

INSPIRATIENOTA ROND HET THEMA
Planmakers



CO-NCEPT
JEUGDHULP



Co-ncept Jeugdhulp
2025

Inhoud

1	Inleiding	2
2	Werkzame elementen van de planmaker	2
2.1	Neutraal faciliteren	2
2.2	Trajectondersteuning	2
2.3	Gezinsdenken	2
2.4	Gedeelde zorg	2
3	Raakvlakken met partners	3
3.1	Consulenten SDJ	3
3.2	Jeugdhulpregisiseurs (JHR)	3
3.3	Bijzondere jeugdzorg (VZW de Patio)	3
3.4	D.O.P. (VAPH)	3
3.5	1G1P (AanZet)	3
3.6	GGZ Twoape	3
3.7	GGZ WINGG	4
3.8	VAPH (INOA)	4
3.9	Opgroeien (IROJ WV)	4
3.10	CLB	4
3.11	CAW	4
4	Reflectie	4
4.1	Reikwijdte van de planmakersaanpak	4
4.2	Vorm van verankering	5
5	Beleidsaanbevelingen	5
5.1	Binnen organisaties (micro)	5
5.2	Op netwerk- en regionaal niveau (meso)	6
5.3	Op beleidsniveau (macro)	6
6	Conclusie en beleidsoproep	6

Planmakers als leerbron: werkzame elementen voor de toekomst

1 Inleiding

Het pilootproject De Ideale Wereld werd in 2021 gelanceerd met de ambitie om de jeugdhulp anders te organiseren en een netwerkaanpak te ontwikkelen die vertrekt vanuit gedeelde verantwoordelijkheid voor alle kinderen en jongeren die tijdelijk niet thuis kunnen verblijven. In West-Vlaanderen koos de intersectorale stuurgroep ervoor om planmakers in te zetten als verbindende bouwsteen in complexe trajecten. De planmaker trad op als neutrale procesbegeleider die, los van structuren en procedures, meezocht naar perspectief in vastgelopen situaties. Ze boden zelf geen hulpverlening aan, maar ondersteunden jongeren en hun (in)formele netwerk om opnieuw richting te vinden in hun traject.

Deze nota bundelt de inzichten uit het leerexperiment met planmakers op basis van achttien trajecten en gesprekken met jeugdhulpregisseurs, consultants, planmakers en de intersectorale stuurgroep van Co-ncept. De nota ordent deze bevindingen en formuleert aanbevelingen op drie niveaus — beleid, netwerk en praktijk — die richting kunnen geven aan verdere reflectie en ontwikkeling in het jeugdhulplandschap.

2 Werkzame elementen van de planmaker

Uit de gesprekken met de partners en binnen de stuurgroep kwam de kracht van de planmakers duidelijk naar voren. Hun impact lag in de combinatie van vier elementen: neutraliteit, trajectondersteuning, gezinsdenken en gedeelde zorg. Het samenspel tussen deze elementen maakte dat ze beweging konden brengen in vastgelopen trajecten. Ze vulden de ruimte op waar anderen, door mandaat of tijdsdruk, minder mogelijkheden hadden.

2.1 Neutraal faciliteren

Planmakers namen geen positie in, maar creëerden een veilige ruimte waarin alle stemmen gehoord werden: jongeren, ouders, het informele en professionele netwerk. Vanuit hun positie buiten het spanningsveld van mandaten konden ze spanningen benoemen en vertrouwen herstellen. Zo kwamen samenwerking en besluitvorming opnieuw op gang.

2.2 Trajectondersteuning

Planmakers brachten overzicht en continuïteit in complexe trajecten. Ze stapten flexibel in op cruciale momenten, hielden gemaakte afspraken vast en deden wat nodig was om het proces in beweging te houden. Hun helikopterblik combineerden ze met nabijheid en praktische ondersteuning, zonder te vervallen in hokjesdenken.

2.3 Gezinsdenken

Planmakers keken breder dan het kind of de jongere. Ze brachten ouders, brussen en steunfiguren in beeld en verbonden formele hulp met het dagelijks leven. Hun aanpak was gezinsgericht én kindgericht: het perspectief van de jongere bleef steeds zichtbaar en hoorbaar, ook in crisissituaties.

2.4 Gedeelde zorg

Planmakers bevorderden gedeeld eigenaarschap. Ze verkenden wie betrokken was, welke rol iedereen kon opnemen, en zorgden voor gedragen afspraken. Door te vertragen en te verbinden hielpen ze gezinnen en professionals om verantwoordelijkheid te delen in plaats van door te schuiven.

3 Raakvlakken met partners

De planmakers vertoonden duidelijke raakvlakken met een brede waaier aan partners in de jeugdhulp. Hun meerwaarde lag niet in het vervangen van bestaande functies, maar in het aanvullen en verdiepen van hun werking, vooral wanneer trajecten vastliepen of men niet meer zag hoe het verder moest. Hun neutrale, verbindende en procesgerichte aanpak creëerde daarbij ruimte waar anderen die niet (meer) hadden. De inzichten die volgen, zijn gebaseerd op input vanuit de intersectorale stuurgroep en een focusgroep met jeugdhulpregisseurs (ACT), consulenten (SDJ) en planmakers.

3.1 Consulenten SDJ

Consulenten werken net als planmakers gezinsgericht en stimuleren gedeelde zorg. Zij moeten echter steeds vertrekken vanuit een formeel mandaat en veiligheid expliciet bewaken, wat invloed heeft op de manier waarop gesprekken verlopen. Hier vulden planmakers aan: door neutraal te faciliteren, tijd te nemen en afspraken te bewaken, brachten zij rust in complexe trajecten.

3.2 Jeugdhulpregisseurs (JHR)

JHR's nemen een helikopterblik in en brengen partners rond de tafel om oplossingen te zoeken binnen het bestaande aanbod. Planmakers sloten hierbij aan, maar voegden nabijheid en procesbewaking toe. Waar JHR's vaak op afstand bleven en werkten vanuit formele overlegmomenten, gingen planmakers mee in de onderstroom en ondersteunden zij ook buiten het strikt hulpverleningsmatige. Zo versterkten ze gedeelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap.

3.3 Bijzondere jeugdzorg (VZW de Patio)

In de praktijk van de bijzondere jeugdzorg herkennen we sterk de principes van de planmakersaanpak: trajecten op maat, systeem- en netwerkgericht werken, en gedeelde zorg waarin verantwoordelijkheid intersectoraal wordt gedragen. Planmakers voegen daarbij een waardevolle, neutrale en faciliterende rol toe, met in sommige gevallen ook meer kennis van het professionele netwerk en relevante partners. Alle elementen van de aanpak worden als fundamenteel beschouwd voor de jeugdhulp. Een belangrijke aanbeveling richting beleid en organisatie is om deze werkzame elementen structureel te verankeren en te koppelen aan een duidelijk mandaat.

3.4 D.O.P. (VAPH)

DOP-medewerkers herkenden zich sterk in de neutraliteit en brede blik van planmakers. Ook zij werken systeem- en netwerkgericht. Het verschil zat in de intensiteit en nabijheid: planmakers stonden letterlijk schouder aan schouder met gezinnen en partners om blokkades te doorbreken. Zij namen meer tijd om te vertragen en verbindingen te leggen, en brachten daarbij een frisse blik van buitenaf die soms meer effect had dan dezelfde boodschap vanuit een bestaande dienst.

3.5 1G1P (AanZet)

Zowel 1G1P als planmakers vertrokken vanuit de noden van gezinnen en jongeren en brachten hun perspectief systematisch in het netwerk. Beiden werkten intersectoraal en over levensdomeinen heen. Planmakers voegden hieraan toe dat zij het tempo konden vertragen en langdurig nabij bleven op momenten dat trajecten dreigden vast te lopen.

3.6 GGZ Twoape

Binnen GGZ Twoape werd al ingezet op trajectondersteuning en gezinsdenken, maar telkens binnen de grenzen van het aanbod. Zodra jongeren langer op ontslag zijn, kan men niets meer aanbieden. Planmakers vulden dit aan door gedeelde zorg langer vast te houden, verbindingen te leggen tussen informele en formele ondersteuning. Ze konden gemaakte afspraken ook op langere termijn te bewaken.

3.7 GGZ WINGG

GGZ WINGG herkende in de planmakers hun eigen opdracht van zorgcoördinatie en afstemming met partners in het netwerk. De link met de mobiele medewerkers van WINGG Care was daarbij opvallend. Ook zij werken intensief en langdurig met gezinnen, vaak over een periode van twee jaar. Dit gebeurt echter meestal vanuit een uitgesproken GGZ-bril, terwijl planmakers die bril konden meenemen, maar er niet door beperkt waren.

3.8 VAPH (INOA)

Bij INOA herkende men de brede blik en het samen dragen als gedeelde waarden. Planmakers brachten hier vooral hun neutraliteit en onafhankelijke positie in, waardoor dezelfde boodschap vaak sterker binnenkwam. Hun frisse blik hielp om trajecten die blokkeerden opnieuw in beweging te krijgen.

3.9 Opgroeien (IROJ WVL)

De IROJ-medewerker herkende de planmakers in hun rol van neutraal facilitator, met een brede kijk en aandacht voor gedeelde zorg. Planmakers voegden hier een persoonlijke nabijheid aan toe: zij begeleidten processen niet alleen op meso-en macroniveau, maar gingen mee het traject in om de blokkades met partners en gezinnen te doorbreken.

3.10 CLB

Het CLB benoemde planmakers als kritische spiegels: zij namen deze rol systematisch en vanuit een neutrale positie op. Daardoor konden ze spanningen benoemen en patronen zichtbaar maken op een manier die het netwerk vooruit hielp. Net dit werd als een gemis ervaren in veel organisaties, waar die spiegel vaak ontbreekt.

3.11 CAW

CAW erkent heel sterk de belangrijke rollen die een planmaker op zich neemt. Als CAW die laagdrempelige eerstelijns hulpverlening biedt op diverse levensdomeinen, merken we ook hoe belangrijk het is om vanuit gedeelde zorg trajecten samen aan te gaan. CAW gaat ook bij complexe trajecten aan de slag als 'compagnon de route of trajectondersteuner' bij de Jongere/gezin en bouwt bruggen naar andere organisaties om te komen tot die geïntegreerde hulpverlening. Planmakers konden dit extra versterken door vanuit mandaat en als neutrale partner een overleg te faciliteren, het proces verder mee vast te houden samen met de jongeren/gezinnen en diensten verder appeleren op een gedeelde verantwoordelijkheid.

4 Reflectie

Planmakers namen in *De Ideale Wereld* een unieke plaats in. Waar consultants, JHR's, DOP-medewerkers en hulpverleners elk één of meerdere werkzame elementen toepassen, wisten planmakers ze allemaal te combineren in één geïntegreerde aanpak. Daardoor konden zij net daar beweging brengen waar trajecten structureel vastliepen.

Door hun positie buiten mandaten en procedures konden planmakers spanning neutraliseren, vertrouwen herstellen en overzicht brengen waar anderen vastliepen door tijdsdruk of afbakening. Hun neutrale, verbindende houding gaf gezinnen en professionals opnieuw perspectief om samen verder te gaan. Ze vulden een hiaat in het systeem door verbindingen te leggen die elders verloren gingen.

Het leerexperiment leverde tegelijk waardevolle inzichten én nieuwe vragen op. In de stuurgroep kwamen vooral twee dilemma's naar voren.

4.1 Reikwijdte van de planmakersaanpak

Een eerste vraag is of de werkzame elementen enkel moeten worden ingezet in complexe trajecten, of ook ruimer. De intensieve en neutrale rol van planmakers vraagt tijd, nabijheid en inzet. Ze toonden hun meerwaarde

vooral wanneer trajecten dreigden vast te lopen of er geen vooruitgang meer mogelijk was. Tegelijk zijn de werkzame elementen ook in minder complexe trajecten relevant: door ze breder toe te passen kan escalatie worden voorkomen en kan vroegtijdige verbinding en eigenaarschap worden versterkt.

“Iedereen zou planmaker moeten kunnen zijn, maar dan moet men buiten de lijnen mogen kleuren.” (lid stuurgroep Co-ncept Jeugdhulp)

Een bijkomende bedenking gaat over de nood aan **cyclische inzet**: aanwezig zijn op de voorgrond wanneer nodig, en terugtreden wanneer het netwerk zelf verder kan. Dat vraagt een flexibelere inzet dan in het pilootproject, waar planmakers na afloop definitief stopten.

4.2 Vorm van verankering

Een tweede vraag betreft de vorm van structurele verankering. We weten intussen duidelijk **wat werkt** in complexe trajecten, maar nog niet **hoe** we deze werkzame elementen duurzaam willen verankeren in het jeugdhulplandschap. In de stuurgroep werd daarbij in twee richtingen gedacht.

Aan de ene kant klinkt het pleidooi om de werkzame elementen **in bestaande functies te integreren**, op voorwaarde dat professionals hiervoor tijd, mandaat en ruimte krijgen. Dit zou de planmakershouding verankeren als gedeelde manier van werken.

Aan de andere kant zijn er sterke argumenten voor een **aparte, neutrale rol**, omdat vandaag geen enkele functie alle werkzame elementen combineert. Een onafhankelijke positie kan — net door de combinatie van nabijheid, tijd en neutraliteit — een duidelijke meerwaarde bieden in complexe trajecten.

“Niemand combineert vandaag alle elementen zoals planmakers dat deden. Een extra persoon met frisse blik maakt net het verschil in complexe trajecten.”
(lid stuurgroep Co-ncept Jeugdhulp)

Bij beide opties klinkt een duidelijke waarschuwing door: het risico dat **‘iedereen = niemand’** wordt. Wanneer geen enkele rol expliciet verantwoordelijk is voor neutraliteit en procesbewaking, dreigt net datgene te verdwijnen wat in het experiment zo cruciaal bleek.

5 Beleidsaanbevelingen

De ervaringen met planmakers tonen aan dat hun manier van werken zichtbaar maakt wat in complexe trajecten écht werkt: ruimte voor neutraliteit, tijd om te vertragen, aandacht voor het gezin als geheel en gedeelde verantwoordelijkheid tussen partners. De werkwijze die de planmakers belichaamden vraagt structurele verankering in beleid, netwerk en praktijk.

5.1 Binnen organisaties (micro)

- Organisaties kunnen onderzoeken hoe neutraliteit, verbindend werken, gezinsdenken en gedeelde zorg beter kunnen worden geïntegreerd in bestaande rollen en processen.
- Dit vraagt om ruimte voor reflectie: medewerkers moeten kunnen stilstaan bij hun handelen en dit afstemmen met collega’s en netwerkpartners.
- Kwaliteitszorg en teamontwikkeling kunnen een belangrijke rol spelen in het versterken van deze werkzame elementen en het ondersteunen van medewerkers in complexe trajecten.
- Organisaties worden uitgenodigd om te experimenteren met manieren waarop deze principes in hun werking kunnen groeien, met aandacht voor draagkracht en continuïteit.

5.2 Op netwerk- en regionaal niveau (meso)

- Bovenlokale netwerken kunnen een dragende rol spelen in het bewaken en versterken van de planmakersprincipes. Ze kunnen dit doen via gezamenlijke leer- en reflectiemomenten en door intersectoraal overleg te organiseren over kwaliteitsborging en samenwerking.
- Netwerken kunnen bovendien helpen om signalen vanuit de praktijk te vertalen naar beleidsaanpassingen, zodat de leercyclus tussen micro-, meso- en macroniveau behouden blijft.

5.3 Op beleidsniveau (macro)

- Verdere beleidsontwikkeling kan zich richten op de vraag hoe deze manier van werken structureel wordt ingebed: worden de werkzame elementen geïntegreerd in bestaande functies, of vraagt dit om een aparte, neutrale rol die ruimte krijgt om over structuren heen te werken?
- Tegelijk blijft de reikwijdte van de planmakersaanpak een aandachtspunt. Moet deze werkwijze uitsluitend worden ingezet in complexe trajecten, of kunnen de onderliggende principes ook in bredere jeugdhulpcontexten versterkend zijn?
- Daarnaast is een intersectorale visie essentieel. Vandaag verschijnen in verschillende sectoren uiteenlopende rollen rond trajectondersteuning en casemanagement, vaak los van elkaar ontwikkeld en vanuit verschillende kaders. Lopend onderzoek, zoals dat van Nys, Van Puyenbroeck, Vandewaerde, Stoové, Emmery & Loosveldt (2025), kan richting geven bij het afstemmen van deze rollen en begrippen.
- Pas wanneer deze contouren helder zijn, kan een competentieprofiel worden opgesteld dat aangeeft welke vaardigheden, kennis en attitudes nodig zijn om de werkzame elementen van de planmakersaanpak te versterken.

Deze aanbevelingen nodigen uit tot een gezamenlijke beleidsinspanning: het creëren van de juiste randvoorwaarden, het uitwerken van een gedeeld begrippenkader en het versterken van een cultuur waarin samenwerking, gezinsdenken en gedeelde zorg vanzelfsprekende pijlers worden van de jeugdhulp.

6 Conclusie en beleidsoproep

De planmaker introduceerde een andere manier van werken in de jeugdhulp: relationeel, traag waar nodig en gericht op eigenaarschap. Deze werkwijze toont dat structurele samenwerking pas duurzaam wordt wanneer neutraliteit, gezinsdenken en gedeelde zorg ingebed zijn in het systeem zelf. De uitdaging voor het beleid is om deze inzichten niet te laten verdwijnen met het project, maar ze te verankeren in het geïntegreerde jeugdhulpbeleid.

De essentie is niet om de planmakersrol te behouden, maar om hun manier van werken als kompas te gebruiken voor verdere beleidsontwikkeling. Wanneer het beleid ruimte schept voor tijd, samenwerking en neutraliteit, kan de geest van de planmakers blijvend doorwerken in de jeugdhulp.