

A photograph of two young women riding a bicycle together. The woman in the foreground has long, reddish-brown hair and is wearing a dark grey jacket and a black backpack. The woman behind her has curly brown hair and is wearing a mustard yellow jacket and a black backpack. They are riding on a city street with a modern building in the background. The image is framed with a white border on the left and bottom.

Kwaliteit en blijvend leren in de jeugdhulp

Van praten naar doen

November 2022 | Ans van de Maat

Versie zonder financiële paragraaf

Jeugdhulp in 2028 – fragment uit de preambule van de Hervormingsagenda Jeugdhulp

Alle kinderen en jongeren hebben recht op een kansrijke, gezonde ontwikkeling. Zij zijn de dragers van de toekomstige samenleving. In 2028 zien wij een samenleving voor ons waarin geïnvesteerd wordt in die toekomst. Een inclusieve samenleving waarin iedereen, ongeacht kwetsbaarheid of beperking, op de eigen manier kan floreren.

Waar nodig zetten we hulp in. Die kan collectief zijn, door de context waarin kinderen opgroeien te verbeteren. Als ouder, pleegouder, familielid, vriend, buurtgenoot, collega bekommeren we ons om de ontwikkeling van kinderen en jongeren. Het is een zaak van informele én formele zorg, van vrijwilliger én professional. Er kan ook specifiekere zorg nodig zijn, gericht op de doelen van een gezin of een kind. Ongeacht waar je wieg heeft gestaan, ongeacht in welke je gemeente woont, kun je rekenen op passende ondersteuning, goede zorg en nazorg. Die zorg maakt dat je je op een gegeven moment (weer) beter voelt, positief in het leven kan staan en de mentale veerkracht hebt om tegenslagen, sociale en emotionele uitdagingen het hoofd te bieden.

Zorg moet aansluiten op de leefwereld. Hulp is 'zo thuis mogelijk'. Hulp stopt niet bij 18. Structurele uitsluiting uit de samenleving wordt voorkomen, evenals onnodige behandeling of zorg die niet past.

Geachte lezer,

Dit advies is geheel gericht op het doen ontstaan van een gezamenlijk proces van leren. Het biedt de ruimte om intrinsiek gemotiveerd met elkaar aan de slag te gaan. Van praten naar doen, dáár waar onze energie is.

Mijn advies doet recht aan bestaande veelbelovende initiatieven. De werkstructuur is gericht op verbindingen met het veld, waar in vele netwerken al volop gewerkt wordt aan de kwaliteit van de jeugdhulp. Bovendien is er ruimte om nieuwe leerbewegingen op te nemen en te verbinden aan een gezamenlijk leerproces.

In die zin is mijn advies ook dwingend: het gezamenlijke proces staat voorop. Het is gericht op een cultuurverandering, waarin we leren de gezamenlijke opgave herhaaldelijk centraal te stellen. Ik bied daarom géén plan aan dat suggereert om van A naar B gaan. Een dergelijke projectmatige aanpak is niet realistisch.

Terwijl we nu juist aan realisme toe zijn. Laten we erkennen wat buiten onze macht ligt. Laten we erkennen wat er nog beter kan. Laten we ons bewust zijn van wat we allemaal leren, en elkaar daarover vertellen. Want onze inzichten zijn ook voor een ander relevant. Samen werken we aan meer kwaliteit voor de kinderen en jongeren die jeugdhulp nodig hebben.

Ans van de Maat

Dit document bevat mijn advies aan het Bestuurlijk Overleg Hervormingagenda Jeugdhulp, voor zover dat niet financieel van aard was. De financiële paragraaf is uit deze versie weggelaten, opdat publicatie van het advies kon gebeuren ondanks de lopende besluitvorming over (financiering van) de Hervormingsagenda Jeugdhulp. De tekst die u hier leest is door het BOHA omarmd in december 2022.

2022

ONVOLDOENDE GEDEELD
BEELD OVER KWALITEIT

ONVOLDOENDE GEZAMENLIJKHEID

VERANDERBEREIDHEID



WERKSTRUCTUUR
NEERZETTEN



ANALYSE VAN BESTAANDE
KWALITEITSKADERS



RUIMTE MAKEN
VOOR LEREN:
SUPERVISIE EN INTERVISIE



VERBINDEN MET
BESTAANDE NETWERKEN
EN ORGANISATIES



AGENDA VOOR
IMPLEMENTATIE
EN ONDERZOEK



KWALITEIT VERGROTEN,
BLIJVEND LEREN.

- Doen wat werkt
- Niet doen wat niet werkt
- Onderzoeken wat we nog niet weten



MONITOREN VAN
VOORTGANG



NAAR



EEN GEDEELD BEELD VAN KWALITEIT IN DE JEUGDHULP.
SAMEN BLIJVEN LEREN.

Inleiding

Ik presenteer een structuur om te werken aan kwaliteit en blijvend leren in de jeugdhulp. Die structuur is een fundament waarop het veld kan steunen bij het duurzaam verhogen van de kwaliteit. Dat fundament ontbreekt nu nog.

In dit advies verwijst 'ons' en 'we' naar alle betrokkenen bij de jeugdhulp. Als kwartiermaker ben 'ik' degene die het advies mag doorgeven.

Deze structuur moet helpen om in de sturing op de sector van praten naar doen te komen. De te vormen kwaliteitsstandaard en werkstructuur zijn de basis die we kunnen versterken en uitbouwen.

'Er zijn zo veel mooie voorbeelden van goede hulp, maar er is geen minimum waar we gezamenlijk voor kunnen gaan staan.'

Quote van brancheorganisatie

Mijn advies

Onze ambitie op kwaliteit en blijvend leren is om in de jeugdhulp een cultuur te bewerkstelligen waarin voortdurend leren en verbeteren vanzelfsprekend is. Beleidsmakers en professionals versterken elkaar in het vergroten van de kwaliteit van de hulp. Ze zijn zelfbewust, weten wat werkt en wat niet werkt, en handelen daar naar. Als ze nog onvoldoende weten wat werkt, gaan ze dat onderzoeken. Ze zijn trots om in de jeugdhulp te werken.

Het vertrekpunt van kwaliteit is de hulpvraag van een kind, een jongere en/of haar opvoeders. Bij hulp aan een kind of jongere wordt de context meegenomen, zoals het gezin, informele steunfiguren, de school en de wijk. Effectiviteit is dan: alleen hulp bieden die daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van de doelstelling die het kind, de jongere en/of de opvoeder met de professional vaststellen.

'Wij zijn de bron en de toetssteen van kwaliteit en effectiviteit.'

Quote van cliëntenorganisatie

We hanteren vier leidende principes voor kwaliteit van hulp. Die gelden voor iedereen. Op individueel niveau gelden ze in de samenwerking tussen kinderen, jongeren en hun opvoeders. Op organisatie- of stelselniveau gelden ze in de samenwerking tussen professionals, organisaties, gemeenten en Rijk.

‘Professionals verdienen de ruimte om kwaliteit te leveren en zich te blijven ontwikkelen.’

Quote van beroepsorganisatie

De vier principes vormen een cyclus van 4 stappen. Mijn advies draait om die cyclus; ik begin dus met het presenteren daarvan. Het doorlopen van de cyclus is het proces van leren. Blijvend leren draagt bij aan het expliciteren, vergroten en verduurzamen van de bijdrage van de jeugdhulp. Zo wordt duidelijker wat je als burger van de jeugdhulp mag verwachten. Op het moment is er nog geen overeenstemming over de vraag voor wie jeugdhulp precies is, en welk doel wordt nagestreefd. Werken aan kwaliteit en blijvend leren helpt hierover maatschappelijk debat te voeren.

Mijn verantwoording

Als kwartiermaker Kwaliteit en Blijvend leren werkte ik in opdracht van het Bestuurlijk Overleg Hervormingsagenda (BOHA). Het advies dat u nu leest is het resultaat van een langer proces.

Expliciet wil ik hier als uitgangspunten voor mijn advies benoemen:

- De preambule van de Hervormingsagenda zoals vastgesteld in het BOHA van 7 oktober 2021.
- De adviezen van de werkgroepen Kwaliteit & Effectiviteit en Leren, Ontwikkelen & Kennisinfrastructuur zoals opgeleverd in december 2021.
- De opdracht aan mij als kwartiermaker zoals vastgesteld in het BOHA van 23 juni 2022.
- Het beslisdocument oftewel bestuurlijk akkoord voor het onderdeel Kwaliteit en blijvend leren zoals vastgesteld in het BOHA van 23 september 2022.

De Hervormingsagenda jeugdhulp is en blijft bepalende context voor het werken aan kwaliteit en blijvend leren. De werkorganisatie verhoudt zich dus tot de inspanningen die verricht worden om de Hervormingsagenda uit te voeren.

Het is mijn rol geweest om alle perspectieven samen te brengen, tegen elkaar af te wegen, en een advies op te stellen in lijn met de hierboven genoemde uitgangspunten. Daarbij ben ik gevoed door:

- De vele publicaties over kwaliteit en blijvend leren in de jeugdhulp die de afgelopen jaren verschenen zijn. Klik [hier](#) voor een overzicht van relevante publicaties en bewegingen.
- De ideeën die de afgelopen maanden met mij gedeeld zijn door de primair betrokkenen:
 - de samenwerkende beroepsverenigingen zorg voor de jeugd
 - jongeren- en cliëntorganisaties: NJR, ExpEx, JongPit, IederIn, MIND
 - branches (BGZ), Associatie voor wijkteams)
 - VNG
 - VWS
- De ideeën die met mij gedeeld zijn door andere betrokkenen:
 - Adviseur ervaringen programma ZE&GG.
 - Vilans, op basis van ervaringen met het programma Waardigheid en trots
 - ZonMw

- Landelijk ambassadeur voor een lerend jeugdstelsel
- Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd
- De Lectoren Jeugd en sociaal domein
- Garage2020
- De kennisbasis vanuit het Nederlands Jeugdinstituut en andere kennisinstituten (Kenniscentrum KJP, Landelijk kenniscentrum LVB)

Begrippenkader

Ik sluit aan bij de definities zoals gehanteerd in de adviezen van de werkgroepen Kwaliteit & Effectiviteit en Leren, Ontwikkelen & Kennisinfrastructuur.

Mijn wens voor de lezer

Ik hoop dat dit advies zal inspireren samen aan de slag te gaan om de kwaliteit van de jeugdhulp te verhogen.

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Mijn advies	5
Mijn verantwoording	6
1. De leercyclus	9
2. Randvoorwaarden	13
3. Werkstructuur en governance	16
Het veld	17
A. Werkorganisatie	17
B. Bureau	20
C. Adviesraad	21
D. Koersgroep	22
4. In actie	24
4.1 ‘Dit zijn onze kwaliteitskaders’	24
4.2 Leren in de praktijk	25
4.3 Agenda voor implementatie en onderzoek	27
5. Werken als netwerk	29
5.1 Inbedding van de werkstructuur in bestaande netwerken	29
5.2 Een cultuur van blijvend leren	30
5.3 Organisatorische inbedding van de werkstructuur	30

1. De leercyclus

Onze ambitie is om in de jeugdhulp een cultuur te bewerkstelligen waarin voortdurend leren en verbeteren vanzelfsprekend is. De leercyclus maakt dit zichtbaar. Het doorlopen van deze cyclus leidt tot leren en tot het stapsgewijs verbeteren van de kwaliteit.



De leercyclus bestaat uit 4 stappen. De 4 stappen noem ik ook wel 'leidende principes'. Een principe is een zelfgekozen regel. Door er voor te kiezen de cyclus te doorlopen, geven we gestalte aan ons streven om de jeugdhulp te verbeteren. De leercyclus betekent dus: 'laten we in de jeugdhulp gezamenlijk kiezen voor het hanteren van 4 principes'.

Die principes zijn:

1. Verbinding aangaan. Het werkelijk samen verbinden aan de opgave.
2. Samen beslissen. Het maken van een gezamenlijke analyse, doelbepaling en aanpak.
3. Doen wat werkt. Gebruik maken van de kennis over wat wel en wat niet werkt.
4. Samen reflecteren. Meten en onderzoeken in het kader van de maatschappelijke opgave.

Deze stappen kunnen voelen als een open deur. Toch vraag ik er expliciet aandacht voor. Deze leercyclus is in de jeugdhulp nog geen stand gebruik. Een leercyclus aangaan en afmaken - écht verbinding aangaan, écht samen beslissen, écht doen wat werkt en écht samen reflecteren - is op alle niveaus nog moeilijk. Het kan beter.

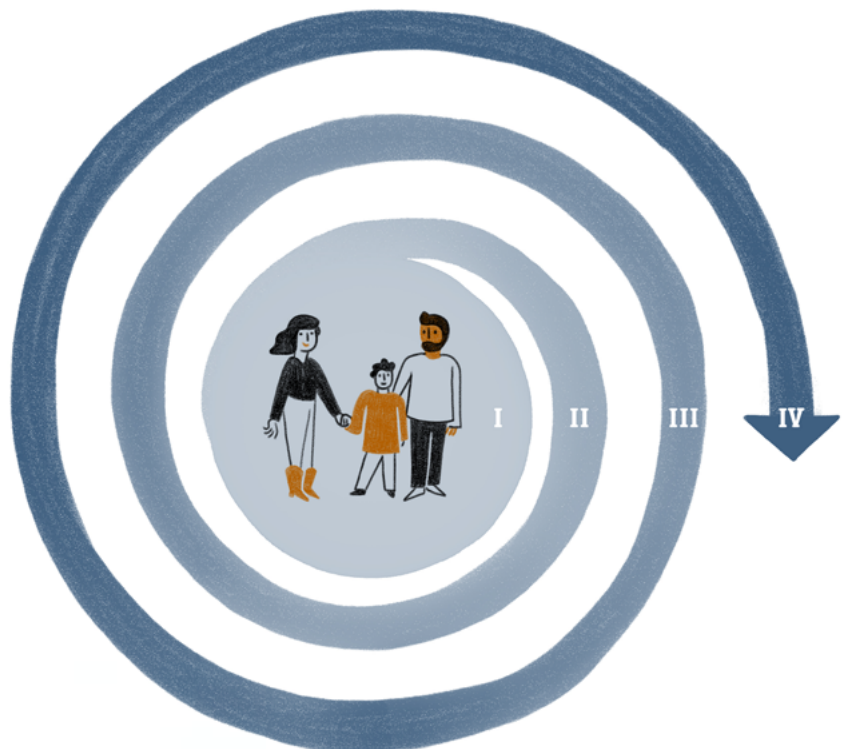
Doen wat werkt

‘Doen wat werkt’ betekent dat we gebruik maken van kennis over effectiviteit. De kennis over effectiviteit passen we toe in de praktijk, rekening houdend met de context: de leefwereld van een gezin en de wijk, gemeente of regio. Door de verbinding aan te gaan en samen te beslissen, maken we keuzes die het meest kans hebben bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen en jongeren. Als we nog onvoldoende weten wat werkt, genereren we door onderzoek nieuwe kennis. ‘Doen wat werkt’ betekent dat we die kennis ook benutten.

Horizontale én verticale samenwerking

De 4 leidende principes zijn er voor iedereen, van gezin en professional tot beleidsmaker en onderzoeker. Het werken met de cyclus neemt een vlucht wanneer iedereen meedoet. Dat gebeurt op 4 verschillende niveaus:

- I. Gezin en professionals
- II. Organisatie en beleid
- III. Kennis en onderzoek
- IV. Bestuur en overheid



Binnen elk niveau worden ervaringen, kennis en inzicht gedeeld. Dit noem ik ‘horizontaal leren’. Een voorbeeld is intervisie tussen professionals, of het uitwisselen van inzichten tussen beleidsmakers van verschillende gemeenten.

Ook *tussen de niveaus* worden ervaringen, kennis en inzicht gedeeld. Dat noem ik ‘verticaal leren’. Een voorbeeld is een beleidsmedewerker van een jeugdhulpaanbieder die in een lerend netwerk optrekt met gemeenteambtenaren. De spiraal symboliseert de verbinding tussen de niveaus. In tabel 1 staat dit op weer een andere manier verwoord.

Tabel 1: De betekenis van de leercyclus voor partners op elk niveau.

	1. Verbinding aan gaan	2. Samen beslissen	3. Doen wat werkt	4. Samen reflecteren	
I Gezin en professionals	Relatie, klik, alliantie, vertrouwen	Analyse, doelbepaling, aanpak kiezen → Hulpverleningsplan	Doen wat werkt en niet doen wat niet werkt; algemeen en specifiek werkzame factoren, kennis	Evalueren van hulp, is het doel behaald?	<i>Check: zijn we nog in verbinding? Afsluiten of vervolg?</i>
II Organisatie en beleid	Samenwerken, alliantie tussen organisaties/ beleidsterreinen	Prioriteren van aanbod. Wat is nodig? Wat is er, wat ontbreekt, wie doet wat? → Implementatie-agenda	Implementeren wat werkt, de-implementeren wat niet werkt, meewerken aan onderzoek.	Evalueren van implementatie, doen we de juiste dingen?	<i>Check: zijn we nog in verbinding? Nieuwe cyclus in?</i>
III Kennis en onderzoek	Samenwerken, alliantie tussen onderzoeksgroepen, kennispartijen	Prioriteren van kennis. Wat is nodig? Wat is er, wat ontbreekt, wie doet wat? → Onderzoeksagenda	Onderzoeken wat we nog niet weten, verzamelen of ontwikkelen van kennis.	Evalueren van onderzoeks-resultaten en verzamelde kennis. Hebben we antwoorden? En nieuwe vragen?	<i>Check: zijn we nog in verbinding? Nieuwe cyclus in?</i>
IV Bestuur en overheid	Samenwerken, alliantie tussen bestuurders, overheden, partners in stelsel	Analyse van opgaven, bepalen van prioriteiten en eerste doelstellingen. → Geprioriteerde opgaven	Mogelijk maken van uitvoering van hulp, implementatie van goed aanbod en onderzoek	Evaluatie van de opgaven: waar staan we, 'draagt het bij?'	<i>Check: zijn we nog in verbinding? Nieuwe cyclus in?</i>

Werken aan kwaliteit volgens de vier leidende principes betekent voor:

- **Kinderen, jongeren, ouders en hun naasten** dat... zij hun hulpvraag kunnen articuleren in de context van hun leven, hun wensen en hun beperkingen. Dat zij meedenken en beslissen over die hulp en begrijpen waarom die vorm krijgt zoals die vorm krijgt. Dat voor hen na afloop helder is wat de bijdrage van de hulp in hun leven is geweest. Daar leren zij van voor andere momenten in hun leven.
- **Professionals** dat... zij hulp kunnen bieden door verbinding aan te gaan met de kinderen, jongeren, ouders om wie het gaat. Dat zij met hen analyseren wat er aan de hand is en wat het doel van de hulp is. Dat zij een daarbij passende aanpak kiezen, en gebruik maken van de kennis van collega's. Die aanpak is gebaseerd op wat we weten over wat in het algemeen werkt en hoe dat toegepast kan worden in de specifieke situatie van dit kind, jongere, gezin. Gezamenlijk dragen professionals met hun kennis bij aan verbetering van de uitvoering van jeugdhulp.
- **Organisaties** dat... zij in verbinding staan met de kinderen, gezinnen, wijken, gemeenten en regio's waar zij werkzaam zijn. Dat zij vanuit die verbinding keuzes maken over hun aanbod (in de vorm van professionals, interventies, programma's), over het faciliteren van goede uitvoering, en dat zij zich daarbij baseren op kennis over wat werkt. Zij toetsen/evalueren de werkzaamheid van hun aanbod en leren hiervan voor de toekomst.
- **Overheden** dat... zij in verbinding staan met inwoners, wijken, regio's en andere overheden. Gemeenten maken vanuit die verbinding keuzes over inkoop van en sturing op het hulpaanbod. Zo borgen zij een kwalitatief en kwantitatief toereikend lokaal aanbod van jeugdhulp. Het Rijk is verantwoordelijk voor de werking van het stelsel en de maatschappelijke uitkomsten. Overheden handelen gebaseerd op kennis over het aanbod en het leren van het systeem. Overheden leren daarbij van andere overheden en dragen zo bij aan de ontwikkeling van het hulpaanbod. Zij leren hiervan voor verbetering van beleid en wetgeving.
- **Kennis en onderzoekspartijen** dat... zij zich verbinden aan de vragen van kinderen, jongeren, ouders en hun naasten, van professionals, van organisaties en overheden. Dat zij samen met al deze partners bepalen wat er aan kennis en onderzoek nodig is. Is kennis toepasbaar in het dagelijks leven of in het werk van de partners? De kennis- en onderzoekspartijen leren hiervan voor verbetering van toekomstig kenniswerk en onderzoek.

2. Randvoorwaarden

We komen van praten naar doen wanneer deze randvoorwaarden op orde zijn:

1. Beweging en energie maken
2. Commitment aan gezamenlijk leren
3. Afzien van losse initiatieven
4. Meten om te leren en te verbeteren
5. Jeugdhulp als onderdeel van een breder veld
6. Ieder doet mee vanuit de eigen rol

Beweging en energie maken

- We laten ons niet overweldigen door de grootte van de ambitie. We gaan aan de slag met drie concrete onderwerpen. Onze stap 1 is niet ‘praten over prioriteiten’, maar aan de slag op basis van de gesprekken die al gevoerd zijn.
- We werken volgens de vier leidende principes voor kwaliteit van hulp. We gaan verbinding aan, we beslissen samen over doelen, we maken gebruik van kennis over wat werkt en leren door evaluatie samen of onze structuur werkt. Zo inspireren we elkaar om het werken aan kwaliteit ieder in onze eigen praktijk volgens deze principes op te pakken.
- Samen in actie komen helpt te komen tot meer verbinding en verdraagzaamheid.
- We reflecteren en leren. Het gaat om erkennen wat we niet kunnen (omdat het buiten onze macht ligt, omdat het onze rol niet is), erkennen wat nog niet goed gaat (en beter kan in de toekomst), en erkennen wat niet goed genoeg is (en al beter had moeten). Zo werken we aan verdraagzaamheid en (beroeps)trots. Dit kenmerkt de ontwikkelbenadering.

Commitment aan het gezamenlijk leren

- Deze structuur is geen nieuw begin. Hij bouwt voort op bestaande lerende bewegingen. We kiezen voor het verbinden en verduurzamen daarvan. Als iets al bestaat en bijdraagt aan de gezamenlijke agenda, dan benutten we het.
- Alles wat we ondernemen, stemmen we af op ons doel én op de andere activiteiten die we ondernemen.
- Beslissingen over focus en doelbepaling nemen we samen. Daarna werken we samen gefocust aan het doel.
- We hanteren een meerjarige implementatie- en onderzoeksagenda. Financiële sturing is een krachtig middel om deze agenda's ook uit te voeren.

Afzien van losse initiatieven

- We zien af van onderzoeken, acties en programma's die niet bijdragen aan het gezamenlijke doel.
- We ondernemen pas iets nieuws wanneer we samen hebben geconstateerd dat dat aansluit bij ons doel en een aanvulling is op de andere activiteiten die we ondernemen.

Metten om te leren en verbeteren

- Data zijn er om te *leren*. Monitoring gebruiken we pas ter verantwoording als we zeker weten dat het valide informatie oplevert en als de randvoorwaarden om doelen te realiseren op orde zijn. We hanteren in de verantwoording gelijke principes.
- Op dit moment maken we de vierde stap van de leercyclus nog te weinig. We gaan de cyclus sluiten: meten om te leren en verbeteren. We werken met één heldere set indicatoren die voor langere tijd vaststaat. De set bestaat uit outcome-indicatoren en brengt over de jaren heen de ontwikkeling in beeld. Hij helpt professionals, aanbieders, gemeenten en regio's te leren.
- De manier van meten (monitoring) moet aansluiten bij de ontwikkelvraag en doelstelling. We zien monitoring als georganiseerde feedback die reflectie, leren en ontwikkeling op de gekozen doelen mogelijk maakt en zo bijdraagt aan het expliciteren van praktijkkennis en ervaringskennis. Aan de data wordt in gesprek betekenis gegeven.
- Het is niet de bedoeling om nieuwe monitoringsinstrumenten te ontwikkelen die los staan van de gegevens die al verzameld worden.

Jeugdhulp als onderdeel van een breder veld

De jeugdhulp is onderdeel van een breder veld, en zij bereikt pas haar potentieel als haar functie binnen dat veld expliciet wordt. Alleen dan kan de jeugdhulp onderdeel worden van een coherent systeem, samen met de pedagogische basisvoorzieningen, de wijkteams en de toegang, het onderwijs, vrijetijdsvoorzieningen, het brede sociale domein en de veiligheidsketen.

Samenwerking tussen sectoren of instanties is onderdeel van kwaliteit. De toetssteen van kwaliteit is de hulpvraag of ondersteuningsbehoefte van een kind, een jongere en/of haar opvoeder, en die hulpvraag of ondersteuningsbehoefte maakt samenwerking dikwijls noodzakelijk. Als rondom een gezin professionals met verschillende taken samenwerken, geldt die eis ook voor de 'bovenliggende' kringen (zie een voorbeeld in het plaatje).



Iedereen doet mee vanuit de eigen rol

De partners in het BOHA hebben vastgesteld dat de ambitie om de kwaliteit en effectiviteit te versterken een structurele investering vraagt in tijd en geld om te kunnen leren en:

- dat dit zowel individueel door professionals als collectief door middel van onderzoek moet gebeuren;
- dat dit geldt voor zowel professionals in hulp als professionals in beleid en bestuur, op organisatie-, gemeentelijk, regionaal en landelijk niveau;
- dat het gaat om leren tussen professionals in dezelfde hulpvorm of sector én tussen hulpvormen en sectoren (domeinoverstijgend leren);
- dat reeds in het onderwijs de toekomstige professionals opgeleid moeten worden om te kunnen gaan leren;
- en dat de inzet van kinderen en ouders ondersteund moet worden waar die gericht is op het versterken van de leerbeweging.

Dit vereist ondersteuning van diverse netwerken (jongeren/ouders/cliënten, professionals, branches, opleiding en onderzoek). Deze netwerken zijn nog niet vanzelfsprekend of stabiel. Een investering is nodig om te komen tot overzicht in en samenhang van bestaande initiatieven. Alleen na een investering en versteviging van de netwerken kunnen deze partners hun inzichten inbrengen.

De kennisinstellingen ondersteunen de leerbeweging met een goed aanbod van actuele kennis.

3. Werkstructuur en governance

Mijn opdracht is om te komen tot een ontwerp voor een werkorganisatie met governancestructuur. Deze werkstructuur helpt het veld, want kwaliteit en blijvend leren gebeurt in het dagelijks werk van professionals, organisaties, gemeenten en rijk.

De structuur moet geschikt zijn om uitvoering te geven aan de adviezen van de werkgroepen 'Kwaliteit en Effectiviteit' en 'Leren, ontwikkelen en kennisinfrastructuur'.

In mijn opdracht staat: 'De werkorganisatie is een netwerkorganisatie van inhoudsdeskundigen van de vijfhoek, met aan het hoofd een onafhankelijke voorzitter, ondersteund door een bureau. De governance heeft betrekking op de organisatie van de bestuurlijke besluitvorming waardoor de huidige vrijblijvendheid verdwijnt en een beweging van leren en ontwikkelen mogelijk wordt.'

Op basis hiervan ben ik gekomen tot een ontwerp voor een 'werkstructuur', bestaande uit:

- A. een werkorganisatie
- B. een bureau
- C. een adviesraad
- D. een koersgroep.



Het veld

Kwaliteit bieden en blijvend leren gebeurt in het dagelijks werk. In gezinnen, in wijkteams en organisaties voor jeugdhulp, in gemeenten, in opleidingen, leernetwerken, kennisprojecten en onderzoeken. Door professionals, beleidsmakers, ervaringsdeskundigen, leidinggevenden, bestuurders, onderzoekers en adviseurs. Dat geheel noem ik 'het veld'.

De werkstructuur is bedoeld als duurzame structuur voor samen werken aan kwaliteit en leren. De verschillende onderdelen van de werkstructuur moeten het veld helpen bij de vier principes van kwaliteit: samen verbinden en alliantie aangaan, samen analyseren en beslissen, samen doen en samen reflecteren. De structuur is nadrukkelijk géén project of programma. Het heeft géén tijdelijk karakter. Het is een fundament waarop het veld kan steunen bij het werken aan kwaliteit en blijvend leren.

Het 'doen' - kwaliteit bieden en blijvend leren - raakt verankerd in het dagelijks werk.

A. Werkorganisatie

Kernwoord: ontwerpen

Taak

De werkorganisatie is het inhoudelijk hart van de werkstructuur. Zij wordt bemenst door inhoudsdeskundigen vanuit het professionele veld, de jongeren- en cliëntenorganisaties, de gemeenten en de branches.

Zij nemen in gezamenlijkheid besluiten over de te varen koers. Vandaar is het kernwoord 'ontwerpen': de werkorganisatie komt tot voorstellen. De inhoud daarvan komt tot stand in samenwerking met de achterban van betrokkenen in de werkorganisatie. De uitvoering ligt bij het veld, al dan niet ondersteund door werkorganisatie of bureau. De kaders worden bepaald door de koersgroep.

Profiel

In de werkorganisatie vinden we mensen die:

- van aanpakken houden
- het kunnen verdragen om zoekend te werken
- verbindend zijn, anderen kunnen meenemen/inspireren
- voorbij het vertegenwoordigen kunnen gaan: samen werken we aan een inhoudelijk doel.

Het is van belang dat de werkorganisatie inclusief is. Het werk moet zó georganiseerd worden dat een ieder mee kan doen, ongeacht beperking of chronische ziekte/aandoening. Bovendien vinden we in de werkorganisatie mensen met allerlei verschillende achtergronden. Sommigen van hen zullen gewend zijn deel te nemen aan een lerende beweging en de dynamiek van een netwerk, anderen niet. Ook kan

er in hun achterban sprake zijn van kennisongelijkheid. Er moet waar nodig ruimte zijn om hierin in te groeien.

Het succes van de werkstructuur Kwaliteit en blijvend leren hangt goeddeels af van de werkorganisatie. De bemensing hiervan moet zorgvuldig gebeuren en stabiel zijn: we gaan deze samenwerking aan tot minstens 2028. We hanteren een groeimodel, de werkorganisatie start compact en kan op basis van thematiek en fase van ontwikkeling uitbreiden. We werken ook met externe inhuur, bijvoorbeeld in de vorm van coaches die het veld kunnen bijstaan in specifieke activiteiten.

Werkwijze

De inhoudsdeskundigen vanuit het professionele veld, de jongeren- en cliëntenorganisaties, en de branches zijn ca. 50% van hun werkweek via inhuur verbonden aan de werkorganisatie, en 50% van hun werkweek aan hun 'thuisorganisatie'. Zo blijven zij op beiden betrokken. Ook vinden we hier medewerkers van ZonMw, Nji, LK KJP en LKC LVB die vanuit hun eigen organisatie en rol een bijdrage leveren.

De werkorganisatie heeft de taak om te zoeken. Zij doen voorstellen waarvan we weten dat ze niet in één keer perfect kunnen zijn. Het vormgeven van een set kwaliteitskaders bijvoorbeeld heeft veel voeten in de aarde. Juist daarom moet er ruimte zijn om te leren. Dat vraagt dat partners in de werkorganisatie betrokkenheid tonen en actief meedoen, óók als het onderwerp hen niet direct raakt: ieder is bij de leerbeweging betrokken omdat het nodig is gezamenlijk te werken.

In de werkorganisatie is een programmaleider actief. Diegene is ook de leidinggevende van het bureau en wordt ondersteund door het bureau. De programmaleider legt over de voortgang van de werkzaamheden verantwoording af aan de koersgroep.

Netwerkorganisatie

De inhoudsdeskundigen in de werkorganisatie staan in verbinding met hun achterban en met de (lokale, regionale en landelijke) netwerken in het land waar gewerkt wordt aan kwaliteit, effectiviteit, leren, ontwikkelen en onderzoek. Die verbinding is belangrijk omdat:

1. Zij de positieve ervaringen uit de werkorganisatie meenemen naar hun achterban en daarmee pleitbezorger worden van de samenwerking tussen alle partijen.
2. Zij de boodschap van Kwaliteit en blijvend leren uitdragen. Zij ondersteunen vanuit hun rol in de landelijke leerbeweging bij implementatie van de opgedane kennis en wijsheid. Ze laten zich voeden door de uitkomsten van de monitoring en vertellen anderen daarover.
3. Zij horen van het veld waar kansen liggen om bestaande praktijken en onderzoeken te benutten voor de doelen van Kwaliteit en blijvend leren (landelijk versterken kwaliteit en blijvend leren, meer eenduidigheid kwaliteitskaders, richtlijnen, databanken etc). Die kennis en wijsheid brengen zij in binnen de landelijke leerbeweging.

¹ Uitgaand van een aanstelling van minimaal 32 uur.

De leden van de werkorganisatie kunnen hun taak vervullen als zij een stevige basis hebben in hun thuisorganisatie en achterban. Zij worden ingehuurd door de werkorganisatie. Een groot deel van het budget van de werkorganisatie is dus bedoeld voor externe inhuur.

Vertegenwoordiging

Voor alle partners geldt dat zij als representant deelnemen aan de werkorganisatie. Goede verbinding met de te representeren mensen en organisaties (de achterban) is een noodzaak.

We weten dat deze vertegenwoordiging niet als vanzelf 'gebeurt'. Het is voor alle partners een opgave en verantwoordelijkheid om daar gestalte aan te geven. De te representeren partijen of mensen zijn vaak gevarieerd. Denk aan de gemeenten van Nederland, de verschillende werkvelden die in de jeugdhulp samenkomen, of de beroepsgroepen actief in de jeugdhulp.

Sommige organisaties hebben daartoe de nodige middelen ter beschikking: de VNG en de brancheverenigingen (BGZJ, Associatie) bevinden zich in die positie. Voor de beroepsverenigingen, de cliënten- en jongerenorganisaties en de kennispartners moet aan de gezamenlijkheid nog concreter vorm gegeven worden. De gezamenlijke beroepsverenigingen hebben een duurzamer financiering en organisatievorm nodig, en de cliënt- en jongerenorganisaties hebben nog geen vorm om hun gezamenlijke (en veelkleurige) stem te laten horen.

Kennispartners

De kennispartners hebben de verantwoordelijkheid om te komen tot een coherente bijdrage aan de werkorganisatie. Actuele kennis wordt via verschillende routes ingebracht:

- de collega's in de werkorganisatie die ingezet worden vanuit de kennisinstututen (Nji, KC KJP, LKC LVB).
- via contact met wetenschappelijke netwerken zoals de Lectoren Jeugd. Dit soort platforms wordt waar nodig gefaciliteerd door het bureau.
- via bestaande leernetwerken als de regionale kenniswerkplaatsen jeugd, de bovenregionale expertisenetwerken, het platform Sociaal Domein en het platform Vakmanschap.
- via kennispartners met innovatiecapaciteit.

Voor ZonMw geldt dat zij via haar programmering uitvoering geeft aan de vastgestelde implementatie- en onderzoeksagenda.

B. Bureau

Kernwoord: organiseren

Taak

Het bureau heeft de taak om Kwaliteit en blijvend leren als een programma te laten draaien. Daartoe behoort het opstellen van werkplannen en evaluaties, het verzorgen en nakomen van afspraken en besluiten, het verzorgen van de kennisdeling, het verzorgen van een planning en control-cyclus. Het bureau heeft de belangrijke taak om na te gaan of de activiteiten van de werkorganisatie nog een logisch geheel vormen.

Daarnaast verzorgt het bureau de monitoring. De doelstellingen van de werkorganisatie worden vertaald in monitoringsvragen. Het verzamelen van data, het ordenen van data en het verzorgen van rapportages wordt ondersteund door het bureau. Als de Hervormingsagenda wordt vastgesteld, is afstemming en samenwerking op het thema data en monitoring noodzakelijk.

Profiel

De mensen op het bureau:

- hebben voldoende kennis van de inhoud
- hebben een scherp oog voor processen, rollen en verantwoordelijkheden en voor kansen en bedreigingen (zowel in werkorganisatie en werkveld als bij de koersgroep en de landelijke partijen).

Het bureau bestaat in beginsel uit:

- Een programmaleider. Diegene stuurt de werkorganisatie inhoudelijk aan en is aanspreekpunt voor de koersgroep.
- 4 inhoudelijk adviseurs/deelprogrammaleiders. Zij hebben de regie over de verschillende projectmatige activiteiten van de werkorganisatie. Ze organiseren en beheren het overleg en de voortgang voor die projectmatige activiteiten. Ze zijn verantwoordelijk voor de monitoring.
- Inhoudelijk secretaris. Ondersteunt de programmaleider vanuit secretarisrol en is verantwoordelijk voor betrouwbare communicatie met adviesraad en koersgroep.
- Secretariele ondersteuning/backoffice
- Stelpost kennisdeling
- ICT data analist / ICT kosten / monitoring

Werkwijze

Het bureau houdt de bal rollend. De (deel)programmaleider organiseert dat er afspraken worden gemaakt en nagekomen. De leden van de werkorganisatie en de koersgroep worden waar nodig geactiveerd. Ook benoemt het bureau kansen: wat is er rijp voor normering of implementatie?

Het bureau borgt structurele aandacht voor de rollen, verantwoordelijkheden en processen. Zowel de werkorganisatie als de koersgroep kunnen rekenen op gevraagde en ongevroegde reminders van

de leden van het bureau: dit is de gezamenlijke opgave, dit zijn de gemaakte afspraken, dit zijn onze vorderingen.

Het bureau houdt de doorgaande lijn in de leerbeweging door terug te grijpen op gemaakte afspraken en middels monitoring inzichtelijk te maken welke vorderingen gemaakt zijn.

C. Adviesraad

Kernwoord: agenderen

Taak

De adviesraad heeft een agenderende functie binnen de leerbeweging. Dat is nodig omdat er nu nog onvoldoende sturing is vanuit het veld. De adviesraad kan haar rol dus alleen vervullen als ze het veld weet te representeren.

Het is de taak van de adviesraad om aan de poort te rammelen. De mensen in de werkorganisatie maken meters en zijn intensief met een thema bezig. De adviesraad overziet het geheel en agendeert opgaven op basis van maatschappelijke thematiek.

Dat is van meerwaarde wanneer het gebeurt met enige distantie van de andere delen van de werkstructuur. De adviesraad is dus zo bemenst dat de leden ook met distantie kunnen kijken naar de inspanningen die daar verricht worden: zij hebben kennis van de praktijk van het jeugdveld, maar nemen niet in een andere rol deel aan Kwaliteit en blijvend leren of de betrokken netwerken/organisaties. Het gaat bijvoorbeeld om een ouder die ervaringskennis inbrengt, een professional die kennis van de praktijk te bieden heeft, of een lector die kennis heeft van een relevant onderzoeksgebied.

De adviesraad is geen sturend orgaan. Sturen gebeurt door de werkorganisatie ('ontwerpen') en de koersgroep ('committeren'). De adviesraad is geen orgaan dat benut kan worden als de werkorganisatie of de koersgroep er niet uitkomen. Het is ook geen plek voor belangenbehartiging.

Profiel

In de adviesraad vinden we:

1. de belangrijkste wetenschappelijke disciplines voor het jeugdveld representeren
2. ervaringsdeskundige ouders en jongeren
3. professionals die hun praktijkwerk combineren met onderzoek.

Samen hebben zij kennis van de wetenschappelijke *state of the art*, van de leefwereld van kinderen, jongeren en ouders en van het uitvoerende veld. Zij bieden daarmee ook overzicht: van meerdere

beleidsterreinen. Ze helpen de werkorganisatie om de jeugdhulp te blijven benaderen als onderdeel van een breder veld.

Werkwijze

De adviesraad komt 8 tot 10 maal per jaar bijeen. Die bijeenkomsten worden georganiseerd en ondersteund vanuit het bureau. Maar de agenda wordt bepaald door de leden: de adviesraad heeft een agenderende functie en haar leden zullen dus vanuit hun eigen perspectief inbreng moeten verzorgen. Het bureau hoort niet de agenda van de adviesraad te bepalen.

Er zijn tussen de 12 en 16 leden. De leden van de adviesraad benoemen elkaar, en benoemen ook hun voorzitter. Zij houden oog voor een mix van perspectieven. Om een evenwichtige samenstelling te borgen en eenheid van denken tegen te gaan, toetst de adviesraad voornemens tot het aanstellen van nieuwe leden bij de koersgroep. Bij aanvang zal de werkorganisatie een start moeten maken met het opzetten van de adviesraad en het bemensen daarvan: zij ‘ontwerpen’.

D. Koersgroep

Kernwoord: committeren

Taak

De koersgroep heeft als taak om commitment te organiseren voor het gezamenlijk werken aan kwaliteit en blijvend leren in de jeugdhulp.

Het kernwoord voor de koersgroep zou ‘besluiten’ kunnen zijn, maar is hier ‘committeren’. Ik kies hiervoor omdat het vasthouden aan en uitwerken van de gemaakte afspraken in het bijzonder de aandacht verdient. Dat kunnen we met elkaar nog niet: we moeten het nog leren.

Profiel

De koersgroep Kwaliteit en blijvend leren bestaat uit de portefeuillehouders kwaliteit van de directie en/of het bestuur van de betrokken organisaties. Zij geven op inhoud sturing en dragen de gezamenlijke bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het bereiken van de vastgestelde doelstellingen.

Om de Koersgroep niet te groot te maken vertegenwoordigen de portefeuillehouders meerdere landelijke partijen. Zij hebben de taak alle partijen op bestuurlijk niveau betrokken te houden, te committeren aan te nemen besluiten en de opvolging ervan en het belang van Kwaliteit en blijvend leren in brede zin uit te dragen.

De mensen in de koersgroep:

- zijn lid (geen voorzitter) van de directie en/of het bestuur, en dragen binnen de eigen organisatie verantwoordelijkheid voor de portefeuille kwaliteit
- weten directieleden en/of bestuurders van andere partijen te vertegenwoordigen
- hebben mandaat.

Kwaliteit en blijvend leren betreft de werkzaamheden van de lokale teams en de specialistische jeugdhulp. De bijbehorende (vertegenwoordigende) instanties zitten dan ook aan tafel in de koersgroep én de werkorganisatie.

De samenstelling van de koersgroep is als volgt:

- Een onafhankelijke voorzitter
- 2 bestuurlijk vertegenwoordigers van de 11 samenwerkende beroepsverenigingen
- 1 bestuurlijk vertegenwoordiger van de Branches Gespecialiseerde Zorg voor de Jeugd
- 1 bestuurlijk vertegenwoordiger van de Associatie Wijkteams
- 1 bestuurlijk vertegenwoordiger van de jongerenorganisaties
- 1 bestuurlijk vertegenwoordiger van de cliënt- en ouderorganisaties
- 1 bestuurlijk vertegenwoordiger van de Rijksoverheid
- 1 bestuurlijk vertegenwoordiger van de Gemeenten
- 1 bestuurlijk vertegenwoordiger van ZonMw
- vanuit het bureau zijn de programmaleider en inhoudelijk secretaris aanwezig.

Werkwijze

De koersgroep komt drie keer per jaar bijeen. De overleggen van de koersgroep worden voorbereid door de voorzitter met ondersteuning van de programmaleider en andere leden van het bureau.

De afweging van belangen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de leden van de koersgroep. De gezamenlijke opgave is leidend, de koersgroep is geen onderhandelingsoverleg.

Indien nodig verbreedt de koersgroep het gesprek naar de afzonderlijke partijen. Zij hebben in concrete situaties beslissingsbevoegdheid, en moeten met elkaar een besluit nemen. Dat kunnen bijvoorbeeld de afzonderlijke branches of beroepsverenigingen zijn (als het gaat om kwaliteitskaders of richtlijnen), of de leden van de 5-hoek van de Hervormingsagenda of de VNG en gezamenlijke branches. Scherpte bewaken op dit proces is een taak van de voorzitter.

Als de Hervormingsagenda jeugdhulp wordt vastgesteld, is het denkbaar om de koersgroep en de stuurgroep HA te laten samenvallen. De koersgroep legt in dat geval verantwoording af aan het BOHA. De samenstelling van de koersgroep verdient dan aandacht, omdat zij breder is dan de vijfhoek van de HA.

4. In actie

Er is een gedeelde ambitie binnen de jeugdhulp om het werken aan kwaliteit op 1 te zetten. Toch is het voornaamste risico dat we verzanden in onderlinge discussie. De hamvraag is dus: hoe zou deze structuur werken?

Ik beschrijf hier de werkstructuur in actie. Dat doe ik aan de hand van drie stappen die de werkorganisatie in 2023 te zetten heeft. Die stappen vormen de basis voor het verdere leren:

- 4.1 het benoemen van onze kwaliteitskaders
- 4.2 leren in de praktijk mogelijk maken d.m.v. een ondergrens voor supervisie en intervisie
- 4.3 een agenda opstellen voor implementatie en onderzoek, mede op basis van de analyse van bestaande kwaliteitskaders

De werkstructuur krijgt effect als zij op een andere manier wordt benut dan we in de jeugdhulp gewend zijn. Dat vraagt iets van de werkstructuur zelf, maar óók van de cultuur in het veld. Daarover meer in hoofdstuk 5.

4.1 ‘Dit zijn onze kwaliteitskaders’

Er zijn in het jeugdveld talloze kaders voor kwaliteit: effectieve interventies en methoden, richtlijnen, zorgstandaarden, beroepscode, kwaliteitskaders voor diverse vormen van hulp en ontelbare kwaliteitseisen vanuit gemeenten, inspectie en de wet. Het zijn kaders die opgesteld zijn vanuit verschillende perspectieven (uitvoering, organisatie, inkoop of stelsel) en bovendien een historie kennen vanuit de verschillende werkvelden die in de jeugdhulp samenkomen (sociaal domein, gehandicaptenzorg, ggz, jeugd- en opvoedhulp, jeugdbescherming en onderwijs).

Samen werken aan kwaliteitskaders is nog geen vanzelfsprekendheid. Het is nodig een gezamenlijke basis te creëren door samen te definiëren wat kwaliteit is. Een startpunt zijn de huidige kaders. De gezamenlijke ambitie is om in 2023 de kaders in te dikken en helder te maken wie zich committeert aan de kaders die overblijven. De inzet is om dit in 2024 te laten leiden tot commitment aan een geprioriteerde set richtlijnen.

De **werkorganisatie** kan hiermee aan de slag, eerst met analyse en daarna met voorstellen:

- Een **analyse maken** van de bestaande kwaliteitskaders (*Wat is er allemaal?*), met zicht op de bijdrage ervan aan kwaliteit (*Draagt het bij?*), en zicht op de mate van toepassing in het veld (*Wie gebruikt het?*).
- **Voorstellen doen** voor wat er nodig is per kwaliteitskader. (*Vraagt het implementeren, schrappen, aanpassen, door ontwikkelen of nader onderzoek? En wat betekent dat voor alle partners? Gelden de kaders voor alle partners, of voor een aantal?*)

Het voortdurend toetsen van voorstellen aan de leefwereld is een taak die past bij de **werkorganisatie**. Dit moet bewaakt worden door de koersgroep. De deelname van vertegenwoordigers van jongeren, cliënten en naasten aan de werkstructuur waarborgt mede dat dit gebeurt. Jongeren- en cliënten-organisaties houden verbinding met hun achterban en brengen zo kennis in over de uitwerking van de hulp in de leefwereld.

Het **veld** draagt bij aan de analyse, de werkorganisatie staat in verbinding met het veld en put daaruit bij het maken van een ontwerp. Zo hebben vertegenwoordigers van de beroepsverenigingen de rol om professionals te bevragen. Wat zijn de kwaliteitskaders van de specifieke beroepsgroep? Worden ze toegepast? Wat is het effect in de praktijk? De brancheverenigingen brengen kennis in over de mate waarin kwaliteitskaders verankerd zijn in de werkprocessen. De VNG brengt kennis in over bijvoorbeeld de mate waarin kaders benut worden bij de inkoop van zorg.

Het **bureau** ondersteunt de werkorganisatie bij de analyse en voorstellen. De **koersgroep** committeert zich aan de voorstellen van de werkorganisatie. Zo definiëren partners samen welke kaders gelden en verplichten zij zich aan acties die ondernomen moeten worden ten aanzien van de huidige kwaliteitskaders (zoals deels implementeren, deels de-implementeren, aanpassingen doorvoeren of meewerken aan doorontwikkeling of nader onderzoek). De voorstellen vinden hun weg naar de agenda's voor implementatie en onderzoek. Bovendien zorgt de werkorganisatie er in het ontwerp voor dat dit ook gemonitord wordt, zodat partners na verloop van tijd met elkaar kunnen evalueren hoe het er voor staat met het implementeren, de-implementeren, aanpassen, doorontwikkelen of nader onderzoeken van de kwaliteitskaders.

4.2 Leren in de praktijk

Het vertrekpunt van kwaliteit is de hulp die kinderen, jongeren en hun opvoeders krijgen. Professionals bieden die hulp. In hun werk is tijd en ruimte nodig om te leren. Bij sommige professionals en in sommige organisaties lukt dat al, maar veel vaker staat deze tijd om te leren onder druk. Dat is een oorzaak van vrijblijvendheid in het werken met kennis: een vanzelfsprekende cultuur van blijvend leren bereiken we pas als daar in de praktijk aandacht, ruimte (financieel en moreel) en tijd voor is.

De **werkorganisatie** kan hiermee aan de slag:

- Tot een gezamenlijke ambitie komen; bijvoorbeeld door een ondergrens te stellen van twee uur per week supervisie of intervisie voor elke professional in jeugdhulp.

'Beroepscodes en richtlijnen bieden houvast, maar de randvoorwaarden zijn niet altijd zó dat je er als professional uitvoering aan kan geven.'

Quote van beroepsvereniging

- Analyse van de stand van zaken: voor welke organisaties/werkvelden is de ondergrens al ruimschoots behaald? Waar is nog ruimte voor verbetering? De werkorganisaties doet een voorstel voor doelstellingen en een aanpak, door te concretiseren wat dit van iedere partner vraagt.
- Bijdragen aan het doen; bijvoorbeeld door het inzetten van extra ondersteuning bij het implementeren van intervisie of supervisie in organisaties. Of door het opleiden van coaches die het leren mogelijk maken.
- Monitoren hoe het er voor staat; bijvoorbeeld door te meten waar het lukt om de twee uur per week supervisie of intervisie vorm te geven en wat daarbij geholpen heeft.

Het voortdurend toetsen van voorstellen aan de dagelijkse praktijk van hulp is een taak die past bij de **werkorganisatie**. Vertegenwoordigers van professionals en aanbieders hebben de rol om dit te borgen: dragen de werkzaamheden bij aan de praktijk van de hulpverlening? Het **veld** gaat ruimte en tijd besteden aan het leren, het veld *doet*. Jongeren-, ouder- en cliëntvertegenwoordigers brengen kennis in over de mate waarin kwaliteit ervaren wordt en leren effect krijgt in de praktijk. Het bureau ondersteunt de werkorganisatie, bijvoorbeeld door het organiseren van de analyse, het aanleveren van kennis of het monitoren van de voorstellen. De **koersgroep** committeert zich aan de voorstellen van de werkorganisatie, waarmee zij afspreken dit in het dagelijks werk mogelijk te maken. Dat vereist commitment van in het bijzonder aanbieders, gemeenten en VWS: zij scheppen de voorwaarden.

Welke inhoudelijke invulling het leren krijgt, is afhankelijk van de professional zelf en van de kinderen, jongeren en gezinnen waarmee diegene werkt. Het is ook verbonden aan de opgaven die partners landelijk prioriteren met elkaar, aan de gezamenlijke onderzoeksagenda, en natuurlijk aan de implementatieagenda die in de organisatie aan de orde is. De **kennispartners** spelen weer hun rol bij het bieden van actuele kennis die behulpzaam is bij het vormgeven van intervisiegesprekken. Zo maken we leren in de praktijk mogelijk en draagt het bij aan kwaliteit.

4.3 Agenda voor implementatie en onderzoek

De jeugdhulp is een sector waar volop wordt vernieuwd via leren, onderzoeken en innoveren. In talloze projecten, leernetwerken, werkplaatsen en consortia. Of deze initiatieven ook bijdragen aan kwaliteit en blijvend leren is onduidelijk, omdat het ontbreekt aan gezamenlijkheid, overzicht en focus. Vandaar dat in mijn opdracht als kwartiermaker al benoemd stond: “Er moet meer regie komen op onderzoek en innovatie [middels een] landelijke meerjarige onderzoek- en innovatieagenda komen”.

Ik kies consequent voor de term ‘implementatie- en onderzoeksagenda’, omdat:

- we van andere sectoren leren dat de implementatie van bestaande kennis een belangrijk aandachtspunt is. Ik stel het dus voorop.
- Innovatie een dienst of proces is, gericht op het ontwikkelen of toepassen van mogelijke oplossingen in een specifieke context. Ik schaar innovatie in dit advies onder implementatie, omdat innovaties de leerbeweging nu versterken door bij te dragen aan slimmere, betere, vernieuwende oplossingen bij het aanbieden en toepassen van kennis.

De **werkorganisatie** kan hiermee aan de slag:

- Zicht krijgen op bestaande agenda’s voor implementatie of onderzoek, bijvoorbeeld via ZonMw, kenniswerkplaatsen, lectoraten.
- Benutten van de inzichten van de adviesraad, met nadruk gericht op de maatschappelijke opgaven die de adviesraad ziet.
- Een voorstel doen voor een implementatieagenda met werkwijzen, interventies of methoden waarvan partners met elkaar afspreken dat ze dit gaan doen. (*‘Hiervan weten we dat het werkt, dat gaan we toepassen’* of *‘Hiervan weten we dat het niet werkt, dit gaan we niet meer toepassen’*). Die agenda beschrijft welke kennis de komende jaren met de grootste urgentie geïmplementeerd moet worden. Dit omvat met nadruk ook innovaties: een nieuw idee, product, dienst of proces gericht op mogelijke oplossingen te implementeren in een specifieke context. Zij versterken de leerbeweging door kennis te helpen toepassen.
- Een voorstel doen voor een meerjarige onderzoeksagenda (*‘Dit weten we nog niet en willen we onderzoeken’*). Een agenda die uitgaat van de (maatschappelijke) oorzaken van het ontstaan of in stand blijven van problemen, aandacht heeft voor mogelijke oplossingen voor die problemen, en voor de werkzame elementen waarvan we nog onvoldoende weten of ze effectief zijn om te kunnen beslissen of we ze wel of niet blijven/gaan toepassen. De onderzoeksagenda staat in logische verbinding met het beoogde doel én met de implementatieagenda.

Het opgestelde kwaliteitskader helpt prioriteren.

De implementatieagenda geeft richting en focus voor **het veld**. *Wat gaan we eerst doen?* De **werkorganisatie** buigt zich over veelvoorkomende obstakels bij de implementatie, en helpt kennis uit te wisselen over mogelijke innovaties. Zij raadpleegt daarover de kennispartners. De werkorganisatie doet een voorstel voor een implementatieagenda. De brancheverenigingen, de individuele aanbieders

en de gemeenten nemen de gekozen focus over in hun eigen implementatieagenda's. Vervolgens heeft de **koersgroep** de taak om de randvoorwaarden voor het beoogde handelen te verzorgen. Zo aanvaarden de leden van de koersgroep de consequenties van de gemaakte keuzes.

De onderzoeksagenda maakt zichtbaar welke prioriteiten partners gezamenlijk stellen voor nader onderzoek. De werkorganisatie werkt voorstellen hiervoor uit, in verbinding met het veld en alle netwerken. De koersgroep committeert zich, en daarmee het veld, aan de voorstellen van de werkorganisatie. Committeren betekent hier dat VWS, VNG, ZonMw, kennisorganisaties en branches bijdragen aan onderzoek op de geprioriteerde thema's. Het **bureau** ondersteunt en organiseert door inzicht en overzicht te bieden op wat er allemaal is. Het veld draagt bij aan onderzoek door vanuit de praktijk deel te nemen.

5. Werken als netwerk

5.1 Inbedding van de werkstructuur in bestaande netwerken

Het voornaamste middel om de werkstructuur te verbinden met bestaande organisaties en initiatieven is de bemensing van de werkorganisatie. Daarnaast wordt bij het projectmatig werken steeds contact gelegd met de relevante organisaties, netwerken, initiatieven en bewegingen.

Het is niet mogelijk om in de startfase direct een nauwe samenwerking te hebben met alle relevante partners. Dat is ook niet wenselijk: het samenwerkingsverband dat bedoeld is om te verbinden gaat dan bestaande netwerken verdringen.

Het is mijn advies om de nodig verbindingen tijd te geven om te groeien. We starten niet pas wanneer 'alle' verbindingen gelegd zijn. Netwerkpartners mogen elkaar zoeken en vinden binnen de werkstructuur. Dat kost tijd. We moeten in elkaar investeren.

Toch zullen in het eerste jaar bepaalde verbindingen gelegd moeten worden – óók als ze pas later tot volle wasdom zullen komen. In het eerste jaar verkent de werkorganisatie hoe zij kan aanhaken bij deze netwerken:

- de regionale kenniswerkplaatsen jeugd en andere regionale leernetwerken zoals de werkplaatsen sociaal domein.
- de bovenregionale expertisenetwerken
- de onderzoeksconsortia 'Effectiviteit (werkzame elementen) psychosociale interventies Jeugd'
- Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdhulp Nederland (SEJN)
- ombouw JeugdzorgPlus
- de beweging van O
- Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd
- Academie VNG
- Leernetwerk cijfers NL jeugd
- De samenwerkende lectoren Sociaal werk, kamer jeugd
- Garage2020
- Met Andere Ogen
- Proeftuinen Jeugdbescherming
- De lerende beweging pleegzorg.

Deze opsomming kan en zal niet volledig zijn. Er zal verkenning plaats moeten vinden bij andere netwerken, óók buiten de jeugdhulp.

5.2 Een cultuur van blijvend leren

De werkstructuur krijgt effect als zij op een andere manier wordt benut dan we in de jeugdhulp gewend zijn. Dat vraagt iets van de werkstructuur zelf, maar óók van de cultuur in het veld.

In de werkstructuur:

- hebben we het open over ieders belang
- werken we aan een gemeenschappelijk doel
- is gezamenlijke reflectie de oplossing wanneer we vastlopen.

Kwaliteit is geen stok om een ander mee te slaan. Samen aan één doel werken houdt in dat we elkaars collega worden. Daar hoort gedrag bij: elkaar om hulp vragen, aanbieden wat jouw kennis is, begrip opbrengen voor de worsteling van de ander.

Er is daarom géén escalatiemodel benoemd in mijn advies. Dat is bewust. Een escalatiemodel wordt benut als het er is: aanbod creëert vraag. Maar escaleren gaat ons hier niet helpen. Als we het niet eens worden, gaan we ‘terug’. Terug naar onze gezamenlijke opdracht.

Dit kan alleen wanneer een cultuur van blijvend leren óók ‘binnenshuis’ bij de deelnemende partijen wordt gewaardeerd en bevorderd. Dit is een belangrijk aandachtspunt: veel van de deelnemers aan de werkstructuur zijn zélf een netwerk, en moeten in die hoedanigheid nog lerend gaan functioneren.

5.3 Organisatorische inbedding van de werkstructuur

De werkstructuur dient een eigenstandig beeldmerk en positie te hebben.

De werkorganisatie en het bureau worden als een eigenstandige werkeenheid ondergebracht bij het Nji, zoals nu ook het geval is voor het programma Erasmus+. Het Nji treedt op als werkgever en facilitator van de werkstructuur. De werkstructuur krijgt daarmee een eigen begroting en eigen werkafspraken.

De werkstructuur staat onder leiding van de programmaleider. De formele werkgever is de bestuurder van het Nji. De bestuurder van Nji geeft geen inhoudelijke leiding aan de werkstructuur.

Het Nederlands Jeugdinstituut is een onafhankelijk en betrokken kenniscentrum dat actuele kennis over jeugd, vakmanschap en de organisatie van het jeugdveld verzamelt, verrijkt, duidt en deelt.

© 2022 Nederlands Jeugdinstituut

Alle informatie uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden. Graag de bron vermelden.

Fotografie: EyeEm

Illustratie: Cracco illustration

Vormgeving: Punt Grafisch Ontwerp

Redactie: Nederlands Jeugdinstituut, Katy Hofstede

Nederlands Jeugdinstituut

Churchillaan 11
Postbus 19221
3501 DE Utrecht

030 230 6344
info@nji.nl | www.nji.nl

