

**Betreft: Aanbieding Opbrengst Werkgroep Kwaliteit en effectiviteit**

Datum: 23-12-2021

Beste leden van de vijfhoek,

Met plezier en trots bieden we jullie de opbrengst van de Werkgroep Kwaliteit en effectiviteit aan, als onderdeel van de Hervormingsagenda Jeugdhulp 2022-2028.

### **Een samenhangend voorstel**

De afgelopen zes weken hebben we onder grote tijdsdruk en met een zeer divers gezelschap naar onze mening goede stappen gemaakt. Zowel op de inhoud als ook in het creëren van onderlinge verbinding vanuit de verschillende perspectieven die in de werkgroep aanwezig waren.

Vooruitkijkend gunnen we de jeugdhulp en de partners van de vijfhoek meer tijd en ruimte om tot uitwerking te komen en verder eigenaarschap te creëren. En bovenal om het 'gewoon te gaan doen' wetende dat wat je ook opschrijft, de beoogde hervorming enkel gerealiseerd wordt door daden.

Alhoewel we ons hebben geconformeerd aan het format van losse 'maatregelen', zien we de opgeleverde tekst nadrukkelijk als een samenhangend voorstel. Een voorstel waarin zowel structuur als richting geboden wordt om als partners in jeugdhulp gezamenlijk gestaag te gaan werken aan kwaliteit en effectiviteit. De maatregelen zijn onderling verbonden, het is niet mogelijk het één te doen en het ander te laten. Sterker nog, het een doen en het ander laten kan een negatief effect hebben op het overkoepelende doel om de kwaliteit en effectiviteit van de jeugdhulp te verbeteren.

### **De veranderopgave**

De Hervormingsagenda is een grote veranderopgave. Bij veranderprocessen zijn belemmeringen en keuzes onvermijdelijk. Dat vraagt van het BOHA én hun achterbannen gezamenlijk sturing, leiderschap en vasthoudendheid. Ook als het ingewikkeld wordt, en dat gaat het nog vaak worden. Dit hoort bij veranderen. De eerste test voor de vijf partners heeft zich inmiddels aangediend in de vorm van de financiële voornemens in het regeerakkoord. De partners moeten elkaar vasthouden. Terugtrekken uit de samenwerking brengt de oplossing niet dichterbij en is niet te verkopen aan kinderen, jongeren, ouders en professionals.

Het vertalen van een landelijke agenda naar de lokale uitvoering gaat de komende jaren veel vragen. Daarom stelt de werkgroep Kwaliteit en effectiviteit voor dat het BOHA zich laat ondersteunen door een werkorganisatie en netwerkstructuur. Deze structuur helpt de leerbeweging vorm te geven, de veranderstrategie vast te houden en lokale partners te ondersteunen. Het eigenaarschap van dit veranderproces blijft bij het BOHA liggen.

### **Wens tot vervolg**

Tot slot willen we aangeven dat de werkgroep, met alle verschillende perspectieven en expertises, op een plezierige, respectvolle en constructieve manier heeft samengewerkt in de afgelopen zes weken. Dit heeft tot scherpe keuzes en nieuwe inzichten geleid en tot een beter beeld van waar partners in potentie samen toe in staat zijn. De werkgroep spreekt de wens uit om ook in de komende jaren, onder prettige en deskundige begeleiding, een rol te blijven spelen in het werken aan kwaliteit en effectiviteit in de jeugdhulp, als inhoudelijk onderdeel van de voorgestelde netwerkstructuur.

Hartelijke groet,

Sjoerd Repping, voorzitter,

Karlijn Stals, secretaris

En werkgroepleden: Anne van der Maas, Femke van Zoggel, Fred Balhuizen, Mohini Awadhpersad, Arne Popma, Jurja Steenmeijer, Lieke Ruijgers, Marco Bottelier, Mariënne Verhoef, Willem Loupatty, Anja Jongerius, Jan-Peter Stolte, Manon Jansen, Inge Bastiaanssen, Vicky Verschoor, Gieke Buur en Tosca Weinberg (tot 21-12-2021)

## OPBRENGST

### Werkgroep Kwaliteit en effectiviteit – Hervormingsagenda Jeugdhulp

V 23-12-2021 Sjoerd Repping, Karlijn Stals, Inge Bastiaanssen

t.b.v. opleveren aan Lysias 24-12-2021

Met dank aan werkgroepleden Anne van der Maas, Femke van Zoggel, Fred Balhuizen, Mohini Awadhpersad, Arne Popma, Jurja Steenmeijer, Lieke Ruijgers, Marco Bottelier, Mariënne Verhoef, Willem Loupatty, Anja Jongerius, Jan-Peter Stolte, Manon Jansen, Inge Bastiaanssen, Vicky Verschoor, Gieke Buur, Tosca Weinberg (deelname tot 21-12-2021).

#### Noot vooraf van de werkgroep

De werkgroep Kwaliteit en effectiviteit draagt met dit document bij aan de totale hervormingsagenda Jeugdhulp 2022-2028. Er is afgestemd met de andere werkgroepen en er zal overlap zijn. In de uiteindelijke agenda is het niet van belang dat inhoud of maatregelen direct te herleiden zijn naar deze werkgroep, het is een gezamenlijke opbrengst van alle partners en alle werkgroepen. Wat wél van belang is, is dat genoemde maatregelen in dit document onderling verbonden zijn met elkaar. Het is niet mogelijk het één te doen en het ander te laten.

Voor nadere uitwerking is inhoudelijke kennis en expertise nodig. De werkgroep – met deskundige inzet vanuit alle vijf de partners in de vijfhoek én aanvullende expertise – stelt zich graag ter beschikking, samen met de voorzitter en secretaris, om een bijdrage te blijven leveren, in ieder geval in de eerste maanden van 2022.

We spreken in dit document veel over 'we', 'ons' en 'partners'. We bedoelen daar in elk geval de 'vijfhoek' van kinderen, jongeren, opvoeders en hun cliëntenorganisaties, professionals en hun beroepsverenigingen, aanbieders en hun brancheorganisaties, gemeenten en hun koepelorganisatie, ministerie van VWS en Rijk mee en daarnaast ook alle anderen die een bijdrage kunnen leveren aan kwaliteit en effectiviteit in de jeugdhulp.

## Inhoud

Noot vooraf van de werkgroep .....	1
Vergezicht hervormingsagenda: Jeugdhulp in 2028 .....	3
Probleemstelling kwaliteit en effectiviteit .....	3
Uitgangspunten kwaliteit en effectiviteit.....	3
Vertrekpunt .....	3
Kennis genereren en opgedane kennis overall benutten .....	4
Kwaliteit op verschillende niveau's .....	5
Veranderkracht.....	5
Maatregelen .....	6
Partners werken samen aan kwaliteit en effectiviteit van jeugdhulp.....	6
1. Stel als vijfhoek met elkaar vast wat de leidende principes zijn voor kwaliteit en effectiviteit van jeugdhulp. ....	6
2. Organiseer een gesprek over de onderlinge versterking en relatie tussen wetenschap, praktijk en ervaring .....	6
3. Creëer actieve dialoog met de praktijk over de 'bedoeling' van kwaliteitskaders .....	6
4. Dik bestaande kwaliteitskaders in en breng ze in lijn met elkaar .....	6
Als we niet weten of iets werkt, gaan we dat onderzoeken .....	9
5. Stel een landelijke agenda op met urgente kennisvragen m.b.t. de effectiviteit van jeugdhulp waar onderzoek voor nodig is (evaluatieagenda).....	9
6. Investeer structureel tijd en geld om te kunnen leren, zowel individueel door professionals als collectief dmv onderzoek.....	10
Als iets werkt, passen we dat toe. Als iets niet werkt, doen we het niet meer. ....	12
7. Stel een landelijke agenda op met bewezen effectieve en bewezen niet-effectieve hulp in de Jeugdhulp (implementatieagenda) .....	12
8. Werk samen om bestaande kennis over effectieve en niet-effectieve hulp te implementeren .....	12
Creëer gezamenlijke veranderkracht .....	14
9. Organiseer veranderkracht op alle niveaus bij alle partners uit de vijfhoek .....	14
10. Richt goede <i>governance</i> in voor de kwaliteit van de Jeugdhulp door alle partners van de vijfhoek.....	14
Bijlage 1 Kwaliteitskaders Jeugdhulp .....	16
Bijlage 2 Indikken en afstemmen kwaliteitskaders .....	17
Bijlage 3 Kwartiermaker Kwaliteit Jeugdhulp.....	18

## Vergezicht hervormingsagenda: Jeugdhulp in 2028 – fragment uit preambule

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.

## Probleemstelling kwaliteit en effectiviteit – uit opdrachtformulering aan de werkgroep

Er is nog onvoldoende gemeenschappelijke kennis en transparantie over kwaliteit en effectiviteit van de jeugdhulp<sup>1</sup>. Indien de kennis wel beschikbaar is, wordt die niet altijd toegepast. Als gevolg hiervan weten jongeren en hun netwerk niet waar ze op mogen rekenen, wordt er niet over de volle breedte van de jeugdhulp professionele kwaliteit geleverd, wordt hulp geboden waarvan onduidelijk is of die helpt en wordt voornamelijk ingekocht op basis van prijs. De centrale regie op het maken van kwaliteitskaders ontbreekt.

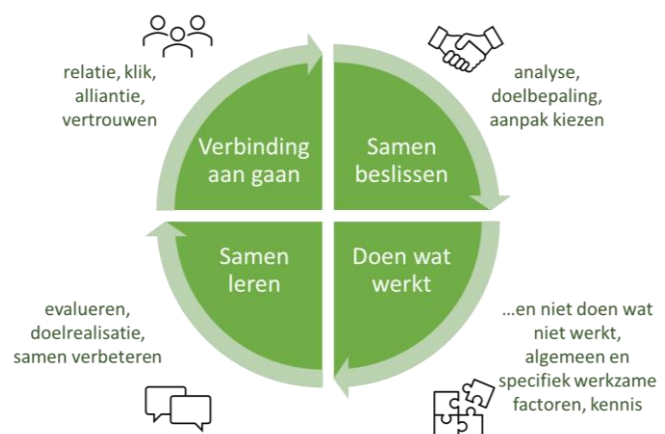
**Doelstelling** Komen tot kwaliteit en effectiviteit van de hulp en ondersteuning van kinderen, jongeren hun netwerk door het ontwikkelen van en committeren aan gezamenlijke en domein-overstijgende kwaliteitskaders.

## Uitgangspunten kwaliteit en effectiviteit – Werkgroep LOK verwijst naar dit hoofdstuk

### Vertrekpunt

Het vertrekpunt van kwaliteit is de hulpvraag van een kind, jongere en diens opvoeders. Bij hulp aan een kind of jongere wordt altijd de context meegenomen, zoals het gezin, de school en de wijk. Kwaliteit van hulp bestaat uit vier leidende principes: verbinding aangaan, samen beslissen, doen wat werkt en samen leren.

De ambities en hoofddoelen van de hervormingsagenda vragen om het bieden van kwaliteit met de beperkte mensen en middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Dit is



Figuur 1 Leidende principes van kwaliteit

<sup>1</sup> Hiermee wordt jeugdhulp in de volle breedte bedoeld (jeugdbescherming, jeugdreclassering, jeugdverslavingszorg, jeugd- en opvoedhulp, jeugd ggz, jeugd gehandicapenzorg etc)

een gezamenlijke opgave van de vijfhoek partners. Er is nu te veel vrijblijvendheid in het implementeren van kennis over welke hulp wel en welke hulp niet effectief is en dat is voor alle betrokkenen schadelijk. Allereerst zorgt het er voor dat gezinnen hulp aangeboden kunnen krijgen die niet werkt en mogelijk zelfs onwenselijk is. Daarnaast kost het professionals onnodig veel tijd en besteden gemeenten en rijk gemeenschapsgeld aan hulp waar de samenleving geen baat bij heeft. Dat moet anders.

### Kennis genereren en opgedane kennis overal benutten

Kennisontwikkeling in de jeugdhulp is nog jong. Van veel hulp die geboden wordt is nog onvoldoende onderzocht of en voor wie in welke context het helpt. Dat geldt zowel voor hulp die al jaren geboden wordt als voor nieuwe innovatievere vormen van hulp. Tegelijkertijd wordt de kennis die er al is nog onvoldoende gebruikt in de praktijk. Daar ligt een enorme uitdaging en kans.

Kennis over wat wel of niet werkt kan namelijk helpen om keuzes te maken. Als iets werkt passen we het toe. Als iets niet werkt doen we het niet meer. Als we niet weten of iets werkt, gaan we dat onderzoeken. Onderzoek om nieuwe kennis te ontwikkelen én om efficiëntie te vergroten, zodat de kwaliteit toeneemt en de beperkt beschikbare mensen en middelen optimaal worden ingezet. Daarmee draagt kwaliteit bij aan beide ambities van de hervormingsagenda.

Kwaliteit bieden vraagt nog veel meer dan het simpel wel of niet inzetten van effectieve hulp. Het gaat om hulp van kwaliteit en met effect, dat gaat over algemeen en specifieke werkzame factoren, het gaat over inhoud en proces. Kwaliteit is ook altijd in beweging omdat er continu nieuwe kennis en ideeën ontstaan, die na onderzoek breder geïmplementeerd of juist verworpen worden. Of ze geven weer aanleiding tot nieuwe ideeën en vragen. En kennis krijgt betekenis in een context. Kwaliteit bieden is geen lineair proces (bij probleem x zetten we altijd hulp y in en dat levert altijd resultaat z op). Kwaliteit bieden is een proces: verbinding aangaan, samen beslissen over aanpak en haalbare doelen, doen wat werkt, evalueren.

Op deze wijze wordt kwaliteit en effectiviteit van jeugdhulp bepaald in samenspraak tussen cliënt en professional. Belangrijk hierbij is te beseffen dat hulp veel meer gezien moet worden als een bijdrage aan een stapje verder in het weer zelf regie krijgen op het leven dan dat hulp gezien moet worden als die ene oplossing voor alles met gegarandeerd resultaat. Ook is belangrijk om te beseffen dat de gewenste doelen voor jongeren vaak niet alleen of het beste met jeugdhulp kunnen worden behaald. Interventies in andere domeinen<sup>2</sup> zijn soms ook nodig of juist effectiever om deze doelen te behalen. Dit vraagt samenwerking vanuit de jeugdhulp met andere professionals, organisaties en beleidsmakers die met en voor kinderen, jongeren en gezinnen werken; ofwel domeinoverstijgend werken en domeinoverstijgend beleid maken.

Bovendien is van belang dat veel hulp (of handelen) in de aanpalende domeinen (en overigens ook deels binnen de jeugdhulp zelf) een andere logica volgt dan een rechttoe rechtaan diagnose-behandeling. De complexe interactie van factoren op leefwereld-niveau laten zich niet zomaar 'diagnosticeren', laat staan met een enkele interventie behandelen. Denk aan opgroeien in een 'krachtwijk' of 'slachtoffer zijn van vooroordelen'. In het kader van de bijdrage van jeugdhulp moeten we waken voor een eenzijdige focus op het niveau van het kind en het individualiseren van problemen die feitelijk een structurele maatschappelijke oorzaak hebben. Tegelijkertijd moeten we scherper worden in het vaststellen wat de bijdrage van jeugdhulp wél kan zijn.

Om te bepalen wat werkt in de specifieke context van een kind of jongere is het samenspel tussen wetenschap, praktijk en ervaring van belang. Wetenschappelijk onderzoek staat aan de basis om zo objectief mogelijk te toetsen wat het effect is van hulp en bij welke doelgroepen dit effect al dan niet bereikt kan worden. Over het algemeen is er nog weinig wetenschappelijke kennis over de effectiviteit van jeugdhulp, daar ligt de grote uitdaging. De onderzoekscultuur is nog jong. Bij

---

<sup>2</sup> Denk aan onderwijs, opvang, maatschappelijke ondersteuning, langdurige zorg, sport en cultuur.

afwezigheid van wetenschappelijke kennis varen we op praktijkkennis en ervaringskennis, we handelen daarmee altijd vanuit de 'best beschikbare kennis'. Bij afwezigheid van specifieke kennis varen we op wat we weten over algemeen werkzame factoren.

De professional en de cliënt bepalen samen in de praktijk wat de gewenste doelen zijn en beslissen daarbij dan samen op basis van de best beschikbare kennis welke aanpak in te zetten. In het maken van een afweging tussen verschillende aanpakken bestaat altijd de ruimte om gegeven de specifieke situatie een individuele afweging te maken. Dat houdt innovatie levend door een brug te vormen tussen dat wat al bewezen is en wat nog niet. Bovendien voorkomt het dat bepaalde hulp 'standaard' wordt ingezet omdat het werkzaam is, terwijl het misschien niet passend is in de specifieke context.

## Kwaliteit op verschillende niveau's

Uitgaande van het startpunt van kwaliteit, de hulpvraag van een kind, jongere en diens opvoeders, richten we ons in de tekst hierboven primair op het microniveau (doen wat werkt, niet doen wat niet werkt). Het verbeteren van kwaliteit is echter nodig op drie niveaus: naast het microniveau van client en professional, ook op mesoniveau van aanbieders en gemeenten en op macroniveau van Het Rijk en de VNG. Bovendien is de interactie tussen die niveau's van essentieel belang. Op alle niveau's en daartussen gelden de leidende principes van kwaliteit: verbinding aangaan, samen beslissen, doen wat werkt en samen leren verbeteren. Door op al deze niveaus te werken aan kwaliteit draagt men bij aan de maatschappelijke opgaven die vooraf collectief zijn gesteld. Vanuit verbinding en op vooraf samen gestelde doelen kiest men samen een aanpak waarvan aannemelijk is dat die werkt, reflecteert vervolgens op doel en aanpak (vanuit cijfers en verhalen), stelt waar nodig bij en leert.

Deze drie niveaus van kwaliteitsontwikkeling staan in verbinding met elkaar en versterken elkaar. Kennis over wat werkt is een middel in het geschetste proces van kwaliteit bieden. Doen wat werkt en niet doen wat niet werkt is niet vrijblijvend. Het collectief committeert zich eraan en werkt zo aan het doelmatig besteden van mensen en middelen. Helderheid in rolverdeling en rolvastheid is hier van belang.

De professional handelt volgens de professionele standaard (beroepscode, richtlijnen en standaarden). Het is aan de werkgevers om de kwaliteit en de daarvoor benodigde randvoorwaarden van het hulpaanbod te waarborgen, zowel richting de professionals als richting de partij die bij hen inkoop. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het bieden van een kwalitatief en kwantitatief toereikend lokaal aanbod van jeugdhulp en waarborgen daarbij de kwaliteit van de uitvoering van de jeugdhulp. Het Rijk is verantwoordelijk voor de werking van het stelsel en de maatschappelijke uitkomsten. Dat doet ze o.a. door vormgeving van het wettelijke kader, het landelijke toezicht op kwaliteit via IGJ, stimuleren van kwaliteit en innovaties o.a. dmv financieren van de landelijke kennisinfrastructuur en het beschikbaar stellen van macrobedrag. De partners van de vijfhoek dragen zo gezamenlijk vanuit eigen verantwoordelijkheid bij aan de kwaliteit van de jeugdhulp en het zo optimaal mogelijk inzetten van de beperkt beschikbare mensen en middelen. Wanneer professionals kwaliteit leveren dragen zij bij aan de kwaliteit van hun organisatie en diens financiers. Andersom kunnen uitvoerende organisaties en financiers ervoor zorgen dat professionals kwaliteit kunnen leveren door hen goed te faciliteren.

## Veranderkracht

Kwaliteit is geen lineair proces, maar een cyclus. Werken aan kwaliteit bestaat uit agenderen van de juiste kennisvragen, het evalueren (onderzoeken) van deze kennisvragen, het implementeren van de uitkomsten uit dit onderzoek en het monitoren of dit in de praktijk ook echt gebeurt. En dit proces houdt ook nooit meer op en is continue in beweging. De jeugdhulp is een jong kennisveld en kan nog niet bouwen op een eeuwenoude traditie van wetenschappelijk onderzoek. Werken aan kwaliteit betekent een gestaag proces op gang brengen van weinig kennis naar steeds meer kennis. Dat betekent dat we niet van het veld kunnen verwachten dat aan het eind van de hervormingsagenda

alles onderzocht is. Het zal een groeimodel zijn waarbij er in het begin nog maar beperkt en later steeds meer te sturen valt op kwaliteit. Wat er wel is aan het eind van de hervormingsagenda is een lerend jeugdhulpsysteem waarbij partners bewust zijn van de kwaliteit van hun bijdrage en continue gezamenlijk werken aan het verzamelen, delen en toepassen van kennis over wat wel en niet werkt.

Het vraagt verandering van ons allen. Niet in de laatste plaats omdat er nog geen vanzelfsprekend 'samen' is. Binnen de jeugdhulp werken verschillende 'bloedgroepen' pas kort samen. De kennis, manier van werken en opvattingen over kwaliteit tussen bijvoorbeeld jeugd-ggz, jeugd- en opvoedhulp, jeugd gehandicaptenzorg verschilt. Dit is ook terug te zien in kaders en de wijze waarop gewerkt wordt aan kwaliteit en dit vraagt – in de tijd – meer samen werken, samen leren en samen definiëren van kwaliteit. Dit vraagt facilitering van samen leren en veranderen en – met name in de eerste jaren – wat terughoudendheid in het verantwoorden over kwaliteit.

## Maatregelen

De werkgroep heeft tien maatregelen opgesteld die er gezamenlijk voor zorgen dat partners samen werken aan het – in de tijd – versterken van de kwaliteit en effectiviteit van jeugdhulp.

Maatregel 1,2,3,4	Partners werken samen aan kwaliteit en effectiviteit van jeugdhulp
Beschrijving	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stel als vijfhoek met elkaar vast wat de leidende principes zijn voor kwaliteit en effectiviteit van jeugdhulp.               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De omschrijving passend bij figuur 1 is een vertrekpunt voor het begrip kwaliteit.</li> <li>b. Onder effectiviteit wordt verstaan alleen hulp bieden die daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van de doelstelling (zie maatregelen 5,6,7,8)</li> </ol> </li>   <li>2. Organiseer een gesprek over de onderlinge versterking en relatie tussen wetenschap, praktijk en ervaring               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Dit zijn aanvullende elementen en moeten geen elkaar tegensprekende elementen zijn</li> <li>b. Dit vraagt helderheid als men spreekt over wat kwaliteit is en hoe wetenschap, praktijk en ervaring elkaar daar in versterken</li> <li>c. Leer hierbij ook van vergelijkbare discussies in andere delen van de zorg of het sociaal domein</li> </ol> </li>   <li>3. Creëer actieve dialoog met de praktijk over de 'bedoeling' van kwaliteitskaders               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Versterk dat kaders benut worden om samen te beslissen (o.a. door goede en transparante kwaliteitsinformatie voor jongeren, opvoeders; en ook voor gemeenten en aanbieders)</li> <li>b. Voorkom dat kaders als knellend en rigide worden ervaren of verkeerd geïnterpreteerd worden</li> <li>c. Stimuleer daarmee het lerend vermogen van alle professionals, zowel in hulp als in lokaal, regionaal en landelijk beleid en bestuur</li> </ol> </li>   <li>4. Dik bestaande kwaliteitskaders in en breng ze in lijn met elkaar               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Toets bestaande kaders aan de gezamenlijk vastgestelde principes van kwaliteit en effectiviteit</li> </ol> </li> </ol>

	<p>b. Stel vast aan welke kaders je gezamenlijk committeert. Stel vast welke kaders bijstelling behoeven. Schrap onnodige kaders die naar inzicht van de vijfhoek niet bijdragen aan kwaliteit en effectiviteit</p> <p>c. Creëer helderheid en eenheid van taal tussen de kaders in de verschillende domeinen van de jeugdhulp</p>
Toelichting	<p>Er wordt veel over kwaliteit en effectiviteit gesproken, iedereen is er ook voor. In taal en beleving van deze begrippen is tussen partners in de jeugdhulp nog geen gemeenschappelijk beeld. Over belangrijke principes van kwaliteit lijken partners het eens, echter de manier waarop dat weerslag krijgt in kwaliteitskaders ‘op papier’ en in de dagelijkse praktijk van de jeugdhulp is divers. Zowel in de hulpverlening aan kinderen en jongeren en hun omgeving als in de manier waarop professionals, aanbieders, gemeenten en rijk elkaar hierop bevragen en beoordelen.</p> <p>Er is een veelheid aan kwaliteitskaders in de jeugdhulp<sup>3</sup>, variërend van wettelijke kaders, eisen vanuit gemeenten, specifieke kaders voor hulpvormen en professionele kaders zoals richtlijnen. Partners van de vijfhoek omarmen de kwaliteitskaders onvoldoende en handelen er onvoldoende naar. Dit geldt voor ‘eigen’ kaders (denk aan richtlijnen voor professionals, of aan inkoopafspraken voor gemeenten), maar ook voor kaders die door andere partners in de vijfhoek zijn opgesteld. Dit scheidt onduidelijkheid en willekeur en belemmert samen werken aan kwaliteit.</p> <p>Voorgestelde maatregel 3 moet er voor zorgen dat de bestaande kaders en de nieuwe ingedikte kaders met het juiste verhaal (de bedoeling) in de praktijk geïmplementeerd worden. Dat gaat immers niet vanzelf vanaf een stukje papier. Voorgestelde maatregel 2 moet er aan bijdragen dat er vanuit de verschillende partners meer gelijkwaardigheid en meer gezamenlijkheid ontstaat. Nu worden in discussies vaak de verschillende bronnen van kennis tegenover elkaar geplaatst, terwijl ze aanvullend op elkaar zijn.</p> <p>Hierbij is het van belang dat er binnen de jeugdhulp veel verschillende ‘bloedgroepen’ pas kort samen werken. De kennis en manier van werken tussen bijvoorbeeld jeugd-ggz, jeugd- en opvoedhulp, jeugd gehandicaptenzorg verschilt. Dit is ook terug te zien in kaders en vraagt – in de tijd – meer samen werken, samen leren en samen definiëren van kwaliteit.</p> <p>Heldere rolverdeling en rolvastheid is bij het werken aan kwaliteit van belang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionals handelen volgens de professionele standaard (beroepscode, richtlijnen, veldnormen).</li> <li>- Werkgevers/aanbieders borgen de kwaliteit die hun professionals leveren en bieden hiervoor de benodigde randvoorwaarden.</li> <li>- Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het bieden van een kwalitatief en kwantitatief toereikend lokaal aanbod van jeugdhulp en waarborgen daarbij de kwaliteit van de uitvoering van de jeugdhulp.</li> <li>- Het Rijk is verantwoordelijk voor de werking van het stelsel en de maatschappelijke uitkomsten. Dat doet ze o.a. door vormgeving van het wettelijke kader, het landelijke toezicht op kwaliteit via IGJ, stimuleren van kwaliteit en innovaties o.a. d.m.v. financieren van de landelijke kennisinfrastructuur en het beschikbaar stellen van macrobedrag.</li> </ul>
Tijd/tijdpad	<p><i>Wat levert dit op?</i></p> <p>In 2028 werken de partners in de vijfhoek gezamenlijk aan kwaliteit en is er een lerend jeugdhulpsysteem ontstaan. Kwaliteitskaders zijn ofwel gemeenschappelijk opgesteld ofwel door een deel van de partners opgesteld en door de anderen erkend. Kaders zijn helpend in het eigen werk van partners of behulpzaam in de onderlinge samenwerking. Waar kaders knellen, agenderen partners dit in de vijfhoek en besluiten partners</p>

<sup>3</sup> Zie Bijlage Kwaliteitskaders Jeugdhulp



	<p>gezamenlijk wat er nodig is. Alle partners gebruiken de gezamenlijke kaders om te sturen op kwaliteit (congruentie op de inhoud).</p> <p><i>De eerste stap:</i>  2022 – Definiëren van kwaliteit en indikken van kwaliteitskaders  Benut één tot drie inhoudelijke opgaven (denk aan Zo thuis mogelijk opgroeien) om gezamenlijk te verkennen en beslissen welke kaders daarbij momenteel ‘gelden’ en wat hiermee moet: gezamenlijk committeren, bijstellen of schrappen.  2022 – Creëer het gezamenlijke verhaal over de bedoeling van kwaliteitskaders en start de actieve dialoog daarmee richting de achterban</p> <p><i>Daarna:</i>  Van 2022-2028 voortdurende dialoog en evaluatie/bijstelling van kaders</p>
Betrokken partners	<p>Bij maatregel 1,2,4:  Vijfhoek partners hechten alle kwaliteitskaders gezamenlijk bestuurlijk af (zie ook governance, maatregel 10). Daarmee committeren zij zich aan het kader en zijn zij aanspreekbaar op hun rol ten aanzien van de implementatie ervan.  Inhoudelijk neemt één of enkele van de partners het voortouw. Diegene is verantwoordelijk voor opstellen en bijhouden van een kwaliteitskader. Denk aan beroepsverenigingen samen met cliëntenorganisaties waar het gaat om opstellen van richtlijnen. Denk aan gemeenten en aanbieders waar het gaat om het vaststellen van kaders voor inkoop van hulp.</p> <p>Bij maatregel 3:  Partners uit de vijfhoek creëren samen het verhaal dat ze willen uitdragen. Vervolgens gaan de koepelpartijen met dit verhaal het gesprek aan met de eigen achterban: actieve dialoog van VWS met interne directies en andere ministeries, VNG met gemeenten en regio’s, brancheverenigingen met zorgorganisaties, beroepsverenigingen met professionals en cliëntenorganisaties met cliënten.</p>
Financiële impact	<p>PM Investering vanuit de Kwaliteitsagenda en kwaliteitscyclus vanuit tabel 2 van de rapportage commissie van Wijzen; voor de maatregelen 1 t/m 4 een <u>klein deel</u> van de 25-40 miljoen per jaar die geschat is; nader uit te werken.</p>
Dwarsverbanden	<p>Inkoop – Het is helpend als kwaliteitskaders op verschillende niveau’s een logisch verband met elkaar hebben en qua taal en indeling op elkaar aansluiten. Een ‘dakpanconstructie’ voor kaders voor hulp door professionals &lt;-&gt; kaders voor aanbieders &lt;-&gt; gemeentelijke kaders &lt;-&gt; wettelijke kaders. Bij de inkoop en verantwoording wordt alleen nog gebruik gemaakt van de gezamenlijk vastgestelde kaders en worden overbodige kaders geschrapt.</p> <p>Data &amp; monitoring – Monitor het indikken van de kwaliteitskaders (aantal en hoe ze op elkaar aansluiten) en monitor welke kaders gebruikt worden bij de inkoop en onderlinge verantwoording tussen de partners van de vijfhoek</p>
Aandachtspunten	<p>Algemeen aandachtspunt: Het is in de regel veel makkelijker om nieuwe kaders te ontwikkelen dan om bestaande kaders los te laten (angst dat het dan misgaat) of bestaande kaders beter te gebruiken (angst dat er dan geen professionele autonomie of nuance meer mogelijk is). Het is goed te beseffen dat dit bovenstaande maatregelen een grootschalige gedragsverandering van alle betrokkenen vragen.</p> <p>Vanuit Leefwereldtoets: jongeren en ouders benadrukken het belang van indikken van kaders, zodat er meer transparantie en eenduidigheid ontstaat, mits het de ruimte voor afwegingen in een specifieke situatie niet te ver inperkt.</p>

	<p>T.a.v. de dialoog voeren over de bedoeling van kaders geldt dat het leren en veranderen zich ook moet richten op de professionals die dit minder automatisch meekrijgen vanuit hun opleiding of beroepsvereniging, zoals mbo en hbo geschoolde professionals en professionals die niet aangesloten zijn bij een vereniging.</p> <p>Aandacht voor domeinoverstijgend werken vraagt ruimte aan professionals en aanbieders om multidisciplinair te werken, af te stemmen. Het vraagt ook in beleid afstemming tussen jeugdhulp en andere domeinen en gezamenlijk oplossingen zoeken.</p> <p>T.a.v. (regionale) inkoop is er spanning tussen de behoefte om met elkaar gezamenlijk vast te stellen wat kwaliteit is en daarop volgend eisen te stellen en de behoefte om in het hier en nu goede keuzes te maken en te standaardiseren.</p> <p>Hierover is in afstemming met werkgroep Inkoop het volgende afgesproken: Sturing in de inkoop kan door middel van 1) het opnemen van <b>vigerende kwaliteitskaders</b> in de inkoopafspraken als verplichtend onderdeel en 2) het opnemen van <b>afspraken over</b> het leveren van <b>hulp die werkt</b> en het niet leveren van <b>hulp die niet werkt</b> op basis van richtinggevende afspraken, mét ruimte voor nuance en aanvullend met afspraken over <b>nader onderzoek</b> naar hulp waarvan we nog niet weten of deze helpt.</p> <p>Ten aanzien van de <b>vigerende kwaliteitskaders</b> geldt het volgende: De vijfhoek werkt samen aan het indikken en in lijn met elkaar brengen van de bestaande kwaliteitskaders. Dat proces vraagt tijd. De mate waarin er in de inkoop op gestuurd kan worden, is dus afhankelijk van wat er aan vastgestelde kaders is en ontstaat. Het gaat om een ingroeimodel waarin in de tijd een toenemend aantal kaders – en daaruit voortvloeiende indicatoren - beschikbaar komt om op te sturen in de inkoop. Op de korte en middellange termijn kan hier de volgende richting gevolgd worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zodra kaders landelijk door de vijfhoek zijn vastgesteld gelden die voor alle daarna af te sluiten regionale en lokale inkoopafspraken.</li> <li>• Additionele eisen op kwaliteit worden niet langer opgenomen in de inkoopafspraken.</li> </ul> <p>Ten aanzien van de <b>afspraken over hulp die werkt, hulp die niet werkt en nader onderzoek</b> geldt het volgende: De wens van partijen is om steeds meer te weten te komen over welke hulp voor welke cliënt wanneer helpt. Dat is een proces van de lange adem omdat het nog een jong onderzoeksveld is. Het per morgen werken vanuit een situatie dat alle jeugdhulp bewezen moet zijn (zoals de facto geldt voor zorg vanuit de Zvw en WLz, met de Stand van de Wetenschap en Praktijk) is irreëel. Hier zou wel naartoe gegroeid moeten worden. Ook hier geldt dat vijfhoek partners zullen beginnen met een beperkte lijst van onderwerpen, zowel qua implementatie als qua evaluatie. Ook hier geldt dus een groeimodel.</p> <p>Op de korte en middellange termijn zou dit betekenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De landelijke vastgestelde implementatieagenda (wat helpt wel en wat helpt niet) wordt meegenomen in de inkoopafspraken en gemeente en aanbieder kijken samen naar of er naar gehandeld wordt en wat er nog nodig is om het verder te brengen.</li> <li>• De landelijk vastgestelde evaluatie/onderzoeksagenda (wat weten we nog niet) wordt ook in inkoopafspraken meegenomen, zodat zorgaanbieders gestimuleerd en gefaciliteerd worden om deel te nemen aan het lopende onderzoek.</li> </ul>
--	--

Maatregel 5, 6	Als we niet weten of iets werkt, gaan we dat onderzoeken
Beschrijving	5. Stel een landelijke agenda op met urgente kennisvragen m.b.t. de effectiviteit van jeugdhulp waar onderzoek voor nodig is (evaluatieagenda)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bepaal prioriteringscriteria voor welke vragen het eerst beantwoord moeten worden <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Denk daarbij aan onderzoek dat moet leiden tot mindere tijdsbelasting van professionals en/of aan verbetering van de verkenning/analyse en inschatting van de meest effectieve hulp</li> <li>ii. Denk daarbij niet alleen aan hulp binnen de jeugdhulp maar ook aan interventies buiten de jeugdhulp in het sociale domein die mogelijk een groter effect hebben</li> <li>iii. Denk daarbij ook aan organisatie van zorg</li> </ul> </li> <li>b. Het kan hier zowel gaan om het onderzoeken van bestaande (vormen van) jeugdhulp als om nieuwe jeugdhulp (bv digitale innovaties)</li> <li>c. Verbind de uitkomsten van dit onderzoek direct aan de landelijke implementatieagenda zodat kennis ook meteen in de praktijk geïmplementeerd kan worden (kwaliteitscyclus)</li> </ul> <p>6. Investeer structureel tijd en geld om te kunnen leren, zowel individueel door professionals als collectief dmv onderzoek.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dit geldt zowel voor professionals in hulp als professionals in beleid en bestuur op organisatie, gemeentelijk, regionaal en landelijk niveau.</li> <li>b. Zet zowel in op leren tussen professionals in dezelfde hulpvorm of sector als tussen hulpvormen en sectoren (domeinoverstijgend leren).</li> <li>c. Zorg ervoor dat reeds in het onderwijs de toekomstige professionals opgeleid worden om te kunnen gaan leren.</li> </ul>
Toelichting	<p>De jeugdhulp is een jong kennisveld. We weten vaak nog niet wat werkt voor een kind of jongeren in de context van het gezin, de school, de wijk. Het samenspel van factoren is complex. De kennis die al ontwikkeld is met onderzoek, is vaak algemeen en slechts van toepassing in een specifieke context, op een specifiek doel, een specifieke doelgroep en een specifieke aanpak. Alle partners moeten deze onzekerheid over wat werkt omarmen en er transparant over zijn. Alleen dan kan men gezamenlijk de stap maken naar het echt samen onderzoeken.</p> <p>Er is een reflex om bestaande kennis terzijde te schuiven, wanneer het niet precies past bij de eigen praktijksituatie: <i>dat werkt niet voor mij</i>. Om kennis in de jeugdhulp te vergroten, is het nodig dat er in deze situaties een reflex van leren en onderzoeken ontstaat: <i>wat werkt het beste in deze situatie en hoe kom ik daar achter?</i> We moeten onderzoeken welke hulp voor welke jongere in welke context het meest gepast is. Dat begint door in de hulp aan gezinnen te erkennen dat niet precies helder is wat werkt, gezamenlijk een aanpak te kiezen waarbij de best beschikbare kennis benut wordt en wordt onderzocht of en voor wie in welke situatie de aanpak werkt. Dit geldt ook voor hulpvormen die een aanbieder toepast of in keuzes die een gemeente maakt bij inkoop: <i>als we niet weten of het werkt, onderzoeken we of het werkt en leren we daarvan</i>.</p> <p>Deze manier van met kennis omgaan vraagt een verandering bij huidige mensen in de jeugdhulp en van toekomstige professionals, beleidsmakers en bestuurders. Het moet dus ook een plek krijgen in initiële opleidingen en na- en bijscholing. Regionale Kenniswerkplaatsen Jeugd en onderzoeks- of innovatie afdelingen van aanbieders spelen hier een belangrijke rol in.</p> <p>Het is nodig dat het leren (nu en in de toekomst) gefaciliteerd wordt met tijd en geld en dat het niet vrijblijvend is. Je wordt erop bevraagd door je collega's (in hulp, beleid en bestuur). <i>Hoe weet je dat dit werkt, leg eens uit</i>. Leren is niet alleen kennis in de</p>

	<p>vorm van 'weten', maar gaat ook over houding en vaardigheden. Je draagt bij aan het collectieve leren en je verhoudt je tot wat 'jouw collectief' heeft geleerd en onderzocht.</p> <p>Hierbij is het van belang dat er binnen de jeugdhulp verschillende 'bloedgroepen' pas kort samen werken. De opgebouwde kennis, waardering van kennisbronnen en ruimte voor leren varieert sterk tussen bijvoorbeeld jeugd-ggz, jeugd- en opvoedhulp, jeugd gehandicaptenzorg. Bovendien doen we een appél op samenwerken met andere domeinen, dat vraagt tijd.</p>
Tijd/tijdpad	<p><i>Wat levert dit op?</i></p> <p>In 2028 is het vanzelfsprekend dat de vijfhoek gezamenlijk onderwerpen agendeert waar onvoldoende kennis is over wat werkt en samen onderzoek doet om de kennisvragen te beantwoorden. Professionals in hulp, maar ook professionals in beleid en bestuur leren en delen hun kennis met hun 'collectief', hun koepelorganisatie. Bijvoorbeeld in de vorm van deelname aan onderzoek, scholing van collega's, intercollegiale toetsing of door een bijdrage aan het opstellen van kwaliteitskaders.</p> <p><i>De eerste stap:</i></p> <p>2022 – Opstellen van een gezamenlijke onderzoeksagenda (op thema niveau) en het gezamenlijk prioriteren van één tot drie onderwerpen waar meer kennis op nodig is. Ontwerp samen de onderzoeksvorm om tot de noodzakelijke kennis te komen. Creëer middels tijd en geld ruimte voor professionals om te kunnen leren op die geprioriteerde onderwerpen (denk aan Zo thuis mogelijk opgroeien).</p> <p>2023 – Starten van de eerste collectieve jeugdhulp onderzoeken. Partners uit de vijfhoek stimuleren actief deelname van hun leden aan dit onderzoek en monitoren samen de voortgang.</p> <p><i>Daarna:</i></p> <p>Van 2022-2028 structureel investeren in leren door professionals en voortdurend samen leren en onderzoeken van de jeugdhulp. Doorlopende update (onderwerpen toevoegen / afvoeren, herprioriteren waar nodig) van de onderzoeksagenda.</p>
Betrokken partners	<p>Bij maatregel 5 en 6:</p> <p>Vijfhoek partners hechten gezamenlijk bestuurlijk af. Daarmee committeren zij zich aan de prioritering en zijn zij aanspreekbaar op hun bijdrage hieraan. Inhoudelijk neemt elk van de partners verantwoordelijkheid voor een deel van het leren/onderzoeken dat past bij de eigen rol ten aanzien van kwaliteit.</p>
Financiële impact	<p>PM Investering vanuit de Kwaliteitsagenda en kwaliteitscyclus vanuit tabel 2 van de rapportage commissie van Wijzen; voor de maatregelen 5 en 6 een <u>groot deel</u> van de 25-40 miljoen per jaar die geschat is; nader uit te werken.</p>
Dwarsverbanden	<p>Leren, ontwikkelen, kennisinfrastructuur – raakvlakken met onderzoeksagenda en samen leren. Dit is afgestemd en sluit op elkaar aan.</p> <p>Inkoop – ruimte om te leren onderdeel maken van contracteren en bekostigen. M.b.v. inkoop sturen op kwaliteitsverbetering, b.v. aanbieders contracteren die aantoonbaar meedoen aan verbeteren kwaliteit middels onderzoek.</p> <p>Data &amp; monitoring – monitor het (her)opstellen van de onderzoeksagenda, het aantal gestarte nieuwe onderzoeken, de snelheid van lopende onderzoeken. Data nodig om überhaupt te kunnen onderzoeken (basiskarakteristieken, wat er precies aan hulp wordt verleend, de relevante uitkomsten). Met name 'wat er precies aan hulp wordt verleend' is nog amper gevangen in data.</p>

Aandachtspunten	<p>Gegeven de drukte in de jeugdhulp (meer vraag dan aanbod) kan het als onmogelijk worden beschouwd om tijd te investeren in onderzoek omdat dat dan ten koste zal gaan van tijd in hulp. Op korte termijn is dit ook zo (frictiekosten) maar op de langere termijn creëert het juist tijd en geld.</p> <p>De beschikbaarheid van data is een uitdaging. Voorkomen moet worden dat de administratielast toeneemt door de noodzaak te registreren wat er precies gebeurt om überhaupt te kunnen leren, focus dus zoveel mogelijk op het verzamelen van routinedata.</p> <p>T.a.v. ruimte voor leren geldt dat dit zich ook moet richten op de professionals die dit minder automatisch meekrijgen vanuit hun opleiding of beroepsvereniging, zoals mbo en hbo geschoolde professionals en professionals die niet aangesloten zijn bij een vereniging.</p> <p>Vanuit leefwereldtoets: Jongeren en ouders waarderen een open houding, waarin professionals durven aangeven dat ze niet alles weten en dat de hulp ook een kwestie is van samen op zoek gaan naar wat werkt. Goede informatie aan jongeren, gezinnen is daarvoor cruciaal. Zij hechten belang aan participatie in onderzoek om vanuit hun perspectief bij te dragen aan samen leren.</p>
-----------------	---

Maatregel 7,8	Als iets werkt, passen we dat toe. Als iets niet werkt, doen we het niet meer.
Beschrijving	<p>7. Stel een landelijke agenda op met bewezen effectieve en bewezen niet-effectieve hulp in de Jeugdhulp (implementatieagenda)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Breng daarvoor bij elkaar wat er al is</li> <li>b. Denk daarbij niet alleen aan hulp vanuit de jeugdhulp maar ook aan interventies buiten de jeugdhulp in het sociale domein en hoe deze zich verhouden tot de jeugdhulp</li> <li>c. Richt een continu updateproces in van deze agenda (denk daarbij aan criteria wanneer iets bewezen (niet-)effectief is en wie dat hoe vast mag stellen)</li> <li>d. Zorg ervoor dat alle partners uit de vijfhoek deze agenda onderschrijven zodat er vervolgens in de praktijk congruent op deze inhoud gehandeld kan worden, iedereen vanuit zijn/haar eigen rol</li> </ol> <p>8. Werk samen om bestaande kennis over effectieve en niet-effectieve hulp te implementeren</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Stel landelijk kennis en expertise beschikbaar over implementeren</li> <li>b. Creëer lokale implementatienetwerken en deel onderlinge kennis en ervaring tussen verschillende netwerken</li> <li>c. Zorg voor aansluiting tussen de verschillende elementen in de kwaliteitscyclus (het agenderen van de juiste kennisvragen, het onderzoeken van deze kennisvragen en het implementeren van de uitkomsten uit dit onderzoek in de praktijk)</li> </ol>
Toelichting	<p>Er is te veel vrijblijvendheid in het implementeren van kennis over welke hulp wel en welke hulp niet effectief is en dat is voor alle partners schadelijk. Allereerst zorgt het er voor dat gezinnen hulp aangeboden kunnen krijgen die niet werkt en mogelijk zelfs schadelijk is. Daarnaast kost het professionals onnodig veel tijd en besteden gemeenten en rijk gemeenschapsgeld aan hulp die niet werkt. Dat moet anders.</p> <p>Veel is nog onbekend, zie maatregel 5 en 6.</p>

	<p>Over specifieke vragen en problemen bij opvoeden en opgroeien is wel degelijk kennis beschikbaar over wat werkt én wat niet werkt. Denk voor wat werkt bijvoorbeeld aan kennis over behandeling van trauma, het toepassen van exposure bij angst. Denk voor wat niet werkt aan het separeren van jongeren in residentiele jeugdhulp. In de praktijk blijft deze kennis onderbenut. Om dit te verbeteren hebben we ook kennis over implementatie en verandering nodig.</p> <p>Partners werken zo gezamenlijk aan ‘de stand van kennis’ in de jeugdhulp. In aanpalende wetten (Zvw en Wlz) wordt bijvoorbeeld gesproken over de Stand van Wetenschap en Praktijk waarin is vastgelegd dat de zorg die geboden wordt bewezen effectief moet zijn. Dat is op dit moment wellicht nog te vroeg maar daar moet de jeugdhulp wel naar toe groeien.</p>
Tijd/tijdpad	<p><i>Wat levert dit op?</i> In 2028 hebben de vijfhoek partners voor een substantieel deel van de jeugdhulp samen vastgesteld wat wel en wat niet werkt en is deze kennis aantoonbaar in de praktijk geïmplementeerd. Alle partners sturen daar ook actief op. Het is ook inzichtelijk en transparant</p> <p><i>De eerste stap:</i> 2022 – Gezamenlijk ‘afpellen’ van kennis over effectieve en niet effectieve hulp. Daar waar er al snel overeenstemming is, kan deze kennis gebruikt worden om samen te sturen op implementatie.</p> <p>Begin 2023 is er collectieve implementatieagenda die alle partners gebruiken om samen te sturen op doen wat werkt en niet doen wat niet werkt.</p> <p><i>Daarna:</i> Van 2022-2028 structureel werken aan groeiende kennis over wat werkt en wat niet werkt en dit vervatten in kwaliteitskaders op niveau van professional, organisatie, gemeente en rijk. Doen wat werkt en niet doen wat niet werkt is ook transparant aantoonbaar.</p>
Betrokken partners	<p>Bij maatregel 7 en 8 Vijfhoek partners hechten gezamenlijk bestuurlijk af. Daarmee committeren zij zich aan de prioritering en zijn zij aanspreekbaar op hun bijdrage hieraan. Inhoudelijk neemt elk van de partners verantwoordelijkheid voor een deel van het leren/onderzoeken dat past bij de eigen rol ten aanzien van kwaliteit.</p>
Financiële impact	<p>PM Investering vanuit de Kwaliteitsagenda en kwaliteitscyclus vanuit tabel 2 van de rapportage commissie van Wijzen; voor de maatregelen 7 en 8 een <u>substantieel deel</u> van de 25-40 miljoen per jaar die geschat is voor het monitoren of maatregel gebeurt, geld voor het netwerk om te implementeren; nader uit te werken.</p>
Dwarsverbanden	<p>Leren, ontwikkelen, kennisinfrastructuur – raakvlakken met onderzoeksagenda en samen leren. Inkoop – op geleide van de opgebouwde kennis en overeenstemming over wat werkt en niet werkt kan inkoop sturen op de toepassing van deze kennis. Data &amp; monitoring – monitor de ontwikkeling van de implementatieagenda. Data nodig om aantoonbaar te maken dat er meer dingen worden toegepast die werken en minder dingen worden toegepast die niet werken. Systematische clientfeedback moet hier onderdeel van zijn.</p>
Aandachtspunten	<p>Bovenstaande vraagt verandering van gedrag en loslaten van hulp die al jaren werd geboden. Daarmee is het essentieel om niet alleen in te zetten op het genereren en vaststellen van de kennis maar ook op het creëren van de veranderkracht (zie</p>

	<p>maatregel 9 en 10). Risico ook is dat de lijst absoluut gemaakt wordt, er moet ruimte blijven voor incidentele individuele afwegingen.</p> <p>Vanuit andere sectoren weten we dat goede patiënt/clientinformatie een krachtig middel is om te sturen op effectieve zorg/hulp (denk aan Thuisarts.nl).</p> <p>Vanuit Leefwereldtoets en toets op bruikbaarheid: jongeren, ouders en professionals onderschrijven het belang van hulp die werkt. Tegelijkertijd benadrukken zij hoe belangrijk het is om niet alleen nadruk te leggen op het ontwikkelen van meer specifieke kennis. De grootste behoefte nu éérs voldoende vakbekwame professionals die met een open houding werken aan verbinding met gezinnen en samen verkennen en beslissen over doelen en aanpak van de hulp.</p>
--	--

Maatregel 9, 10	Creëer gezamenlijke veranderkracht
Beschrijving	<p>9. Organiseer veranderkracht op alle niveaus bij alle partners uit de vijfhoek</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het uitvoeren van alle hierboven benoemde elementen van de kwaliteitscyclus (en de andere elementen van de hervormingsagenda) is in feite een grote veranderopgave. Dat vraagt dus ook sturing door de koepelpartijen naar hun achterban.</li> <li>b. Werk daar actief aan met ondersteuning van mensen met veranderkundige expertise</li> <li>c. Leer daarbij ook van hoe andere sectoren dit doen (bv de MSZ)</li> </ol> <p>10. Richt goede <i>governance</i> in voor de kwaliteit van de Jeugdhulp door alle partners van de vijfhoek</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Stel een kwartiermaker aan die de hierboven benoemde elementen van de kwaliteitscirkel samen met de vijfhoek verder concretiseert in een programmatische aanpak met gemeenschappelijke sturing van de vijfhoek partners (zie bijlage)</li> <li>b. Help elkaar waar het kan en spreek elkaar aan waar nodig</li> <li>c. Werk actief aan het onderling vertrouwen</li> </ol>
Toelichting	<p>Partners in de vijfhoek hebben een gezamenlijke veranderopgave, maar kunnen nog niet leunen op een bestaande structuur voor werken aan kwaliteit door middel van agenderen, onderzoeken en implementeren. Hier is veranderkracht voor nodig.</p> <p>Een kwartiermaker kan behulpzaam zijn bij het opzetten van een gezamenlijke structuur en de noodzakelijke randvoorwaarden voor deze verandering. In de structuur is het van belang dat er bestuurlijk afgehecht wordt door het BOHA, bijvoorbeeld door bestuurlijk portefeuillehouders kwaliteit van de vijfhoekpartners aan te wijzen die samen richting geven aan het Kwaliteitsprogramma Jeugdhulp. De kwartiermaker kan uitwerken op welke wijze onderling vertrouwen en samen leren het beste vorm kan krijgen en wat er precies nodig is om de genoemde maatregelen uit te voeren. Met aandacht voor leren buiten het eigen domein (denk aan de Medisch Specialistische Zorg); denk aan halfjaarlijkse zorgtransformatie bijeenkomsten om over domeinen heen te leren van elkaar. De kwartiermaker kan ook aandacht besteden aan de wijze waarop overheidsorganen als IGJ, ZiN en NZa nu en in de toekomst een rol kunnen spelen in het stimuleren en bewaken van de verandering.</p>
Tijd/tijdpad	<p><i>Wat levert dit op?</i></p> <p>In 2028 kan de jeugdhulp bouwen op een stevige gezamenlijke structuur waarin voortdurend leren en veranderen vanzelfsprekend is.</p>

	<p><i>De eerste stap:</i> 2022 – Kwartiermaker aanstellen voor het opzetten van een structuur en governance en het begeleiden van het proces van samen – in vertrouwen – veranderen. De kwartiermaker kan met de partners de set aan maatregelen verder uitwerken.</p> <p>Zomer 2022 – Start programma Kwaliteit van de Jeugdhulp.</p> <p><i>Daarna:</i> Van 2022-2028 werkt de vijfhoek gezamenlijk aan de uitvoering van de maatregelen.</p>
Betrokken partners	<p>Bij maatregel 9 en 10: Vijfhoek partners nemen gezamenlijke bestuurlijke verantwoordelijkheid. Niet enkel op de eigen rol, maar ook op de gezamenlijke opgave. Daarmee committeren zij zich aan het samen werken, samen leren, elkaar aanspreken en steunen.</p>
Financiële impact	<p>PM Investering vanuit de Kwaliteitsagenda en kwaliteitscyclus vanuit tabel 2 van de rapportage commissie van Wijzen; voor de maatregelen 9 en 10 een <u>klein deel</u> van de 25-40 miljoen per jaar die geschat is; nader uit te werken.</p>
Dwarsverbanden	<p>Leren, ontwikkelen, kennisinfrastructuur – raakvlak met samen leren (bestuurlijk leren) Financieel bestuurlijke verhoudingen – raakvlak met governance</p>
Aandachtspunten	<p>Vanuit Leefwereldtoets en toets op bruikbaarheid: De maatregelen worden onderschreven. Tegelijkertijd worden er vaak belemmeringen opgeworpen (te weinig tijd, te weinig mensen, systemen). Voor verandering is het cruciaal dat belemmeringen geen excuus worden om de maatregelen niet uit te voeren, maar dat partners belemmeringen benoemen en gezamenlijk oplossen.</p>



## Bijlage 1 Overzicht Kwaliteitskaders Jeugdzorg

**Separaat meegestuurd als bijlage.**

## Bijlage 2 Indikken en afstemmen kwaliteitskaders

In de werkgroep Kwaliteit en effectiviteit is een overzicht gemaakt van kwaliteitskaders. Dat is een lijst met tientallen verschillende soorten kaders op verschillende niveau's (landelijke afspraken, afspraken per hulpsoort, afspraken per beroepsgroep etc.). Deze afspraken zijn er en zijn grotendeels ook onderschreven door partners van de vijfhoek. Ze worden niet of zeer wisselend benut of nageleefd.

De hoeveelheid is onwenselijk, net als de willekeur voor welk onderwerp en door wie er kwaliteitskaders worden opgesteld. Er is geen overzicht en er ontstaat vrijblijvendheid over welke kaders nu wel of niet geldend zijn in een specifieke hulp situatie of voor een specifieke professional, organisatie, gemeente.

In de maatregel roepen we op tot indikken en in lijn brengen met elkaar. In de bespreking hiervan zijn verschillende **aandachtspunten** geuit:

- Indikken van het aantal kaders
  - Start met bestaande kaders: wat wordt door wie onderschreven, waarom wel/niet?
  - Komen tot één kwaliteitskader jeugdhulp (of een zeer beperkt aantal kaders op typen jeugdhulp) die op hoofdlijnen aangeven wat partners gezamenlijk onder kwaliteit verstaan.
  - Verbinding in het kader kwaliteit van hulp, organisatie, inkoop en leren en verbeteren hiervan.
- Eigenheid en gezamenlijkheid
  - Eigenaarschap op 'eigen' kwaliteitskaders van één of enkele van de partners.
    - Denk aan richtlijnen door professionals en cliënten, standaarden voor inkoop door gemeenten en aanbieders
  - Verbinding van 'eigen' kaders met de kaders op hoofdlijnen. Commitment op 'elkaars' kwaliteitskaders.
    - Dat vraagt participatie bij het opstellen van kaders vanuit elk perspectief en het onderschrijven van elkaars kaders en faciliteren van het gebruiken ervan.
    - Als er géén commitment is op elkaars kaders, moet dit ook benoemd worden.
- Ontwikkeling en toetsing
  - Focus aanbrengen op ontwikkelopgaven: waar werken partners gezamenlijk aan?
  - Kaders toetsbaar maken met indicatoren: hoe is te zien dat kwaliteit geboden wordt?
  - Opnemen in kader in welke vorm toetsing plaatsvindt op de kwaliteit (collegiaal, extern, domeinoverstijgend).

**Voorbeelden** die genoemd zijn en die kunnen helpen bij verdere uitwerking:

- Hoofdlijnenakkoord wijkverpleging met bijpassend [Kwaliteitskader Wijkverpleging](#)
- [Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg](#)

## Bijlage 3 Kwartiermaker Kwaliteit Jeugdhulp

Om te borgen dat de genoemde maatregelen voor de bevordering van de kwaliteit en effectiviteit van de jeugdhulp ook tot de benodigde actie zal leiden, wordt een kwartiermaker aangesteld. Hij/zij krijgt de opdracht om samen met de inhoudsdeskundigen van de vijfhoek de genoemde maatregelen van de werkgroep Kwaliteit en Effectiviteit en de maatregelen van de werkgroep Leren, Ontwikkelen en Kennisinfrastructuur om te zetten in een gericht actieprogramma met concrete ambities op alle genoemde doelen (het Programma Kwaliteit Jeugdhulp). De kwartiermaker geeft ook invulling aan hoe de governance er uit moet zien. De gedachte daarbij is dat het een samenwerkende netwerkorganisatie wordt van inhoudsdeskundigen van de vijfhoek, ondersteund door een projectorganisatie van inhoudsdeskundige beleidsmedewerkers met een onafhankelijke voorzitter. Bestuurlijk wordt het programma op inhoud aangestuurd door de bestuurlijke portefeuillehouders kwaliteit van de vijfhoek. Bij stagnatie kan dan geëscaleerd worden naar het BOHA.

Kijk hierbij concreet naar de manier waarop dat is aangepakt bij de uitvoering van het programma Zorgevaluatie en Gepast Gebruik (ZE&GG) dat voortkwam uit het Hoofdlijnenakkoord Medisch Specialistische Zorg (feitelijk het Kwaliteit en Effectiviteitsprogramma van de MSZ). Zie voor een verslag van de kwartiermakersfase van ZE&GG: <https://www.zorgevaluatiegepastgebruik.nl/wp-content/uploads/2020/03/Rapportage-Kwartiermakersfase-ZEGG.pdf>. Hieronder een weergave van de Governance van ZE&GG

INLEIDING | Jaarplan 2020-2021 ZE&GG | 7

### 1.3

## De ZE&GG organisatie

De doelstellingen van ZE&GG vloeien voort uit het Hoofdlijnenakkoord Medisch Specialistische Zorg 2019-2022 (HLA-MSZ). Het ZE&GG programma is dan ook een samensturende netwerkorganisatie van, door en voor de HLA-partijen. Het programma wordt gefaciliteerd en gemonitord door Zorginstituut Nederland en heeft ZonMw als strategisch partner. Het programma heeft een voorzitter, een projectorganisatie, een werkgroep en een stuurgroep. De voorzitter van ZE&GG is verantwoordelijk voor de sturing op alle activiteiten binnen het ZE&GG-programma.

### ZE&GG stuurgroep

De ZE&GG stuurgroep bestaat uit de bestuurlijke portefeuillehouders van de acht ondertekenaars van het HLA-MSZ, het Zorginstituut (adviseur) en ZonMw (toehoorder). Vanuit hun bestuurlijke expertise geven de partijen op deze wijze sturing aan de inhoud van het programma en dragen zij ook de gezamenlijke bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het bereiken van de doelstellingen van ZE&GG.

### ZE&GG werkgroep

De ZE&GG werkgroep bestaat uit inhoudsdeskundigen van de HLA-partijen en het Zorginstituut. Deze inhoudsdeskundigen vervullen drie rollen: (1) de onderlinge verbinding tussen de partijen zoals verenigd binnen ZE&GG, (2) de verbinding tussen ZE&GG en de achterban van de specifieke partij en (3) de ambassadeursrol binnen de specifieke partij om daar de benodigde acties en beweging aan de gang te krijgen. De ZE&GG werkgroep neemt in gezamenlijkheid besluiten over de uit te voeren



acties en de te varen koers. Mocht de werkgroep geen gezamenlijk besluit kunnen nemen dan wordt geëscaleerd naar de ZE&GG stuurgroep. Mocht daar geen besluit kunnen worden genomen dan wordt geëscaleerd naar het Bestuurlijk Overleg (BO) HLA-MSZ. Indien nodig zal het HLA-BO escaleren naar VWS.

### ZE&GG projectorganisatie

De ZE&GG projectorganisatie wordt geleid door de voorzitter van ZE&GG en is verantwoordelijk voor het uitvoeren van alle acties die beschreven staan in het jaarplan en het waar nodig ondersteunen van de HLA-partijen. De ZE&GG projectorganisatie bereidt de stukken voor ten behoeve van de ZE&GG werkgroep en draagt tevens zorg voor de voortgangsrapportages aan de ZE&GG stuurgroep. In de voortgangsrapportages naar de ZE&GG stuurgroep wordt per uit te voeren actie de voortgang gerapporteerd en wordt een risicoanalyse opgesteld inclusief eventuele noodzakelijke mitigerende maatregelen.