

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 wil de inzichten uit het leerexperiment met planmakers vertalen naar beleid en praktijk. Ze laat zien hoe hun werkwijze een hefboom kan zijn voor samenwerking, relationele continuïteit en maatwerk in complexe trajecten. De bevindingen zijn gebaseerd op achttien trajecten met jongeren, een focusgroep met jeugdhulpregisseries (JHR's), consultants en planmakers en zijn aangevuld met inzichten uit een verbredende oefening binnen de intersectorale stuurgroep van Co-ncept. De nota bevat aanbevelingen op drie niveaus: beleid, netwerk en praktijk.

2. Werkzame elementen van de planmaker

Uit de gesprekken in de focusgroep en de oefening 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.

Neutraal faciliteren

Planmakers creëerden ruimte voor alle stemmen van jongeren, ouders, het (in)formele netwerk en namen bewust de tijd om deze actief te beluisteren en een gelijkwaardige plaats te geven in een traject. Hun onafhankelijke positie ten opzichte van belangen en mandaten bood ruimte om spanningen bespreekbaar te maken, vertrouwen te versterken en vastgelopen samenwerking opnieuw op gang te brengen.

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.

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.

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. Volgende inzichten zijn gebaseerd op input vanuit de intersectorale stuurgroep en een focusgroep met jeugdhulpregisseurs (ACT), consulenten (SDJ) en planmakers.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 begeleidden processen niet alleen op meso- en macroniveau, maar gingen mee het traject in om de blokkades met partners en gezinnen te doorbreken.

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.

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 appelleren op een gedeelde verantwoordelijkheid.

4. Reflectie

Planmakers namen in De Ideale Wereld een unieke plaats in. Ze waren geen vervanging van bestaande functies, maar vulden ze aan en versterkten ze. 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. Juist die combinatie, de integratie van neutraliteit, trajectondersteuning, gezinsdenken en gedeelde zorg, maakte het verschil in vastgelopen trajecten.

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.

Reikwijdte van de planmakersaanpak

Een vraag die hierbij naar boven komt, is: Moeten de werkzame elementen enkel worden ingezet in complexe trajecten of ook ruimer in de reguliere werking?

De intensieve en neutrale rol van planmakers vraagt tijd, nabijheid en inzet. Ze kunnen vooral een meerwaarde bieden wanneer trajecten dreigen vast te lopen of er geen vooruitgang meer mogelijk is. De werkzame elementen zijn ook in minder complexe trajecten relevant. Door ze

breder in te zetten kan escalatie voorkomen worden en kan vroegtijdig verbinding en eigenaarschap versterkt worden.

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

Een bijkomende bedenking is de cyclische inzet van trajectondersteuning. Aanwezig zijn op de voorgrond wanneer nodig, en terugtreden naar de achtergrond wanneer het netwerk zelf verder kan. Dat vraagt een flexibelere inzet dan in het project De Ideale Wereld, waar planmakers na afloop definitief stopten.

Vorm van verankering

Een vraag die hier naar boven komt, is: Kunnen bestaande functies deze aanpak opnemen, of is een aparte, neutrale positie noodzakelijk om alle elementen te verenigen?

Verankering in bestaande functies benadrukt gedeelde verantwoordelijkheid. Elke professional zou de basishouding van de planmakers moeten kunnen opnemen, mits voldoende mandaat, tijd en kader. Een aparte rol creëren benadrukt dat vandaag geen enkele functie alle elementen combineert. Een neutrale positie met mandaat om creatief te werken kan net in complexe trajecten het verschil maken.

“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)

Het risico blijft dat ‘iedereen = niemand’. Zonder expliciete rol verdwijnt vaak de structurele bewaking van neutraliteit en proces.

Deze reflectie toont dat de planmakersrol niet zomaar kan worden verankerd. Hun manier van werken maakt zichtbaar wat werkt in complexe trajecten en welke condities samenwerking mogelijk maken. Tegelijk vraagt dit verder denkwerk over hoe de werkzame elementen een structurele plaats kunnen krijgen binnen bestaande functies en structuren. De aanpak van planmakers kan daarbij dienen als beleidskompas voor de verdere ontwikkeling van samenwerking in de jeugdhulp.

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 planmakersrol zelf hoeft

niet te worden behouden, maar de werkwijze die ze belichaamden vraagt structurele verankering in beleid, netwerk en praktijk.

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.

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.

Op beleidsniveau (macro)

- Het is belangrijk om na te denken over de condities die de 'planmakersaanpak' mogelijk maken: tijd, mandaat, nabijheid en ruimte om over sectorgrenzen heen te werken. Eens deze condities duidelijk zijn, kan het beleid werken aan het ontwikkelen van een competentieprofiel dat beschrijft welke vaardigheden, kennis en attitudes nodig zijn om deze manier van werken in de praktijk te brengen.
- Daarnaast blijft een intersectorale visie essentieel. In de verschillende sectoren verschijnen uiteenlopende functies en benamingen die raken aan trajectondersteuning en casemanagement. Het lopende onderzoek van Joris Van Puyenbroeck naar trajectondersteuning, waarin momenteel 24 organisaties een rol opnemen die hiermee verbonden is, kan hierbij richtinggevend zijn. (Nys, Van Puyenbroeck, Vandewaerde, Stoové, Emmery, & Loosveldt, 2025)
- Elk werkt vanuit een eigen kader, wat het risico op verkokering vergroot. Vooral in complexe trajecten is er nood aan een intersectoraal verhaal waarin samenwerking en afstemming centraal staan en waarin verschillende initiatieven elkaar versterken in plaats van naast elkaar te bestaan. Een gedeeld begrippenkader kan hier richting geven, duidelijkheid scheppen en duurzame samenwerking tussen sectoren bevorderen.
- Verdere beleidsontwikkeling kan zich richten op de vraag hoe deze manier van werken structureel kan worden ingebed: moet ze geïntegreerd worden in bestaande functies, of vraagt ze 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 waardevol zijn?
- De stuurgroep beschouwt deze vragen als belangrijke leerpunten voor de toekomst. Ze verdienen verdere beleidsaandacht, onderzoek en gezamenlijke reflectie om te bepalen hoe de werkzame elementen van planmakers duurzaam kunnen bijdragen aan een meer samenhangende jeugdhulp.

Deze aanbevelingen nodigen uit tot een gezamenlijke beleidsinspanning: het scheppen van de juiste randvoorwaarden, het ontwikkelen van een gedeeld begrippenkader en het verankeren 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.