



Kompas door het CCE-landschap van 2022-2025

Wij willen werken in een zorglandschap waar de cliënt en zijn context écht centraal staan, waar we samen met anderen voorwaarden voor kwaliteit van leven vergroten, waar we aansluiten bij de cliënt, waar we naast de zorgprofessional staan en waar cliënten écht mogen rekenen op een duurzaam zorgaanbod, waar volhardend wordt gestreefd naar een inclusieve samenleving.

Wij dragen hieraan bij door alert te zijn op wat beter kan, dat ook te benoemen, helder en passend

bij onze vertrouwensrol. Daar past bij dat we ook goede praktijken aanwijzen of bijdragen aan de ontwikkeling daarvan. Wij voegen waarde toe door de manier waarop we consultaties vormgeven: samen optrekken, meedenken en zoeken. Dat gaat dus verder dan alleen kennis inbrengen.

We ontwikkelen ons werk mét onze samenwerkingspartners, houden rekening met hun context, en dragen bij aan expertise in bredere zin.

Woord vooraf

De beleidsvisie van CCE voor 2022-2025 bouwt voort op de koers die we de afgelopen jaren hebben ingezet, waarvan we zien dat deze werkt in de praktijk. Deze visie sluit aan op het voorgaande Kompas doordat we dezelfde richting kiezen en de route door het landschap – voor zover mogelijk – verder uitwerken. We koersen immers af op een voortdurend veranderende horizon. Daar komen is een puzzel die we steeds opnieuw met elkaar leggen op alle terreinen waarop we ons begeven. Gelukkig is dat waar we goed in zijn en waar we energie van krijgen: samen met anderen puzzelen in een complexe context.

Het samen puzzelen gebeurt als we ons begeven door ons landschap; daar ligt ons plezier in de reis en daar voegen we waarde toe. Op onze weg is er ook 'ruimte om het niet te weten' en passeren we geregeld 'plekken der moeite'. We onderzoeken het landschap met een scherp oog vanuit onze opdracht:

Samen met zorgprofessionals en andere betrokkenen streven we naar het ulottrekken van vastlopende situaties en zoeken we naar meer perspectief voor mensen met ernstig en aanhoudend probleemgedrag.

We formuleren onze opdracht als het (helpen) verminderen van probleemgedrag of van de handelingsverlegenheid. We merken dat deze termen niet altijd goed aansluiten, met name in de sectoren GGZ en jeugdhulp, ondanks onze uitleg dat probleemgedrag geen cliëntkenmerk is. De komende jaren definiëren we scherper wat 'zoeken naar meer perspectief' betekent voor ons werk en gaan we het gesprek aan over de term 'probleemgedrag'.

Samen optrekken is een belangrijk motief in dit Kompas. Om aan te sluiten bij zorgprofessionals en de situaties waarin zij vastlopen, analyseren we voortdurend wat er beweegt in het werkveld en wat de kansen, bedreigingen, mogelijkheden en beperkingen zijn voor onze opdracht. Vanuit de unieke positie van CCE leveren wij een bijdrage aan de zorgverlening van

anderen door expertise over ernstig probleemgedrag in te brengen. Dat doen we door zicht te houden op de belangen en perspectieven van betrokken partijen, zonder op hun stoel te gaan zitten.

De afgelopen jaren hebben we binnen CCE gewerkt met programma's, zoals voor Meezorg en de verschillende sectoren waarin we actief zijn. Deze helpen ons bij het uitzetten van een duidelijke richting. We stellen prioriteiten binnen de programma's en krijgen zo scherp waar we wel of (nog) niet mee aan de slag gaan. Daarnaast leveren de programma's een grote bijdrage aan de zichtbaarheid van CCE. Reden genoeg om in de toekomst programmatisch te blijven werken.

Voor dit Kompas hadden we boeiende en inspirerende gesprekken met bijna alle collega's, externe deskundigen en met externe partners als het ministerie van VWS, ActiZ, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), Jeugdzorg Nederland, de Nederlandse GGZ, zorgkantoren, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en Zorginstituut Nederland (ZN). Ook doen we ons voordeel met de feedback die we tijdens consultaties van cliënten en verwanten krijgen. Van onze gesprekspartners horen we hoe zij kijken naar de koers van CCE. Fijn dat zoveel betrokken zijn bij CCE en dat we zo komen tot een gezamenlijk gedragen beleidsvisie in dit Kompas.

Door het landschap lopen we steeds een stukje op met professionals en hun cliënten, met verwanten, met consultants en met elkaar. Soms wijzen we de weg, soms wordt ons de route gewezen en soms struinen we rond op zoek naar een begaanbaar pad.

Ook in de toekomst blijven we graag samen oplopen.

*Marjan Boertjes, Petra Isidora,
Herman Janssen en Rieneke de Wit*
Managementteam CCE



Het speelveld van CCE

De opdracht van CCE is samen met zorgprofessionals zoeken naar meer perspectief voor hun cliënten met ernstig en aanhoudend probleemgedrag. Ons doel is samen met hen en andere betrokkenen vastlopende situaties weer ulot te trekken of te voorkomen.

Context

Het is onze ervaring dat probleemgedrag ontstaat en blijft bestaan in de interactie tussen de betrokken persoon en zijn context. We onderzoeken daarom samen met betrokkenen welke factoren een rol spelen in het ontstaan en in stand houden van het probleemgedrag. We kijken daarbij [breed, meervoudig en specifiek](#) naar de hele context rondom de cliënt.

Patronen doorbreken

Bij vastlopende situaties is er vaak sprake van [herhalende patronen \('dynamieken'\)](#) die zich voordoen in de samenwerking rond de cliënt. Samen staan we voor de uitdaging om deze patronen te doorbreken en weer in beweging te komen, zodat professionals en belangrijke anderen, niet in de laatste plaats de cliënt zelf, weer samenwerken aan perspectief. Naast problemen in de samenwerking zijn er ook andere factoren die bijdragen aan het vastlopen van situaties. Denk aan een tekort aan kennis, handelingsalternatieven of een verschil in waarden, visie of uitgangspunten.

Sectorbreed en sectoroverstijgend

CCE werkt in de gehandicaptenzorg, de GGZ, de jeugdhulp, het onderwijs en de verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT). Tussen deze sectoren kan nog veel meer uitwisseling, afstemming en samenwerking plaatsvinden. Door het werken met programma's vergroten we de aansluiting bij sectorbrede, sectorspecifieke en sectoroverstijgende thema's, zoals onrijwilige zorg of bijvoorbeeld het vinden en behouden van gekwalificeerd personeel. Het laten versterken van de expertise uit de ene sector door expertise uit een andere sector is een bijzondere kwaliteit van CCE. Daarnaast werken we vanuit een onafhankelijke positie met een groot netwerk van externe deskundigen, die we als consultant of casemanager inzetten bij consultaties. Deze deskundigen brengen niet alleen expertise mee, maar nemen ook tijdens consultaties opgedane ervaringen mee terug de eigen organisatie in.

Kennis en ervaringen delen

We werken aan onze opdracht door het uitvoeren van individuele en groepsconsultaties, door het initiëren

van Meergorg-ontwikkeltrajecten en door het delen van onze ervaringen in samenwerkingsgesprekken met zorgaanbieders. Daarnaast ontwikkelen we kennisproducten om expertise te delen, organiseren we vormen van leren en opleiden, en doen of ondersteunen we onderzoek. Onze activiteiten zijn gericht op professionals uit alle hierboven genoemde sectoren. We kennen de taal en historie per sector, zien de verschillen en zoeken naar overeenkomsten. We kijken voortdurend of we aansluiten bij de behoeften van onze opdrachtgevers en of we kunnen leren van ons werk.

**Wat is de kern
van jouw
opdracht?**

Kijken naar wat wél kan

Zorgprofessionals staan onder grote druk. Dat is onder andere een gevolg van het personeelstekort en van financiële en organisatorische vraagstukken die spelen in de verschillende zorgsectoren. Deze omstandigheden staan innovatie, reflectie en het ontwikkelen van nieuwe specialistische kennis soms in de weg. Wij herkennen deze knelpunten en houden er rekening mee door aan te sluiten bij wat goed gaat en mogelijk is.





Het plein waar alle betrokkenen samenkomen

We werken altijd samen met anderen in het zorgveld. Ook de komende jaren blijft het essentieel om samen op te trekken met betrokken partijen. CCE neemt in alle sectoren deel aan de vele expertisenetwerken die zich ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan LVHC-doelgroepen (Laag Volume Hoog Complex) in de langdurige zorg. In een enkel geval zijn we verantwoordelijk voor het ontstaan en uitbouwen van zo'n netwerk. Dat geldt voor D-ZEP, het expertisecentrum voor Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag. CCE brengt kennis in daar waar het gaat om probleemgedrag en handelingsverlegenheid.

Samenwerken met de cliënt, zijn omgeving én zorgprofessionals

De cliënt heeft altijd een stem, zelf of via belangrijke anderen in zijn omgeving. Waar mogelijk praten we alleen mét de cliënt over de cliënt. In de dynamiek rondom de cliënt dreigt een situatie soms vast te lopen. Daarom is de verbinding met belangrijke anderen essentieel.

Ontmoetingen organiseren tussen instellingen en sectoren

Als geen ander heeft CCE de mogelijkheid om over de grenzen van sectoren goede praktijken te signaleren, te delen en het hiervan leren te stimuleren.

We zien dat iedere situatie uniek is en dat staat soms op gespannen voet met een bepaalde manier van kijken in een sector; het past niet altijd bij elkaar. Dan is het soms nodig om met een frisse blik te kijken. Daarbij kunnen alternatieven vanuit een andere sector helpen. Bijvoorbeeld de uitgewerkte ideeën die er zijn rondom 'herstel van het gewone leven' (afkomstig uit de GGZ) of het gebruik van het orthopedagogisch model (uit de gehandicaptenzorg).

Praktijk en wetenschap samen laten optrekken

Er wordt steeds meer georganiseerd rondom kennisontwikkeling. Denk aan de Academische Werkplaatsen of de LVHC-netwerken. We nemen actief deel aan deze kennisintensieve netwerken. Wat we daar tegen-

komen raakt vaak aan onze opdracht: samen met zorgprofessionals zoeken naar meer perspectief voor cliënten met ernstig en aanhoudend probleemgedrag.

Welke ontmoeting wil jij organiseren?

Interactie tussen cliënten en omgeving onderzoeken

We willen de kennis die we hebben zoveel mogelijk expliciet maken en delen, zodat deze voor iedereen herkenbaar en bruikbaar is. In de praktijk merken we bovendien dat goed onderzoek doen bijdraagt aan onze eigen expertise. Onderzoeksragen die passen bij CCE gaan niet zozeer over syndromen en stoornissen, maar veel meer over de interactie tussen cliënten, hun omgeving en andere verklarende factoren. Die interactie en de voorkomende handelingsverlegenheid in relatie tot probleemgedrag zijn aangrijpingspunten voor onze consultaties en Meerzorg-ontwikkeltrajecten. Net als vraagstukken die te maken hebben met wat helpt om het (verder) vastlopen van complexe situaties met probleemgedrag te voorkomen.





De thuishaven voor CCE-medewerkers

Als CCE willen we samen optrekken en is onderlinge verbondenheid belangrijk voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Voor de uitvoering van ons werk is een goede administratieve, secretariële en logistieke ondersteuning onmisbaar. We zorgen voor goed werkgeverschap en faciliteren het werken op kantoor, vanuit huis en op locatie. Ons huisvestingsbeleid is gericht op elkaar ontmoeten, het maken van afspraken op maat en passend bij de taken die we uitvoeren.

Ontwikkeling en samenwerking

De komende jaren zetten we verder in op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zo gaan we het thema persoonlijk leiderschap van en voor medewerkers verder uitwerken. Deskundigheidsbevordering is een van de speerpunten. Daarbij ondersteunen we met individuele coaching en stagemogelijkheden. Een ander speerpunt is de samenwerking binnen en tussen teams verbeteren en de veerkracht vergroten, bijvoorbeeld door de inzet van teamcoaching en intervisie.

Korte lijnen

In ons werk blijven we dicht bij 'de bedoeling', waarbij een efficiënte bedrijfsvoering met zo min mogelijk administratieve lasten vooropstaat. De lijnen tussen beleid en uitvoering houden we kort, zodat processen makkelijk en snel zijn bij te sturen of aan te passen, en onze doelen blijven dienen. Als organisatie zijn we wendbaar door medewerkers en consultants zo nodig flexibel in te zetten. Systematisch evalueren we onze taken om te checken of we onze organisatiedoelen halen.

Verdere professionalisering ondersteuners

Medewerkers van CCE kunnen hun werk alleen goed doen wanneer zij goede ondersteuning ervaren. Die is

Voor wie
ben jij een
ankerpunt?

belangrijk om met elkaar en met externe deskundigen samen te werken. Naast het veranderende ambacht van coördinatoren besteden we bij CCE aandacht aan medewerkers in ondersteunende functies. Ook voor hen geldt dat hun ambacht zich ontwikkelt en ze voortdurend moeten afstemmen met andere collega's. Beleid voor de ontwikkeling van ondersteuners is in de maak. Elk team maakt hiervoor zijn eigen plan.

Processen optimaliseren

Verder blijven we werkprocessen ontwikkelen en optimaliseren, waarbij veilig en AVG-proof werken ook aan bod komt. In ons werk maken we gebruik van technologische ontwikkelingen om innovaties mogelijk te maken en aan te sluiten op de behoeften van onze opdrachtgevers.





Het pad van ontwikkeling

De functie van coördinator bij CCE is uniek in zijn soort. Om het probleemgedrag in context te onderzoeken, hebben coördinatoren kennis van de doelgroep en de dynamiek in de zorg. Ze onderzoeken de wisselwerking tussen de cliënt en zijn omgeving. Ze kennen en hanteren de overeenkomsten en verschillen tussen de sectoren.

Onderzoekende houding

Om ulot te trekken wat vastloopt, geven ze vorm en inhoud aan een consultatietraject door te coördineren, maar ook door vertrouwen te winnen, mensen en inzichten samen te brengen, en meervoudigheid van feiten, belangen, waarden en betekenissen te hanteren. Deze

onderzoekende houding is belangrijk om gezamenlijk verworven inzichten te vertalen naar een benadering die past bij een specifieke cliënt in een specifieke context.

Netwerken

Coördinatoren zetten de juiste expertise in en bouwen die verder uit. Ze maken een goede match met de in te zetten consultant of casemanager en zijn een duidelijke opdrachtgever. Ze herkennen goede praktijken, beschrijven deze en zorgen ervoor dat ze worden gedeeld. Soms zijn ze onderzoeker. Bovendien is netwerken belangrijk voor coördinatoren: samen met anderen de positieve effecten van het werk uitdragen, uitbouwen, aanscherpen en borgen.

Delen van goede praktijken

Ons denken over wat helpt verandert. En dus verandert de manier waarop de coördinatoren hun functie uitoefenen en ook de mate waarin specialistische competenties nodig zijn. Als organisatie die leert investeren we in het ontwikkelen van het vakmanschap van coördinatoren. Dat doen we met de 'aCCEdemie', een meerjarig, intern ontwikkeld leertraject. Centraal staan zaken als de inzet van praktische wijsheid ('de meester spreekt de meester in anderen aan') en het delen van goede praktijken, waardoor we ook samen bouwen aan collectieve expertise. Daarnaast vragen we aandacht voor het stelselmatig en met alle betrokkenen benoemen en vastleggen van wat we zien dat werkt, om te verantwoorden wat we doen en waarom, en hier samen van te leren.

Duurzame ondersteuning cliënten

Ruimte geven aan nieuwe vormen van cliëntperspectief is een thema dat we komende jaren oppakken. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van ervaringsdeskundigheid in consultaties. Een andere relevante ontwikkeling voor CCE is dat organisaties in de gehandicaptenzorg zich meer gaan richten op het ondersteunen van 'gemeenschappen'. Dit betekent dat naast medewerkers ook familie en andere betrokkenen bij de cliënt duurzame onder-

steuning en zorg gaan bieden. Deze duurzaamheid en (veronderstelde) stabiliteit is niet alleen van belang voor de cliënt, maar ook voor de gehele sector gezien het verwachte grote tekort aan professionals. CCE werkt in de toekomst dus naast zorgprofessionals ook meer samen met andere betrokkenen.

Hoe ontwikkel jij je ambacht?

Externe deskundigen

De externe deskundigen die wij als consultant inzetten bij consultaties en Meergorg-ontwikkeltrajecten, zijn de partners van onze coördinatoren. Zij identificeren zich met hun eigen vak, hun eigen ambacht; dat van psychiater, Arts Verstandelijk Gehandicapten (AVG), psycholoog, verpleegkundige etc. Wanneer zij werken in opdracht van CCE vragen we daarnaast ook een andere invulling van hun ambacht. Zij fungeren dan immers niet als zorgprofessionals, maar gaan naast de zorgprofessionals staan. We vragen hen te bewegen op de lijn tussen op maat werken én soms grensverleggend te zijn. We vragen dat ze interactief zijn én deskundig. Dat ze proactief zijn én vraaggericht. We zoeken experts met veel specialistische kennis, kunde en vaardigheden. Omdat zij geen dienstverband hebben bij CCE, is de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer een bijzondere. We gaan een programma starten om ons partnerschap met externe deskundigen verder uit te werken.





De veilige grond voor cliënten

CCE wil de komende jaren nog nadrukkelijker bijdragen aan het creëren van een duurzame context voor cliënten met complexe problematiek. De context waarin mensen problematisch gedrag laten zien, versterkt dit gedrag vaak. Dit kan ertoe leiden dat zorgprofessionals vastlopen en geen handelingsperspectief meer zien. Tijdens consultaties zien wij hiervoor meerdere oorzaken.

Doorschuiven van cliënten voorkomen

Het zoeken naar en niet kunnen vasthouden van voldoende gekwalificeerde professionals is een van de oorzaken van vastlopende zorgtrajecten. We zien vaak dat zorgmedewerkers zelf aangeven het werk

met 'complexe' cliënten te zwaar te vinden. Gevolg is een hoog ziekteverzuim en veel verloop van personeel. Voor zorgorganisaties is het niet makkelijk om het zoeken naar oplossingen voor cliënten met complexe gedragsproblemen vol te houden. Het gevolg is dat sommige cliënten nog steeds vele malen worden doorgeschoven naar collega-instellingen. CCE helpt om de juiste kennis op de juiste plek in te zetten, zodat de zorgprofessional betrokken blijft bij de cliënt en er meer perspectief ontstaat.

Projecten en communities

We ondersteunen de ontwikkeling van goede praktijken en delen deze met het brede werkveld, ook om het

leren over de sectorgrenzen heen te bevorderen. We hebben hier al ervaring mee opgedaan bij de groep volwassenen met een licht verstandelijke beperking en ernstig probleemgedrag ([project PRO](#)) en met de groep mensen met een niet aangeboren hersenletsel en ernstig probleemgedrag ([project NAH++](#)). Verder onderzoeken we de mogelijkheden voor de groep cliënten met een ernstige eetstoornis. We onderzoeken hoe we het voornemen van de VGN om communities te ondersteunen kunnen versterken.

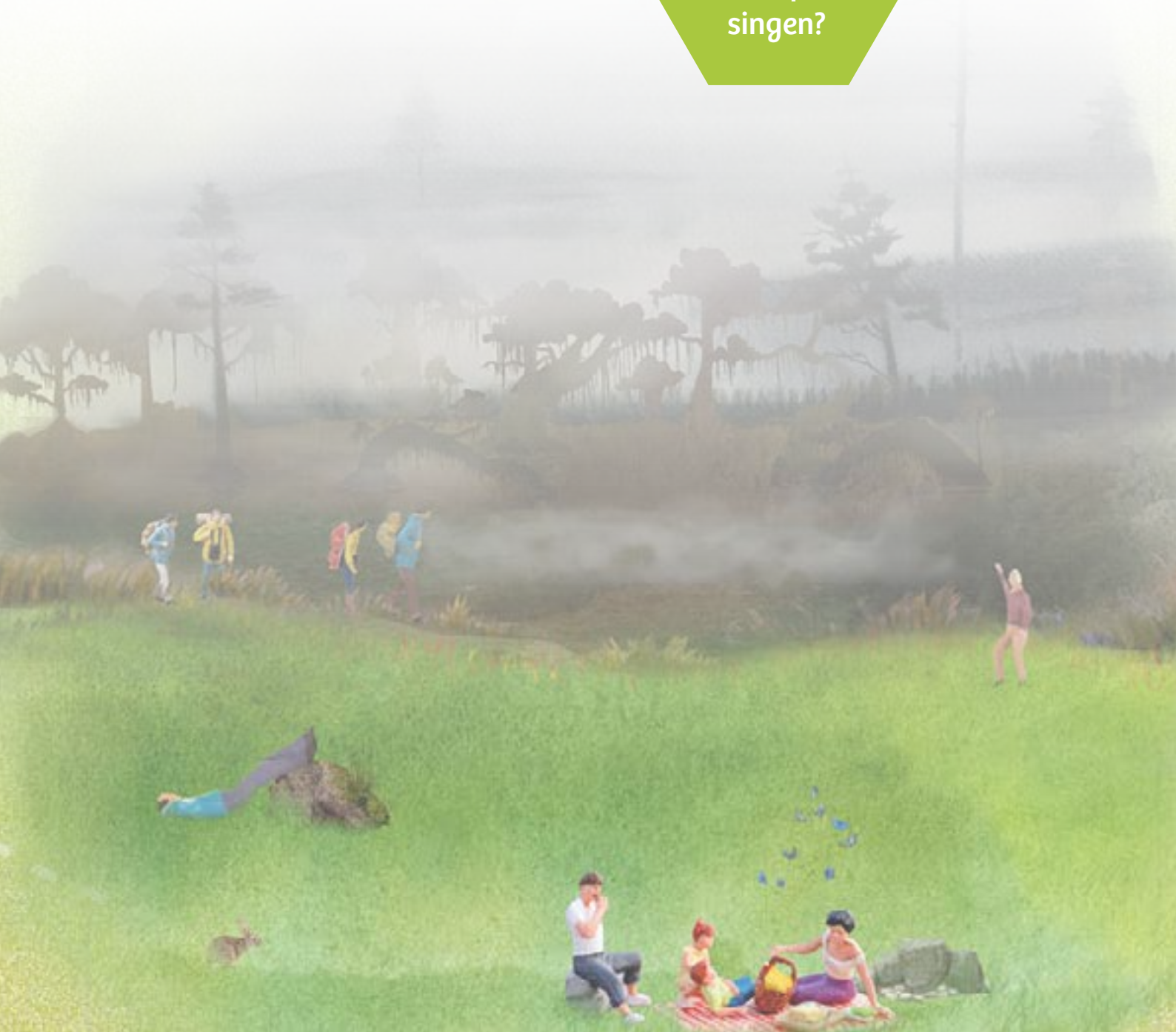
Beschermende factoren

We analyseren en beschrijven welke uitstotingsmechanismen en welke beschermende factoren een rol spelen en wat kan worden ingezet om 'veilige grond'

te realiseren voor specifieke cliënten. Het inzetten van wat we geleerd hebben bij het model [Bewegen bij probleemgedrag](#) is hierbij zeer behulpzaam. Immers, als we weten wat er nodig is in de context om probleemgedrag te voorkomen, doen we er alles aan om dit in te zetten.

De puzzel om veilige grond voor cliënten te creëren pakken we programmatisch op, zodat we de activiteiten rondom uitvoerend werk, onderzoek en opleiden allemaal de aandacht geven die nodig is.

Hoe
voorkomen
we overplaat-
singen?





De brede-kansen-stroom

Om ieders belangen goed mee te nemen, werkt CCE aan het verder versterken van contacten met samenwerkingspartners op alle niveaus. Uitdaging is tegelijkertijd te laten zien wat de meerwaarde van CCE is én – terwijl we blijven onderzoeken en luisteren naar wat werkt en helpt – deze voortdurend verder te ontwikkelen.

Kennis delen en knelpunten helpen oplossen

We delen onze ervaringen met het bestuur en management van zorgorganisaties waar we consultaties en/of Meergorg-ontwikkeltrajecten doen en vragen feedback op onze inbreng. Daarbij gaan we in dialoog over wat helpt en waarom en hoe we elkaar ver-

sterken. We signaleren aandachtspunten en denken mee in oplossingen. Ook met zorgkantoren delen we onze kennis, bijvoorbeeld op het gebied van inhoudelijke methodieken, de toekomst van de Meergorg en deskundigheidsbevordering. Knelpunten in de zorginfrastructuur stellen we aan de orde bij zorgkantoren, beleidsmakers en brancheorganisaties. Ook hier denken we weer mee in oplossingen.

Verbinden en netwerken

Zoals al genoemd bij *Het plein waar alle betrokkenen samenkomen* levert CCE een bijdrage aan het met elkaar verbinden van organisaties vanuit onze sector-overstijgende praktijk. We denken bijvoorbeeld aan

het uitwerken van een samenwerkingsproject waarbij de gehandicaptenzorg zorgt voor het woon- en werkklimaat en de GGZ ondersteunt met specifieke behandeling. Verder staan we stil bij hoe we meer ingebeld raken in het veld door bijvoorbeeld het instellen van adviesraden, focusgroepen, etc.

Antenne voor politiek en beleidsmakers

Actuele ontwikkelingen monitoren we actief. We spelen daarop in door het ministerie van VWS, politici en beleidsmakers te benaderen en input te geven naar aanleiding van wat CCE ziet in de praktijk. Daarnaast investeren we de komende jaren ook in informele contacten met VWS en denken mee over inhoudelijke onderwerpen (zoals onrijwillige zorg) en de vertaling van beleid naar de praktijk.

Welke
kansen
zie jij?

Deze beleidsvisie
is een uitgave
van Centrum voor
Consultatie en
Expertise (CCE)

november 2021
www.cce.nl

