

# Stichting In-Tussen: doen wat nodig is!

Versie mei 2024

Stichting In-Tussen bestaat sinds augustus 2018 en heeft als missie: bijdragen aan het levensgeluk van kwetsbare mensen en aan het werkplezier van de professionals die hen ondersteunen door innovatie te stimuleren met name in het niemandsland tussen vraag en aanbod.

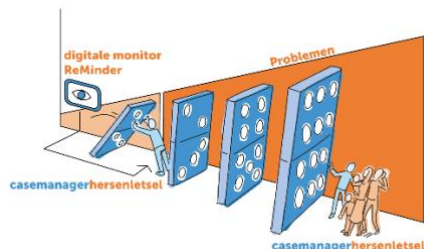
Stichting In-Tussen richt zich vooral op mensen die tussen wal en schip vallen door de complexiteit van hun situatie, die vaak veroorzaakt wordt door de schotten in de bestaande systemen.

Het adagium is: 'doen wat nodig is' voor degene en zijn/haar omgeving. Niet meer en niet minder. Samenwerking met een grote diversiteit van mensen en organisatie is daarbij essentieel.

Dit document beschrijft waar Stichting In-Tussen voor staat, aan de hand van de onderwerpen rol en positie, werkwijze, organisatie, leiderschap en activiteiten. Enkele voorbeelden van activiteiten:

*In 2018 besloot VWS in het kader van het programma Volwaardig leven om onder meer gezinnen met een kind met ZEVMB en mensen met hersenletsel en hun naasten te ondersteunen in hun zoektocht naar goede zorg en meer kwaliteit van leven. VWS vroeg In-Tussen om deze 'gespecialiseerde ondersteuning' van nul af aan op te bouwen. Daaronder viel ook het signaleren, adresseren en oplossen van knelpunten in de zorg en ondersteuning, samen met de verantwoordelijke partijen.*

## Problemen voorkomen en oplossen

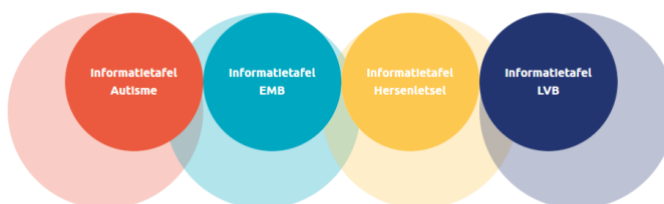


Visual over de rol van Casemanager Hersenletsel



Deelnemers pilot Copiloten en Casemanager Hersenletsel in gesprek met minister Helder op 5 april 2022

*De informatievoorziening voor specifieke doelgroepen, zoals autisme en hersenletsel, is gefragmenteerd en niet goed vindbaar. Dit bemoeilijkt de participatie van deze doelgroepen. VWS zocht een organisatie die (a) de informatievoorziening kan verbeteren via een landelijke aanpak en (b) een werkwijze te ontwikkelen met partijen die een rol spelen in de informatievoorziening per doelgroep om in samenwerking tot betere informatievoorziening te komen.*



## Rol en positie

In-Tussen heeft een bijzondere plek verworven in het veld van zorg, maatschappelijke ondersteuning en welzijn: een neutrale, open plek waar mooie dingen tot stand komen, waar mensen vanuit diversiteit en eigenheid met elkaar samenwerken en doen wat nodig is. In-Tussen biedt een veilige ruimte aan alle betrokkenen, waar gewerkt wordt vanuit vertrouwen, waar mensen intrinsiek gemotiveerd zijn, waar gewerkt wordt vanuit de bedoeling, waar de inhoud centraal staat, waar vertrouwen leidend is en waar leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is.

De plek van In-Tussen is uniek en van waarde voor het hele veld, omdat het voor bestaande organisaties en zorgaanbieders lastig is om innovatieve projecten echt op een andere leest geschoeid uit te voeren naast de staande organisatie. In-Tussen heeft bewezen om consequent vanuit en samen met de doelgroep vernieuwingen te realiseren, waarbij organisatiebelang geen rol speelt. Dat geeft In-Tussen een andere positie dan bijvoorbeeld zorgaanbieders, die andere verantwoordelijkheden en verplichtingen hebben. In-Tussen biedt een tijdelijke ruimte voor innovaties en draagt daarna over aan bestaande organisatie(s). Borging van de vernieuwing is vaak een flinke uitdaging omdat echte vernieuwing ook om een andere manier van organiseren vraagt. Onderzoek naar de succesfactoren van de werkwijze van In-Tussen door Pluut&Partners illustreert de consequente aanpak van In-Tussen vanuit het 7S-model (Wat nodig is voor kunnen *doen wat nodig is*, 2023).

Uitspraken van deelnemers aan de pilot Copiloten:

- “Voor het eerst heb ik rust: ik weet dat de oplossing voor het volgende probleem en de kennis en kunde die daarvoor nodig is slechts een telefoontje bij ons vandaan is”. “Met een Copiloot naast me hoef ik niet steeds opnieuw mijn situatie uit te leggen” Een ouder
- “Ik hoef niet alles zelf te kunnen, maar met het landelijke Copilootteam achter me op elk moment van de dag kan ik het verschil maken. Het hechte team van collega’s met een heel diverse professionele achtergronden, kan ik altijd betrekken bij een gezin. Samen kunnen we zoveel meer!” Een Copiloot
- “ Wij zien dat Copiloten het hele plaatje overzien en van daaruit structurele verbeterlagen kunnen inzetten. Dit kunnen ze omdat ze de problematiek van deze gezinnen door en door kennen en een netwerk hebben in het zorglandschap eromheen. “ Een samenwerkpartner rondom een gezin met ZEVMB

Uitspraken van deelnemers aan de Informatietafels:

- “Voor het eerst met diverse partijen constructief met elkaar samenwerken aan een concreet product dat echt van goede kwaliteit is”
- “Door de betrokkenheid van meerdere organisaties worden vraagstukken vanuit diverse perspectieven bekeken door mensen met een verschillende achtergrond”
- “Fijn om inzichten te delen en toetsen. Voldoende ruimte voor twijfels en vragen”

Uitspraken van deelnemers aan de pilot Casemanager Hersenletsel:

“Hoeveel de casemanagers hersenletsel voor haar en ons hebben betekend is niet te beschrijven. Opeens waren er mensen die tijd namen en ook nog goed konden luisteren en vooral naar haar proces keken en meedenken. Dat gaf hele kleine stapjes van vertrouwen in de toekomst hebben. Dit geeft mij veel tranen, maar dan van dankbaarheid. Dankbaar aan onze casemanagers die ik iedereen gun want wat is dit een vreselijke ziekte en wat is er veel eenzaamheid die er niet zou mogen zijn.” Een naaste

“De casemanager hersenletsel heeft zich opgesteld als verbindende factor tussen zorgverlening en familie. Niet partijdig en niet meeslepend in het probleem. Er boven blijven hangen en proberen iedereen tot de juiste inzichten te laten komen. Dit leidde tot gesprek en tot werken naar een opening voor een oplossing. Zonder casemanager was dit geëindigd in een nog groter conflict, met als verliezer de cliënt die niet voor zichzelf kan opkomen volledig afhankelijk van anderen is.” Een zorgverlener

“Hoewel de insteek van de casemanager hersenletsel gelinkt was aan een specifieke leerling, werd het gevoerde gesprek snel in de breedte getrokken. Waar loop je als betrokken professional tegenaan, waar ouders, welke ondersteuning is noodzakelijk, ook intern? Het was een open gesprek waarbij ik voortdurend het idee had dat er sprake was van wederzijds leren.” Een docent

Kenmerkend voor In-Tussen is het volgende:

- In-Tussen is een neutrale, onafhankelijke plek voor het opzetten en uitvoeren van tijdelijke innovatieve projecten met de bedoeling om deze op te schalen en terug te leggen ‘in het veld’.
- In-Tussen wil als organisatie zo klein mogelijk blijven en uitsluitend doen wat nodig is om innovatieve ideeën in de praktijk uit te voeren.
- Binnen het veld van zorg en welzijn ondersteunt In-Tussen de transformatie van het ‘verhelpen van gebreken’ naar het ‘ondersteunen van gezondheid en participatie’. Dat vraagt een fundamenteel andere manier van werken en organiseren.
- In-Tussen richt zich op de daarvoor benodigde samenwerking tussen (financierings)domeinen.
- In-Tussen agendeert waar het vastloopt en laat zien dat het anders kan. Daarbij richten we ons niet alleen op de direct betrokken systeemniveaus, maar maken juist vaak de beweging van n=1 naar wet- en regelgeving. We zien of onderzoeken altijd de vraag achter de vraag zodat duidelijk wordt waar het probleem écht zit.
- De aanpak van projecten is hands-on, vanuit het motto ‘doen wat nodig is’. Daarbij zijn uitproberen, reflecteren en leren belangrijke aspecten van de werkwijze, net als het werken vanuit vrijheid, verantwoordelijkheid, veiligheid, vertrouwen en verbondenheid.
- In-Tussen werkt altijd vanuit en met de mensen om wie het gaat en vanuit de inhoud.
- Door partijen te verbinden en het samen te gaan doen ontstaat er daadwerkelijke impact.
- In-Tussen heeft uitgebreide ervaring met subsidies: van aanvragen en concretiseren tot budgetteren, contracteren en verantwoorden.
- Voor de uitvoering van projecten werkt In-Tussen met ZZP-ers of mensen die vanuit een organisatie gedetacheerd zijn. De stichting heeft geen mensen in dienst.

Tot nu toe heeft In-Tussen vooral projecten uitgevoerd voor de directie Langdurige Zorg van VWS, vaak met een domein overstijgend karakter. De positie van In-Tussen is uniek omdat In-Tussen innovatieve projecten van de grond kan tillen, zonder organisatiebelang en op tijdelijke basis, als ‘tussen-hub’. De meeste partijen die dergelijke projecten kunnen uitvoeren hebben een commercieel belang, zijn anders georganiseerd door verantwoordelijkheid voor het voortbestaan van de organisatie en hebben daardoor geen neutrale positie. Daardoor zijn ze vaak minder transparant en minder gericht op het leren van ‘het systeem’.

Zowel VWS als ZonMw zien mogelijkheden voor In-Tussen in de rol van uitvoerder van vernieuwende projecten, waarbij ZonMw ook de behoefte benoemt aan een adviesrol richting derden.

### **Werkwijze en leiderschap**

In de loop der jaren heeft In-Tussen een heel eigen werkwijze ontwikkeld. Daarin hebben de bestuurders een belangrijke rol gespeeld. Voor hen is de wijze van werken en organiseren vanzelfsprekend, maar in de praktijk blijkt dit heel anders dan in bestaande organisaties. Het leiderschap speelt daarin een doorslaggevende rol, zo blijkt ook uit een evaluatie van twee in 2023 afgeronde projecten.

Belangrijke elementen van de werkwijze:

- Mensen faciliteren en ruimte geven om datgene te doen waar zij goed in zijn en wat zij doen vanuit intrinsieke motivatie. Sturen op autonomie en vertrouwen. Waarderen en gebruik maken van diversiteit en eigenheid in plaats van uniformiteit. Professionals ervaren dit als een totaal andere benadering dan dat zij gewend zijn; eindelijk mogen zijn doen wat zij echt belangrijk vinden, vanuit hun professionele rol én hun mens-zijn (presentiebenadering).

- Werken in een hecht team. Je hebt elkaar nodig dus iedereen en ieders inbreng is even belangrijk. Dit wordt daadwerkelijk in de praktijk gebracht, onder meer door frequent laagdrempelig met elkaar te communiceren (geen ingewikkelde platforms maar gewoon via Whatsapp of mail).
- Altijd op verschillende niveaus kijken en handelen. Schakelen van *voeten in de klei* (oplossen van individuele problemen in de praktijk) naar de *helicopterview* (analyse en interventies op hogere systeemniveau's) en terug. Hierbij spelen projectleiders en leermanagers een cruciale rol.
- Niet vechten tegen wat niet werkt maar gebruik maken van en bewegen in de ruimte die er wél is binnen en tussen de systemen. Die is vaak veel groter dan gedacht maar vraagt om lef om het anders te doen en om niet bang te zijn om fouten te maken en tegelijkertijd kritisch te blijven kijken. Dit vraagt om een bepaald type medewerker, die op eigen benen kan (en leert) staan en tegen een stootje kan.
- Alleen structuren, regels en procedures inzetten als die van meerwaarde zijn voor de missie, dus zo min mogelijk vooraf inkleuren omdat dat nou eenmaal zo hoort, de gewoonte is of vanwege behoefte aan controle en angst om fouten te maken. Deze open benadering helpt om een andere manier van werken en organiseren te laten ontstaan en professionals blijvend ruimte te geven. De structuur volgt dus van onderop uit de praktijk en wordt niet door management tevoren bedacht.
- We doen het nooit alleen maar altijd samen met alle relevante spelers in het veld. We verbinden partijen die in het veld rondom een doelgroep betrokken zijn, zodat zij meer gaan samenwerken en gevoed en bevestigd worden in een andere aanpak. Wij helpen andere partijen om de hen toebedeelde rol te kunnen vervullen, zoals het ondersteunen of informeren van gezinnen en mensen uit specifieke doelgroepen.
- In-Tussen verbindt zich aan de beweging en ontwikkeling volgens de bedoeling, maar is niet gehecht aan het eigendom van het eindresultaat. Doordoor kan In-Tussen makkelijk loslaten, delen en overdragen. Aandacht voor tijdige overdracht van opbrengsten naar een andere organisatie is altijd onderdeel van een project.
- Veel aandacht voor reflecteren en leren, zowel eerste, tweede als derde orde leren. Dit vraagt om een cultuur waarin vertrouwen en veiligheid gegarandeerd zijn.
- Een goede weergave van de werkwijze is beschreven in het onderzoek van Pluut en partners over de succesfactoren van de projecten [Casemanager Hersenletsel en Copiloten](#).

## Organisatie

In-Tussen heeft twee bestuurders die samen de dagelijkse leiding vormen en een Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht bewaakt de eigen kwaliteitscriteria van de stichting en denkt actief mee. De bestuurders vervullen bij voorkeur ook de rol van projectleider bij één of enkele projecten. Daarnaast worden er projectleiders en projectmedewerkers ingehuurd en worden er diensten afgenomen met betrekking tot ICT en financiën. De eindverantwoordelijkheid voor subsidies en projecten ligt bij de bestuurders. De organisatie is plat en transparant. Ook hier geldt weer 'doen wat nodig is', dus niet geld-gestuurd en geen onnodige toeters en bellen. De organisatie is flexibel, we werken met de meest geschikte mensen, op inhuur basis. Niemand is in dienst, ook niet de bestuurders. Dus In-Tussen kan gemakkelijk op- en afschalen.

## Activiteiten

Zie ook [www.in-tussen.nl](http://www.in-tussen.nl).

2018-2023	Copiloten (copilootaanboord.nl)
2019-2023	Casemanager Hersenletsel (casemanagerhersenletsel.nl)
2019-2023	Wegwijzers en informatietafels
2024-2028	Informatiestructuur (informatietafels.nu en wegwijzer-autisme.nl, wegwijzer-hersenletsel.nl, wegwijzer-emb.nl)
2023-2025	Gesprek Eigen Regie (gesprekeigenregie.nl)
2024-2025	InEZ