

Beste leden van het Bestuurlijk Overleg Hervormingsagenda (BOHA),

Wij zijn blij te kunnen melden dat we als werkgroep “leren, ontwikkelen en kennisinfrastructuur” in goede samenwerking tot een mooie agenda zijn gekomen op ons onderdeel van de Hervormingsagenda jeugdzorg 2022-2028. Bijgevoegde stukken typeren wij als de *veranderstrategie* voor de Hervormingsagenda Jeugdzorg.

Wij vragen jullie:

1. Voor alle aspecten van de Hervormingsagenda de veranderstrategie te omarmen zoals omschreven in de bijgevoegde stukken.
2. Een helder, maatschappelijk, voor kinderen en gezinnen begrijpelijk, gezamenlijk doel te formuleren op de lange termijn dat focus en richting geeft aan de benodigde leerbeweging.
3. Steeds bij de eigen rol te blijven, en anderen te helpen dat ook te doen.
4. Halfjaarlijks het eigen handelen te evalueren, gebruik makend van de (net)werkorganisatie die daarvoor wordt ingericht. Om het gezamenlijk handelen aan te passen op basis van het antwoord op twee vragen:
 - Bewegen we voor de gehele Hervormingsagenda nog richting het gezamenlijk gestelde lange termijn doel?
 - Werken gekozen systemen en structuren nog ondersteunend?
5. De concrete maatregelen te treffen die in de hoofdnotitie benoemd staan [in blauwe tekst](#).

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 Leren, ontwikkelen en kennisinfrastructuur 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.

Vanzelfsprekend zijn wij altijd bereid onze bijdrage verder toe te lichten.

De werkgroep Leren, ontwikkelen en kennisinfrastructuur,

Voorzitter: Ans van de Maat

Secretaris: Anita Kraak

Leden van de werkgroep: Peter Dijkshoorn, Erica Hartevelde, Jojanneke Hillmann, Hannah Hollestelle, Xavier Moonen, Mireille Molenaar¹, Vera Naber, Arie Opstelten, Alwin Pauptin, Jose Schilderink, Maaïke Schrijver, Marlijn Snoeij-de Vries, Germie van den Berg, Mirjam van den Nieuwenhuizen, Ruud van Herk, Marenne van Kempfen, Coen van Lisdonk, Femke van Zoggel, Vicky Verschoor, Ina Vijzelman.

¹ Mireille Molenaar heeft deelgenomen aan de werkgroep tot 20 december 2021.

Elke dag leren: dat gaan we creëren!

Zodat in 2028 iedereen in de jeugdzorg bewust handelt en voelt dat hij doet wat werkt



VAN kind zien
NAAR kind in zijn omgeving zien



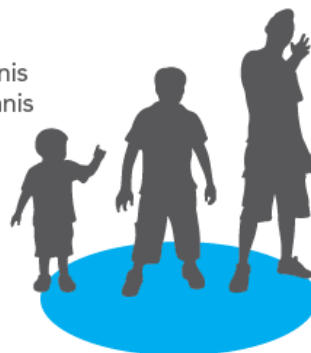
VAN jeugdzorg als oplossing
NAAR jeugdzorg als bijdrage aan doelen kind en gezin



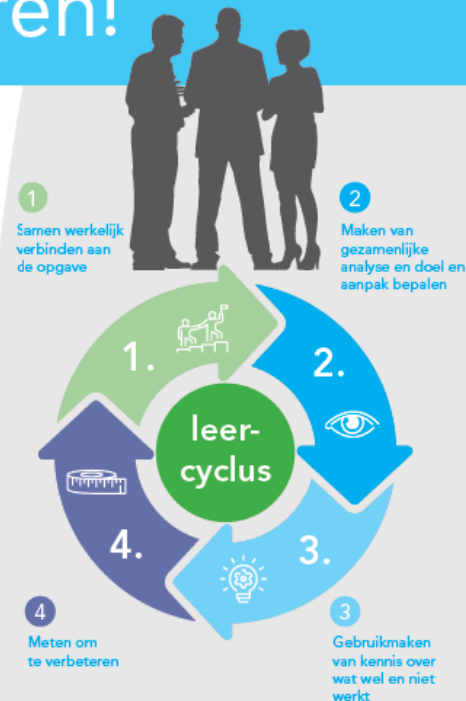
VAN onderbenutte kennis
NAAR benutten van kennis



VAN korte projecten
NAAR voortdurend vanzelfsprekend leren



VAN kortdurend repareren
NAAR levenslange ondersteuning op alle vlakken



Onderzoeks- en innovatieagenda

- Beschrijft wat aan kennis wordt ontwikkeld
- Versnelt het toepassen van onderbenutte kennis

Hoofdnotitie Leren, ontwikkelen en kennisinfrastructuur²

Ambitie

Jeugdzorg helpt kinderen en jongeren mee te doen, in principe met hun ouders op te groeien, en de veerkracht te hebben om tegenslagen het hoofd te bieden. Ons doel als werkgroep is dat alle actoren in de jeugdzorg in 2028 bewust handelen en zich zeker voelen dat ze doen wat werkt.

Kinderen en jongeren zijn dragers van de toekomstige samenleving. In hen willen we investeren, voor een inclusieve samenleving waarin iedereen, ongeacht kwetsbaarheid of beperking, op de eigen manier kan floreren. De Hervormingsagenda gaat over de toegevoegde waarde van jeugdzorg aan deze ambitie. Die zorg wordt geboden in samenspel met onderwijs en sociale zekerheid. Ze kan collectief zijn, door de context waarin kinderen opgroeien te verbeteren. Ook kan er specifiekere zorg nodig zijn, gericht op de doelen van één gezin of kind.

Om de ambitie dichterbij te brengen, moet het hele systeem van jeugdzorg zich ontwikkelen. Wat voor ontwikkeling willen we zien, en hoe komen we daar al lerend? Wij hebben onze opdracht uitgelegd als het beschrijven van de benodigde veranderstrategie voor de Hervormingsagenda.

Beoogde ontwikkeling

- A. Van het individu zien naar de **samenleving, het gezin én het individu** zien. Opgroeien en opvoeden doe je niet alleen, we benutten de context waarin kind en gezin leven als een op zichzelf staand niveau om te interveniëren.
- B. Van jeugdzorg als uitgangspunt naar **jeugdzorg als middel**. We overschatten gemakkelijk de invloed van jeugdzorg(beleid). Als we jeugdzorg inzetten, doen we dat met besef van morele verantwoordelijkheid.
- C. Van projectencarroussel naar **samen leren zonder vrijblijvendheid**. We leren doorgaand in een decentraal stelsel: we verwachten van elkaar intrinsieke motivatie op de beoogde ontwikkeling, ieder vanuit de eigen rol.
- D. Van onderbenutte kennis naar het **slim benutten** en toepassen van werkzame elementen
- E. Om te verhelpen waar dat kan, en om **levenslange en levensbrede ondersteuning** mogelijk te maken waar dat nodig is.

Zie [bijlage 1](#) voor meer detail over de beoogde ontwikkeling.

Kernbegrippen als 'kennis', 'leren', 'kwaliteit' en 'monitoring' worden in [bijlage 2](#) toegelicht.

- *Wij vragen het Bestuurlijk Overleg Hervormingsagenda (BOHA) dit begrippenkader te omarmen, leidend te maken voor de activiteiten van het BOHA, en zo onderlinge miscommunicatie te voorkomen.*

Bij het opstellen van deze notitie is intensief overlegd met jongeren, ervaringsdeskundigen en cliëntvertegenwoordigers in en buiten de werkgroep. Zo is invulling gegeven aan de 'leefwereldtoets': de eis aan elke werkgroep van de Hervormingsagenda om de leefwereld van kinderen en jongeren centraal te stellen. Dit gesprek is nooit af en vraagt om continuïteit.

De veranderstrategie voor de Hervormingsagenda Jeugdzorg

Om ons doel dichterbij te brengen, moeten we met elkaar elke dag leren. Dit leren is niet te beperken tot één onderwerp, organisatie, programma of beleidsdoel. Deze notitie beschrijft dan ook geen programmastructuur of inhoudelijke focus voor het leren. Ze beschrijft de afspraken die ons

² Deze notitie is opgesteld in nauwe samenwerking met de werkgroep kwaliteit en effectiviteit (focus op benutten van bestaande kennis en leren) en de werkgroep data en monitoring (focus op de ondersteunende infrastructuur).

gaan helpen het leren in de praktijk vorm te geven, de randvoorwaarden om dat succesvol te maken, en de netwerkstructuur die ons onderling aan elkaar verbindt.

Het leren zelf doen we in het dagelijks werk, zowel vakinhoudelijk als bestuurlijk. De professional leert vakinhoudelijk, door zich te verdiepen in wat werkt en te onderzoeken wat er beter kan. Organisaties en overheden leren bestuurlijk, door zich te verplichten om de randvoorwaarden voor het leren te realiseren.

Dit is niet vrijblijvend. We verplichten onszelf als individuen en als systeem om steeds te streven naar ons doel. Ontbreekt dit commitment, dan spreken we elkaar daarop aan. Dat stelt eisen aan het onderlinge vertrouwen, aan de verdraagzaamheid, en vanzelfsprekend aan het leiderschap van het BOHA.

Drie onderdelen van het leren bestuderen we nader.

1. De leercyclus doorlopen

We leren aan de hand van een cyclus (bijlage 3), waarin we steeds 4 stappen doorlopen:

1. Het werkelijk samen verbinden aan de opgave.
2. Het maken van een gezamenlijke analyse, doelbepaling en aanpak
3. Gebruik maken van de kennis over wat wel en wat niet werkt
4. Meten om te verbeteren in het kader van de maatschappelijke opgave.

Dat leren is het beste geborgd wanneer het onderdeel is van het primair proces en ook zodanig gefinancierd wordt³. Op die manier wordt het professional op de werkvloer, in de academie, in de werkplaatsen, en via de beroepsverenigingen mogelijk gemaakt nieuwsgierig te zijn en te innoveren.

- *Wij vragen gemeenten, branches en Rijk afspraken te maken over een reële kostprijs inclusief indirecte tijd die leren in het primair proces mogelijk maakt, en om ook in de Cao ruimte te blijven maken voor het leren en ontwikkelen.*

We bereiken ons doel alleen als tussen de betrokkenen uitwisseling plaatsvindt over het leren. Dat vraagt veel communiceren en organiseren. Daarom richten we een kennisinfrastructuur⁴ in (zie hieronder).

2. Kennis benutten

We gaan onze kennis beter toepassen. Er blijft in de jeugdzorg nog veel kennis onderbenut. Dit is kennis over de gehele leercyclus, van het aangaan van een vertrouwensrelatie tot het samen opstellen van een verklarende analyse of het afbouwen van zorgvormen die kinderen schade toebrengen. Om de kwaliteit te verhogen passen we in elke stap deze principes toe:

- Als iets werkt, passen we het toe.
- Als iets niet werkt of schadelijk is stoppen we ermee.
- Als we niet weten of iets werkt, constateren we dat. We besluiten samen hoe we dat lerend onderzoeken.

Meer over het werken aan kwaliteit en het benutten van kennis staat uitgewerkt in de stukken van de werkgroep Kwaliteit en Effectiviteit.

³ Zoals ook benoemd in de recente externe evaluatie van de Jeugdprogramma's van ZonMw ([Externe evaluatie jeugdprogramma s ZonMw-gecomprimeerd.pdf](#))

⁴ Idem.

3. De ontwikkeling monitoren

We verzamelen die informatie die ons helpt de opgave centraal te stellen en onze vorderingen zichtbaar te maken. Dat doen we door diagnostische en landelijke monitoring (bijlage 4). Aan de data wordt in gesprek betekenis gegeven.

Diagnostische monitoring is gericht op het leren in de praktijk, dichtbij kinderen, jongeren en ouders. Deze data, verzameld door cliënten, professionals, aanbieders en gemeenten, voeden het leerproces van een (team van) professional(s). De uitkomsten worden gedeeld met anderen.

Landelijke monitoring bestaat uit één heldere set indicatoren die voor langere tijd vaststaat. Deze set wordt vastgesteld door de werkgroep Data & Monitoring. De set brengt over de jaren heen de ontwikkeling in beeld, en helpt professionals, aanbieders, gemeenten en regio's te benchmarken. Aan de set wordt lokaal of regionaal toegevoegd naar aanleiding van de doelen of ontwikkelfase.

- *Wij vragen het BOHA zich te committeren aan longitudinale monitoring op basis van outcome.*
- *Wij vragen het BOHA in 2022/2023 de randvoorwaarden (digitale middelen, tijd, budget) te creëren om de monitoring op het benodigde kwaliteitsniveau te brengen. Daaronder verstaan wij dat de monitoring valide informatie moet opleveren: we weten welke uitkomsten we mogen verwachten.*
- *Wij vragen het BOHA de longitudinale monitoring pas voor verantwoordingsdoeleinden in te zetten wanneer dit kwaliteitsniveau behaald is.*

Ondersteunende structuren voor het leren

We verbeteren de randvoorwaarden en faciliteiten voor het leren. Dat vraagt vooral veel van organisaties en overheden. Zij faciliteren middels financiële ruimte, (leer)tijd, begeleide intervisie, supervisie en ruimte voor innovatie. Maar er is meer nodig: alle losse initiatieven en ideeën moeten samen leiden tot één leerbeweging. Daarom zetten we een kennisinfrastructuur en onderzoeks- en innovatieagenda op. Voor beiden geldt dat veel elementen aanwezig zijn, maar de nodige samenhang ontbreekt.

Kennisinfrastructuur

De kennisinfrastructuur organiseert het leren. In de kennisinfrastructuur worden bestaande organisaties en netwerken aan elkaar verbonden, en krijgen zij expliciet de taak lokaal of regionaal geleerde lessen en de landelijke leerbeweging aan elkaar te verbinden. Zo hebben aanbieders en beroepsorganisaties een belangrijke rol om het leren van professionals te verbinden aan de landelijke ontwikkeling, en vice versa: hen in staat te stellen deel te nemen aan de gedeelde beweging.

- *Wij vragen de kennisorganisaties NJi, KJP en LVB in 2022 het initiatief te nemen tot het expliciteren van (de rolverdeling in) de kennisinfrastructuur. Daarbij betrekken zij de cliënt-, beroeps- en brancheorganisaties. Dit voorstel wordt voorgelegd aan het BOHA. Er is minimaal aandacht voor:*
 - *de onderlinge verbinding van bestaande initiatieven*
 - *de onderlinge uitwisseling tussen lokaal of regionaal geleerde lessen en de landelijke leerbeweging*
 - *het ondersteunen van het leren in het BOHA door een werkorganisatie/netwerkstructuur die op bestuurlijk niveau kan agenderen, adviseren en ondersteunen.*

In [bijlage 5](#) meer over de kennisinfrastructuur. Bij verdere ontwikkeling van de kennisinfrastructuur jeugd wordt verbinding gemaakt met de kennisinfrastructuur voor de zorg voor volwassenen.

De jeugdzorg is decentraal georganiseerd, en daarop is de kennisinfrastructuur ingericht. De wijkteams hebben in een decentraal stelsel een centrale positie. Zij vormen de schakel tussen de alledaagse opvoed- en opgroeivragen, kortdurende ondersteuning en jeugdzorg. Als schakel spelen zij ook een belangrijke rol bij de houdbaarheid van het stelsel. Om deze rol goed te vervullen is een goede gezamenlijke analyse en doelbepaling zowel vakinhoudelijk als bestuurlijk cruciaal (stap 2).

- *Wij vragen de associatie wijkteams, de beroepsorganisaties en de VNG het initiatief te nemen voor een evaluatie van de kwaliteit van de wijkteams in relatie tot de lokale infrastructuur. De evaluatie wordt gedeeld in het BOHA en leidt tot een gezamenlijke visie, vertaald in een kwaliteitsstatuut.*

Onderzoeks- en innovatieagenda

Er is al veel kennis en ervaring binnen de jeugdzorg, maar regie ontbreekt op het aanvullen, delen en toepassen daarvan. We kiezen voor een meerjarige onderzoeks- en innovatieagenda⁵. Die beschrijft wat we de komende jaren aan kennis ontwikkelen en versnelt het toepassen van onderbenutte kennis. De onderzoeks- en innovatieagenda worden in onderlinge samenhang opgesteld. De ambitie om de leefwereld van kinderen, jongeren en ouders als uitgangspunt te nemen staat centraal.

De focus van het onderzoek en de innovatie ligt op:

- De (maatschappelijke) oorzaken van het ontstaan of in stand blijven van problemen
- Mogelijke oplossingen voor die problemen
- 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 onderzoeks- en innovatieagenda wordt opgesteld in consultatie met alle partijen. Ze is in overeenstemming met de focusthema's van de Raad voor de Jeugd.

- *Wij vragen de kennisinstellingen (NJI, KJP, LVB) en onderzoeksinstituten (NWO, NWA Jeugd en ZonMw) in 2022 initiatief te nemen voor het opstellen van een onderzoeksagenda. Zij stemmen daarover af met cliëntorganisaties, academische organisaties en hogescholen, en beroepsorganisaties.*

De innovatieagenda beschrijft welke innovaties de komende jaren het meest urgent zijn. Innovaties zijn erop gericht om mogelijke oplossingen te implementeren in een specifieke context. Zij versterken de leerbeweging door kennis te helpen toepassen.

- *Wij vragen aanbieders, cliëntorganisaties, beroepsorganisaties en brancheorganisaties in 2022 initiatief te nemen voor het opstellen van een innovatieagenda. Zij stemmen daarover af met de kennisinstellingen.*

⁵ Ook deze aanbeveling sluit aan bij de recente externe evaluatie van de jeugdprogramma's van ZonMw.

Investeren

Kwaliteit is een structureel onderdeel van de kostprijs van de zorg. Dat vraagt om faire tarieven. Het budget dat nodig is voor lerende organisaties en professionals moet dus structureel worden opgenomen in de kostprijs en zichtbaar zijn in de verdeling tussen directe en indirecte tijd. Daarnaast zijn en blijven er via de CAO structurele middelen beschikbaar voor leren.

In de afgelopen jaren zijn veel incidentele middelen ingezet ten behoeve van leren en ontwikkelen. Samenhang, focus en het delen van de kennis ontbrak regelmatig. Veel geld is zo niet ten bate gekomen van een betere ontwikkeling van de jeugd.

Daarom stellen wij: de kosten van de versnippering van incidenteel toegekende middelen minus de kosten van een samenhangende infrastructuur vormen het investeringsbudget voor Leren, ontwikkelen en kennisinfrastructuur. Op dit moment wordt door de werkgroep meerjarige financiële verhoudingen gewerkt aan een doorrekening. Verwachte beschikbaarheid: januari 2022.

Bijlage 1: Beoogde ontwikkeling

Bijlage 2: Kernbegrippen

Bijlage 3: Leren en ontwikkelen

Bijlage 4: Data en monitoring – monitoring als leerproces

Bijlage 5: Kennisinfrastructuur

Bijlage 1: Beoogde ontwikkeling

In deze bijlage leest u de uitwerking van de beoogde ontwikkeling.

- A. Van het individu zien naar de **samenleving, het gezin én het individu** zien. Opgroeien en opvoeden doe je niet alleen, we benutten de context waarin het kind en gezin leven als een op zichzelf staand niveau om te interveniëren.

De invloed van de samenleving op de ontwikkeling van kinderen wordt op het moment onderbelicht. Maar het is niet passend om ons te beperken tot de jeugdige of het gezin; de context is daarvoor te zeer meebepalend. Behalve over het herstellen en voorkomen van problemen gaat het dus ook over het versterken van de samenleving. Als er geen goede basis ligt, is de invloed van zorg of ondersteuning snel vervlogen. Naarmate de kwaliteit van de omgeving beter is, zal het effect van goede zorg beter beklijven. De vraag naar jeugdzorg zal daardoor wellicht afnemen.

- B. Van jeugdzorg als uitgangspunt naar **jeugdzorg als middel**. We overschatten gemakkelijk de invloed van jeugdzorg(beleid). Als we jeugdzorg inzetten, doen we dat met besef van morele verantwoordelijkheid.

Het Jeugdzorgaanbod wordt te veel als kader van de geboden hulp genomen. Dat bemoeilijkt het centraal stellen van de leefwereld van cliënten. Niet de zorg, maar juist de doelen van kinderen, jongeren en gezinnen moeten het uitgangspunt zijn. Jeugdzorg heeft als taak om ook de pedagogische relaties die centraler staan in het leven van kinderen of jongeren te leren benutten en te versterken. Daarbij denken we natuurlijk aan de ouders en andere opvoeders, maar ook aan docenten of vrijetijdsbegeleiders. Ook gaat het hierbij om de (maatschappelijke) vraag over welke ondersteuning er 'gewoon' mag zijn voor alle gezinnen en waar men laagdrempelig een beroep op kan doen. Zwaarder ingrijpen in het leven gebeurt alleen als de alternatieven ook afgewogen zijn, en met besef van het morele gewicht van de keuze.

- C. Van projectencarroussel naar **samen leren zonder vrijblijvendheid**. We leren doorgaand in een decentraal stelsel: we verwachten van elkaar intrinsieke motivatie op de beoogde ontwikkeling, ieder vanuit de eigen rol.

Op het moment is sprake van een veelheid aan kortdurende projecten, gefinancierd met incidentele middelen, die nog te weinig leiden tot de gewenste ontwikkeling in de kwaliteit van zorg. De beoogde ontwikkeling hier is die naar het samen werken aan één maatschappelijke opgave (zie preambule). Niet door top-down te sturen, maar juist door samen te leren vanuit de eigen rol, in de eigen organisatie. Het leren van professionals wordt gefaciliteerd door hun organisaties en door de betrokken overheden. In samenwerkingen staan we open voor de kennis van de ander, in ons werk maken we gebruik van de inzichten en vaardigheden van de ander. Daar hoort bij dat de onderlinge informatievoorziening beter wordt, dat we het met elkaar afspreken als we iets nieuws proberen, en elkaar ruimte laten voor het leren.

- D. Van onderbenutte kennis naar **slim benutten** en toepassen van werkzame elementen

We constateren dat beschikbare kennis en vaardigheden op het moment te vaak onbenut blijven. Het gaat daarbij om verschillende soorten kennis: praktijkkennis van beroepskrachten, ervaringskennis van cliënten en naasten, en wetenschappelijke kennis over generieke en specifieke aspecten van goede zorg en welke zorg effectief en efficiënt is. We beogen een

ontwikkeling naar een situatie waarin kennis slim wordt benut, niet alleen door wat we weten ook toe te passen, maar ook door datgene wat we uit gewoonte doen te bevragen, door praktische wijsheid te benutten, en door middels analyse steeds weer te komen tot een verwoording van de werkzame elementen en tot herkennen van patronen.

- E. Om te verhelpen waar kan, en om **levenslange en levensbrede ondersteuning** mogelijk te maken waar dat nodig is.

Op het moment worden kinderen en jongeren die levenslange en levensbrede ondersteuning nodig hebben te vaak onvoldoende geholpen. Jeugdzorg wordt te vaak kortdurend ingezet met het impliciete doel kinderen en jongeren te 'repareren'. De beoogde ontwikkeling is hier om beter te worden in het benoemen van de benodigde zorg of ondersteuning, en ook beter te organiseren dat die zorg tijdig, zo lang als nodig en zo kort als mogelijk geleverd wordt. Zodat ook deze kinderen kunnen leren en ontwikkelen. Kinderen met ernstige aandoeningen en/of in complexe situaties trekken nu te vaak aan het kortste eind als er schaarste is. Er is vaak een grote belasting op het gezin doordat ouders bij meerdere 'loketten' moeten aankloppen.

Bijlage 2: Kernbegrippen

Deze bijlage dient niet om definities te geven van kernbegrippen die van nu af aan voor een ieder leidend zouden moeten zijn. Ze is bedoeld om verwarring te voorkomen en communicatie over de kernbegrippen te bevorderen.

Jeugdzorg	Jeugdhulp en jeugdbescherming
Leren	Het zich eigen maken van nieuwe, of het aanpassen van bestaande, kennis, gedrag, vaardigheden, procedures, inzichten of waarden met als doel om met meer impact bij te dragen aan de vooraf overeengekomen (maatschappelijke) ambitie. Leren gaat vaak over een synthese van verschillende soorten informatie en kennisbronnen.
Ontwikkelen	Het stap voor stap werken aan een geformuleerde (maatschappelijke) ambitie. Ontwikkelen gebeurt door kort-cyclisch te leren van ervaringen en gemaakte keuzes en daarop de volgende stap te baseren.
Leefwereld	De alledaagse context waarin kinderen en jongeren opgroeien, en hun perspectief op het leven.
Kwaliteit	<p>Kwaliteit van jeugdhulp is</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) investeren in de relatie met kinderen, jongeren en opvoeders, 2) samen beslissen over passende hulp en welke doelen moeten worden bereikt, hoe en door wie daar het beste aan bijgedragen kan worden 3) benutten van de kennis over wat werkt, en 4) samen evalueren of de gewenste doelen bereikt zijn of aangepast moeten worden en of de gekozen hulp nog passend is. <p>Kwaliteit van organisatie, beleid en bestuur van jeugdhulp vraagt hetzelfde: inzetten op verbinding, samen beslissen, doen wat werkt en samen evalueren.</p>
Kennis	<p>Dat wat we weten, wat geleerd en opgeslagen is, dat waar het individu of het collectief inzicht in heeft verworven. Kennis omvat zowel informatie, ervaringen en inzichten. Kennis kan verkregen worden door opleiding of training en door ervaring.</p> <p>Kennis is dynamisch. Het ontwikkelt zich in een maatschappelijke context gekleurd door het verleden, waarin de opgaven voor de toekomst vervat liggen.</p> <p>Kennis bestaat uit ervaringskennis, praktijkkennis en wetenschappelijke kennis. Ouders, kinderen en jongeren hebben ervaringskennis. Professionals hebben praktijkkennis. Wetenschappers hebben wetenschappelijke kennis. In sommige gevallen verenigt één persoon twee perspectieven: een ervaringsdeskundige heeft ervaringskennis én praktijkkennis.</p>
Kennisinfrastructuur	Het geheel aan activiteiten, instanties en de samenhang daartussen dat bijdraagt aan het leren en de blijvende ontwikkeling van kennis.
Cliënt	De cliënt is degene die jeugdzorg ontvangt. Haar of zijn perspectief is het cliëntperspectief. Heeft een cliënt in het verleden ervaringen opgedaan met jeugdzorg die hij of zij inzet om de leerbeweging te versterken, dan maakt de cliënt gebruik van ervaringsdeskundigheid.
Professional	Professionals zijn degene die in de praktijk advies of zorg bieden aan kinderen, jongeren en gezinnen. Zij bezitten vakkennis, werken volgens professionele standaarden en maken gebruik van richtlijnen en beroepscodes. Professionals scholen en ontwikkelen zich blijvend. In het contact met cliënten zijn zij in staat om samen met de client tot de best

	mogelijke interventie te besluiten. Ze maken gebruik van de kennis en voorkeuren van de cliënt, hun vakkennis, ervaring en vaardigheden, en van richtlijnen en beroepscode
Innovatie	Het ontwikkelen van iets nieuws om de leerbeweging in een specifieke context te versterken. Het kan gaan om een idee, product, dienst of proces. Ze zijn gericht op mogelijke oplossingen en de toepassing van kennis, en worden kort-cyclisch met de beoogde doelgroep ontwikkeld. Innovatie is een krachtig middel om een beoogde ontwikkeling te bevorderen wanneer het gepaard gaat met kennis over wat wel en niet werkt, en als het het doel dient waar het voor bedoeld is.
Wetenschap	Wetenschap is het op systematische manier vergaren van kennis over de werkelijkheid. Kennis is wetenschappelijk onderbouwd als de wetenschappelijke methode is benut om die kennis te vergaren, en als de mogelijkheid geboden wordt om die kennis te ontcrachten door nieuwe inzichten of onderzoek en transparantie over verkregen onderzoeksresultaten.
Data	Gegevens die ons helpen om te beoogde ontwikkeling te monitoren. We maken voor de Hervormingsagenda het onderscheid tussen landelijke en diagnostische monitoring.
Supervisie	Supervisie is leren onder begeleiding van een deskundige die helpt om te reflecteren op het eigen professionele handelen en de daaraan ten grondslag liggende gedachten, gevoelens en drijfveren.
Effectiviteit	Effectiviteit betekent dat jeugdhulp (door van goede kwaliteit te zijn) bijdraagt aan het behalen van de gestelde doelen en zo aan de maatschappelijke opgave. Effectiviteit wordt ook wel doeltreffendheid of doelmatigheid genoemd. Doeltreffendheid is samen vastgestelde (of tussentijds bijgestelde) doelen bereiken. Doelmatigheid is zoveel mogelijk resultaat met zo min mogelijk middelen.

Bijlage 3: Leren en ontwikkelen

Introductie

Ieder van ons leert en draagt bij aan het leren van anderen. Dat verwachten we ook van elkaar. We motiveren en stimuleren elkaar. We expliciteren en analyseren dilemma's, nemen de verantwoordelijkheid voor onze rol, zoeken samen naar oplossingen en maken gebruik van de beschikbare kennis en expertise. Zo dragen wij eraan bij dat alle kinderen in Nederland met hun ouders kansrijk op kunnen groeien.

Leren rendeert snel. Rekenvoorbeeld: Twee professional ontvangen 2 uur supervisie per week. Dat kost 12K per jaar. Een uithuisplaatsing van 1 kind kost 100K per jaar. Als deze twee professionals samen maar 1 uithuisplaatsing voorkomen in een periode van 8 jaar heeft het leren gerendeerd. In 2020 werkten in Nederland bijna 46.000 SKJ geregistreerde jeugd en gezinsprofessionals. Als zij allemaal een jaar lang 2 uur per week in tweetallen supervisie ontvangen, is dat budgetneutraal als zij daarmee in de komende 8 jaar 345 uithuisplaatsingen per jaar voorkomen. Dat is dus bijna één uithuisplaatsing per dag. Leren rendeert. Goed ontwikkelde professionals leveren geld op door een toegenomen professionaliteit en kwaliteit van hun zorg.

Vakinhoudelijk en bestuurlijk leren

In het leren maken we onderscheid tussen het vakinhoudelijk leren van professionals, ervaringsdeskundigen, opvoeders en jongeren en het bestuurlijk leren van aanbieders, beroeps- en brancheverenigingen, gemeenten en het Rijk. Ons doel is dat zowel professionals als bestuurders in 2028 bewust handelen en zich zeker voelen dat ze doen wat werkt.

Bij het **vakinhoudelijk leren** gaat het zowel over het leren 'on the job' als het leren met beroepsgenoten. De doelen zijn vakmanschap en een stevige professionele identiteit. Dit leren vraagt intrinsieke motivatie, en zelf nemen van verantwoordelijkheid op het ontwikkelproces en beroepstrots. Om dit vakinhoudelijke leren mogelijk te maken zorgen opleidingen voor een stevige basis, dragen beroepsorganisaties bij aan de professionele mindset van 'leven lang leren' en zorgen aanbieders voor een uitdagende werkomgeving waarin geleerd kan en mag worden.

Het leren van professionals vindt zowel buiten als binnen de directe behandelcontext plaats. Buiten de behandelcontext wordt bijvoorbeeld in opleidingen, trainingen of beroepsorganisaties geleerd, vaak ook domeinoverstijgend. Binnen de behandelcontext is leren noodzakelijk om samen tot een steeds betere kwaliteit en doelrealisatie te komen. Het leren is dan onderdeel van de indirecte tijd. Bestuurders spelen een belangrijke rol in het bieden van deze tijd en bij het realiseren van een goede, ontwikkelgerichte invulling daarvan. En de financiering van het leren en ontwikkelen moet zowel binnen de CAO als binnen de kostprijs van de behandeling geborgd zijn.

Het **bestuurlijk leren** is enerzijds randvoorwaardelijk voor het vakinhoudelijk leren. Bestuurlijk leren betreft zowel de organisatie of aanbieder als de gemeente. Bestuurders ontwerpen de werkomgeving waarin vakinhoudelijk geleerd kan worden en waarin rekenschap afgelegd kan worden over dat leren. Zij stellen doelen om de leercultuur in de jeugdhulp te versterken. Zo versterken het vakinhoudelijke en het bestuurlijke leren elkaar. Anderzijds richt het bestuurlijke leren zich ook op het steeds weer formuleren, bewaken en monitoren van de vorderingen op de gezamenlijk ambitie van burgers, organisaties en gemeenten. Dat leren vindt niet alleen plaats in de eigen gemeenten of regio. Er wordt ook kennis gedeeld in bijvoorbeeld brancheorganisaties of de

VNG. Daarbij maakt ook het leren van het BOHA, ondersteund door een daartoe in te richten netwerkorganisatie, onderdeel uit van het bestuurlijk leren.

Welke leerstrategie wanneer gebruikt wordt is mede afhankelijk van het geformuleerde doel en de fase van ontwikkeling.

De arbeidsmarkt is krap. Het maatschappelijke oordeel over jeugdhulpprofessionals is niet onverdeeld positief. Veel professionals staat het water aan de lippen. Zij dreigen het vakgebied te verlaten. Dat maakt het werk voor de overblijvende collega's nog zwaarder. Verwaarlozing van de professionals en zijn professionele ontwikkeling dreigt. Om dit proces te keren is het belangrijk professionals eerst weer te verbinden met hun passie, hun wens om een bijdrage te leveren aan het kansrijk opgroeien van kinderen en zich daar trots over te voelen. Supervisie of begeleide intervisie kunnen hiervoor ruimte bieden. Kwaliteitsverhoging maakt niet alleen het werk aantrekkelijker, het zal het gemiddelde zorgtraject ook verkorten. Het is de vraag of er dan nog meer professionals nodig zijn. Als professionals gezien worden kunnen zij op hun beurt gezinnen 'zien' en ontstaat er ruimte om nieuwe kennis tot je te nemen en te doen wat werkt.

De leercyclus

Leren en ontwikkelen vragen tijd. We leren aan de hand van een cyclus waarin we steeds 4 stappen doorlopen op weg naar een ambitie:

1. Het werkelijk samen verbinden aan de opgave
2. Het maken van een gezamenlijke analyse, doelbepaling en aanpak
3. Gebruik maken van de kennis over wat wel en wat niet werkt
4. Meten om te verbeteren in het kader van de maatschappelijke opgave.

Toelichting op de leercyclus

1. Verbinden aan de opgave

We leren niet zomaar. Leren draagt bij aan één of meerdere maatschappelijke opgaven die vooraf collectief zijn vastgesteld. Het doel is telkens een stap te zetten in de richting van jeugdhulp die maakt dat je mee kunt doen, in principe met je ouders opgroeit en de veerkracht hebt om tegenslagen het hoofd te bieden.

2. Gezamenlijk analyse, doelbepaling en aanpak.

Op weg naar de ambitie stellen we in wisselende samenstellingen doelen op, gebaseerd op een gedeelde analyse en uitgewerkt in een gedeelde aanpak. Elk van die doelen draagt bij aan de ambitie. Dat gebeurt op verschillende niveaus die elkaar versterken.

Op het niveau van het individu of gezin wordt gezamenlijk een doel vastgesteld (bijvoorbeeld 'weer naar school gaan'), een analyse gemaakt van de oorzaken van het probleem en samen een aanpak vastgesteld. Wat daarin werkt, en welke kennis je daarbij toepast, dat is ook iets waar professionals onderling mee bezig zijn (supervisie, intervisie, richtlijn ontwikkeling).

Het vaststellen van een gezamenlijke analyse, doel en aanpak gebeurt óók op het niveau van de aanbieder en gemeente, en zij moeten daarvoor leren van burgers en professionals: welke vragen en problemen bestaan er rond het opgroeien en opvoeden, welke zorg is nodig in onze gemeente, wat moeten onze professionals weten en kunnen, hoe bieden wij hun de mogelijkheden om dat te ontwikkelen en wanneer leveren wij kwaliteit?

Fout! Verwijzingsbron niet gevonden. Als input voor dit proces verwijzen wij naar de [Appendix: Belemmerende en bevorderende factoren voor een lerend stelsel](#).

3. Gebruik maken van de kennis over wat wel en niet werkt

Of wat we weten ook toegepast wordt bij het gezamenlijk gestelde doel, is een vraag die lokaal of regionaal beantwoord moet worden. Gemeenten en aanbieders brengen dit samen in kaart. Zij maken daarbij gebruik van de landelijk beschikbare kennis. En zij agenderen en prioriteren vervolgens samen de ambities en ontwikkelopgaven. En dat wat je leert pas je toe en deel je ook weer met collega's. Burgers doen dat met cliëntenorganisaties, ervaringsdeskundigen en professionals doen dat met hun beroepsverenigingen, gemeenten doen dat met de VNG en het VWS doe dat met ook andere ministeries die een bijdrage leveren aan de ambitie. Zo stel je met elkaar steeds, lerend vast wat 'state of the art' kwaliteit is.

4. Meten om te verbeteren

De vierde stap is meten om te verbeteren: gestructureerd informatie verzamelen over onze vorderingen op weg naar de gemeenschappelijke ambitie. Op basis van die informatie voeren we onderling het gesprek, en dáárin schuilt het leren. Data verzamelen we zoals beschreven in de stukken van de werkgroep Data en monitoring

Het compleet doorlopen van de leercyclus

Als we kijken waar we nu staan (zie ook de Appendix: Belemmerende en bevorderende factoren voor een lerend stelsel), dan vallen drie zaken op:

1. We hebben de neiging om stap 1 en 2 over te slaan en meteen met stap 3 te beginnen. Dat leidt tot het uitrollen of implementeren van lessen van anderen zonder de eigen context, gezamenlijke visievorming en besluitvorming voldoende mee te nemen. Als dit gebeurt ontstaat er stagnatie in het leerproces door schijnsamenwerking (figuur 1)

Voorbeelden:

- (i) *Een professional past een interventie toe die niet aansluit bij de vraag van het gezin. Het daadwerkelijk verbinden, een klik met elkaar hebben, een gedegen gezamenlijke analyse, ook van de vraag achter de vraag, een gezamenlijke doelbepaling en gedeelde besluitvorming over de aanpak ontbreekt. De professionals neemt over in plaats van dat zij toevoegt.*
- (ii) *Een gemeente probeert een succesvolle aanpak van een andere gemeente uit te rollen en merkt dat het niet werkt. Er wordt voorbij gegaan aan het feit dat de ontwikkelde aanpak in de andere gemeente de uitkomst is van een vaak al jaren gelopen gezamenlijk proces op principe a en b. De uitkomst blijkt slechts betekenis te hebben door dat gezamenlijk proces.*

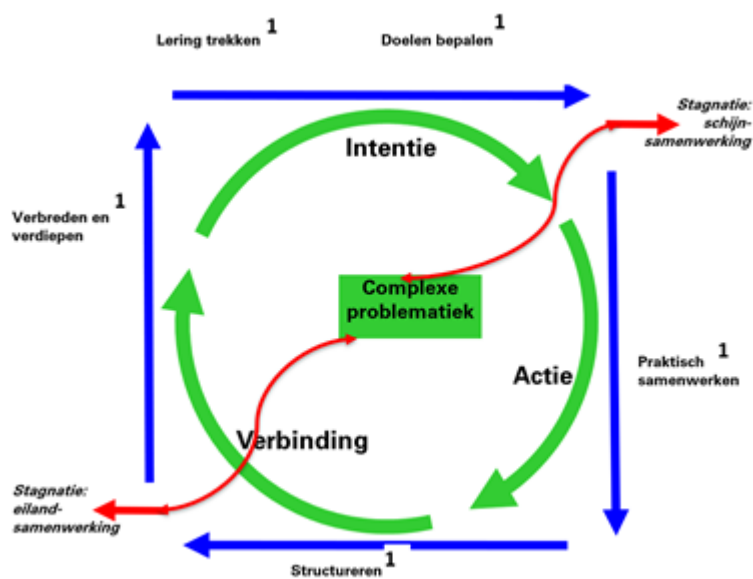
2. We passen kennis over de afzonderlijke stappen van de leercyclus nog onvoldoende toe. Ook hebben we onvoldoende scherp welke kennis daarop nog ontwikkeld moet worden. Dat heeft zijn weerslag op de kwaliteit en de doelmatigheid van onze zorg en ondersteuning.

Voorbeeld:

- (i) *We weten dat het afnemen van een goede verklarende analyse bijdraagt aan het samen beslissen over passende zorg. Deze kennis wordt nog lang niet altijd toegepast. We lopen daardoor het risico dat we symptomen bestrijden in plaats van de daadwerkelijke problemen aanpakken. Ook maken we daardoor minder gebruik van de kwaliteiten van de jongere en*

zijn netwerk. Dat kan escalerend werken. We behandelen bijvoorbeeld het gedrag van de jongere in plaats van samen met de jongere te onderzoeken wat de boodschap is die de jongere met zijn gedrag af wil geven over zichzelf of belangrijke mensen in zijn omgeving. En dus waar de hulp uiteindelijk aan bij moet dragen.

3. In de leerproces betrekken we nog onvoldoende andere leefdoemen. Een verklarende analyse van gezin en professional moet óók rekening houden met onderwijs, volwassenzorg etc. Waar ligt de oorzaak van het probleem, en kan de jeugdzorg het oplossen? Op gezette moment is het nodig de leerproces óók te benutten samen met professionals uit andere domeinen. Ook gemeentelijke regels en controlesystemen of de rigide toepassing daarvan kunnen de domeinoverstijgende samenwerking in de weg zitten. Als dit gebeurt ontstaat stagnatie in het leerproces door een eilandsamenwerking (figuur 1).



Figuur 1: P.J. van Delden; *Samenwerken in het publieke domein* (2009)

Appendix: Belemmerende en bevorderende factoren voor een lerend stelsel

Belemmerende factoren	Bevorderende factoren	Leercyclus
<p>Maatschappelijke norm maakbaarheid & excelleren met nadruk op reparatie & herstel</p> <p>Verschillende mensbeelden in verschillende wetten.</p> <p>Gebrek aan geduld bij de invoering van een stelselwijziging</p>	<p>Heldere maatschappelijke visie en moraal m.b.t. opvoeden en opgroeien als kompas. Op basis hiervan kunnen scherpe keuzes gemaakt worden.</p> <p>Politieke stellingname.</p>	<p>Stap 1 en 2 overslaan</p>
<p>1000 bloemen bloeien: zonder focus kortdurend investeren in kortdurende projecten zonder de ontwikkelde kennis over wat wel/niet werkt samen te brengen.</p>		<p>Stap 1 en 2 overslaan</p>
<p>Verschil in hiërarchie en waardering tussen kennis uit wetenschap, praktijk en ervaring.</p>	<p>Niet vertalen van geleerde lessen naar nieuw gedrag.</p>	<p>Beter worden in stap 3</p>
<p>Bevestigingsbias waardoor goede analyse ontbreekt en niet passende hulp wordt ingezet of onterecht UHP</p> <p>Opschalen van goede voorbeelden als 'bleuprint' zonder te werken aan randvoorwaarden en vertrouwen voor een samen lerende cultuur</p> <p>Risicoregelreflexen: het denken in risico's en problemen wordt gedomineerd door achteruit kijken. Potentiële neveneffecten in de toekomst worden onvoldoende meegewogen in het besluit.</p> <p>Beheersreflexen en ontbreken van rolvastheid: de complexiteit van de opgave zo reduceren dat één persoon regie voert met als gevolg dat deze vanuit een behoefte aan grip op de stoel van de ander gaat zitten.</p> <p>Je als opdrachtgever als 'bepaler opstellen'</p>	<p>Meerwaarde van diversiteit en verscheidenheid benutten</p> <p>Scherpte op eigen rol en sterke beroepsidentiteit: weten waar je voor bent, weten wie je bent, weten wat je wel/niet kan cq wat de ander beter kan, waarderen van toegevoegde waarde van de ander en daar constructief mee omgaan.</p> <p>Ruimte krijgen om vanuit professionele hoogwaardige kennis te doen wat nodig is, zonder daarin belemmerd te worden door systemen. Het systeem steunt de inhoud.</p> <p>Denken in kansen en mogelijkheden. Ruimte voor experiment en innovatie</p> <p>Samen focus vaststellen en daarop investeren. De kosten gaan voor de baten uit.</p> <p>Leren op alle niveaus en in netwerkverband, zowel horizontaal (met collega's op micro, meso of macroniveau) als verticaal (tussen micro, meso en macroniveau).</p>	<p>Stap 1 en 2 overslaan, beter worden in stap 1 en 2, domeinoverstijgend karakter</p>

<p>Inkoop gedreven in plaats van inhoud en opgave gedreven werken.</p> <p>Niet vertalen van geleerde lessen naar nieuw gedrag.</p> <p>Kaders die eigen verantwoordelijkheid en initiatief remmen.</p> <p>Te veel focus op de eigen opdracht in plaats van primair op de eigen bijdrage aan de gezamenlijke opgave.</p> <p>Solistisch werken</p> <p>Wettelijke kaders en toezicht die niet op elkaar aansluiten.</p> <p>Toezicht dat primair gericht is op controleren in plaats van leren.</p> <p>Gebrek aan geduld bij de invoering van een stelselwijziging.</p>	<p>Rechtsbescherming van ouders als onderdeel van een lerende cultuur.</p> <p>Wees aan de voorkant helder over het doel van participatie en hoe dat participatieproces eruit gaat zien.</p> <p>Ga bij het betrekken van burgers een stap verder dan alleen raadplegen. Zoek ook naar co-creatie en samen belissen.</p> <p>Werken in een 'just culture' in plaats van een 'blame culture'.</p> <p>Bouwen aan vertrouwen. Iedereen maakt fouten en iedereen wil ook beter worden. Vertrouwen bouw je door houvast bij elkaar te vinden in het samen lerend werken aan de gewenste hervorming.</p> <p>Eigen soevereiniteit van de organisatie deels los durven laten als de maatschappelijke opgave daarom vraagt.</p> <p>Parallel organiseren.</p> <p>Een lerende cultuur die zich vertaalt in de eigen gemeentelijke cultuur en in de verhouding met de opdrachtnemers.</p> <p>Gemeenten en aanbieders formuleren samen leidende principes.</p> <p>Zorgen dat in de inkoop de gezamenlijke uitgangspunten geborgd zijn: gemeente als betrouwbare opdrachtgever en co-creator.</p> <p>Verdragen van enige mate van risico en vertrouwen in de samenwerkingspartners.</p>	
<p>Ontbreken van resultaatinformatie op het niveau van de maatschappelijke opgave</p>	<p>Faciliteren van het gebruik van goede data</p>	<p>Beter worden in stap 2 en 4</p>

<p>Slechte informatiebias. Niet benutten van beschikbare cijfers en/of deze steeds opnieuw weer opvragen bij aanbieders.</p> <p>Inkoop gedreven in plaats van inhoud en opgave gedreven werken.</p>	<p>Generieke data aanleveren zodat ze betrouwbaarder gebruikt kunnen worden.</p>	
<p>1000 bloemen bloeien: zonder focus kortdurend investeren in kortdurende projecten zonder de ontwikkelde kennis over wat wel/niet werkt samen te brengen.</p>	<p>Denken in kansen en mogelijkheden. Ruimte voor experiment en innovatie.</p>	<p>Beter worden in stap 1 en 2</p>

Tabel 1: (ervarings)kennis belemmerende en bevorderende factoren voor een blijvend leren stelsel in relatie tot de leercyclus.

Bijlage 4: Data en monitoring – monitoring als leerproces

Deze bijdrage geldt als input voor de werkgroep Data en Monitoring.

Om succesvol te ontwikkelen is het cruciaal om te weten waar je staat. Hoe ver zijn we op ons pad naar de ambitie? Zonder die kennis kunnen we geen analyse maken, doelen bepalen of aanpak formuleren. In deze bijlage gaan we in op het voeden van het leerproces middels monitoring.

In deze tekst staan we stil bij:

- De uitgangspunten voor succesvol monitoren
- Het onderscheid tussen landelijke monitoring, gericht op de gewenste ontwikkeling volgens gestandaardiseerde indicatoren, en lokale of regionale diagnostische monitoring, gericht op het lokale of regionale ontwikkelproces.

Uitgangspunten voor succesvol monitoren

Monitoren kenmerkt zich door (een reeks) metingen op verschillende momenten, waardoor inzicht wordt verkregen in de effectiviteit van beleid of aanpak rond een vraagstuk. Monitors hebben als doel leren en/of verantwoorden.

Voor het passend gebruik van data stellen wij onszelf steeds 4 vragen:

1. Wat is het vraagstuk?

Hebben wij een gedeeld beeld over het vraagstuk, onze ambitie voor de volgende ontwikkelstap, welke partners hierbij betrokken moeten zijn.

2. Welke gegevens/indicatoren gaan helpen?

Welke gegevens of indicatoren kunnen iets zeggen over de mate waarin we ons (tussen)doel realiseren.

- a. De gegevens kunnen gaan over het maatschappelijke doel zelf (bijvoorbeeld schooluitval), het proces of de subdoelen (maken we voor leerlingen met een verhoogd risico op schooluitval een preventieplan, zijn we tevreden over onze samenwerking), de output (voor hoeveel leerlingen hebben we een preventieplan gemaakt, hoeveel tijd hebben we daarin geïnvesteerd) of de outcome (geven de betrokken leerlingen aan dat het plan hen helpt, hoe gaat het met de aanwezigheid van deze leerlingen op school)
- b. De gegevens kunnen kwantitatief zijn (meetbaar/cijfermatig) of kwalitatief (merkbaar/ervaringen) (zie ook [Wat valt er te meten?](#)).
- c. De gegevens kunnen routinematig of periodiek of steekproefsgewijs verzameld worden. Zolang het maar helpend is.
- d. Gegevens worden het meest consciëntieus en betrouwbaar geregistreerd als degene die ze registreert er zelf de waarde van inziet en er direct in zijn eigen werk van kan leren.

3. Welke van de gewenste gegevens zijn er al?

Er wordt al ontzettend veel gemonitord, dus daar zit vast iets bruikbaar bij (bijvoorbeeld: [Zoeken naar beschikbare gegevens](#)). Kijk landelijk, lokaal of regionaal wat beschikbaar is rond het vraagstuk. Kijk ook breder dan de activiteiten die vallen onder de Jeugdwet. Leer daarbij ook van deskundigen op het gebied van data. Put je niet uit in eindeloze definitiekwesties, maar kijk of gegevens goed genoeg zijn om er lokaal van te leren en verbeterlagen te

maken. Overweeg allerlei registraties die niet worden gebruikt (en die terecht komen in 'datakerkhoven') te schrappen. Beperk de administratieve druk. Dat geeft ruimte.

4. (Hoe) gebruiken we de gegevens in ons leren?

Besef dat iedereen (bestuurders, managers, professionals, ervaringsdeskundigen) veel te leren heeft als het gaat om het zinvol, zorgvuldig en enthousiasmerend gebruikmaken van monitoring in een leergierige cyclus. We schieten te snel in de reflex van verantwoording, elkaar de maat nemen en monitoring te bestempelen als bureaucratische last. Het moet wennen om het primair op te pakken als een tool in een leerproces.

- o Bestuurders kunnen leren hoe zij het beste lerend beleid en lerende organisaties stimuleren en de daarvoor benodigde monitoring faciliteren;
- o Managers leren hoe zij de bedrijfsprocessen daarop het beste kunnen inrichten;
- o Uitvoerend professionals leren hoe zij de vakkennis en hun ervaring daarbij inzetten;
- o Kinderen, jongeren en opvoeders leren actief mee te denken in de verbetering van hun eigen hulproces en de hulp in het algemeen.

Landelijke en diagnostische monitoring

Kenmerken landelijke monitoring

- o Het is uniform, aan de hand van afgesproken en gestandaardiseerde indicatoren (vooral cijfermatig).
- o De indicatoren staan vaak voor langere tijd vast. Veranderingen of toevoegingen worden gezamenlijk vastgesteld in het BOHA. Omdat indicatoren voor langere tijd afgestemd worden, is het van groot belang dat ook met andere sectoren afgestemd wordt.
- o Doel:
 - Signaleren: een instrument om te benchmarken en zo overeenkomsten en verschillen in kaart te brengen. Het leereffect treedt op wanneer men deze overeenkomsten en verschillen gaat duiden. Het samen expliciteren van onderliggende factoren en het delen van die kennis met anderen (vaak in de diagnostische monitoring) helpt bij het stellen van prioriteiten en inzetten van verbeteracties.
 - Monitoren van lange lijn: ontwikkelingen over de jaren heen in beeld krijgen op het niveau van gemeenten/regio's/instellingen. Wordt de aanpak van vraagstukken en complexe situaties steeds beter gerealiseerd? Bewegen we toe naar onze maatschappelijke ambitie?

Kenmerken diagnostische monitoring

- o Het is vooral gericht op leren in de unieke situatie en heeft *couleur locale*. Het staat dicht op de praktijk en is herkenbaar voor het individu.
- o Het is kort-cyclischer en sluit aan bij het karakter van het (leer)proces: er kan snel tussentijds bijgestuurd worden.
- o Indicatoren kunnen tijdens het ontwikkelproces veranderen, methoden van meten kunnen veranderen (bijvoorbeeld kwantitatief of kwalitatief, gesprekken, interviews, enquêtes, dagen meelopen, casusoverleggen, etc.).
- o Doel:
 - Doorzien en kennen (vandaar: dia-gnosis oftewel door-kennen), voer zijn voor een dialoog en vervolgacties. Het helpt vragen te beantwoorden als: herkennen we de situatieschets? Hoe kunnen we het verklaren? Wat vinden we ervan? Wat gaan we verbeteren?

- Voeden van het leerproces van een (team van) professional(s), een hulpvorm, gemeente, regio of aanbieder.

Zie voor meer:

- [Praat regelmatig over gegevens.](#)
- Dossier [Monitoring](#).
- De werkzame werkwijze met monitoring vind je samengevat in deze [Tool Samen in gesprek over cijfers](#).
- Twee vernieuwende voorbeelden (waarvan een Utrecht) vind je hier: [Monitoring moet de inwoner dienen](#).
- Voor beleidsmakers is op een rij gezet: [Wat ga je monitoren?](#)
- Bronnen voor het maken van een [wijkgezondheidsprofiel](#)
- [Toolkit](#) preventie in de wijk

Bijlage 5: Kennisinstructuur

Hoe we komen tot één leerbeweging

Ons doel als werkgroep is dat alle actoren in de jeugdzorg in 2028 bewust handelen en zich zeker voelen dat ze doen wat werkt. Daartoe verbeteren we de faciliteiten voor het leren. Maar er is meer nodig: alle losse initiatieven en ideeën moeten samen leiden tot één leerbeweging.

De beweging verbindt beleidsmakers, financiers, professionals, aanbieders en cliëntorganisaties. Zij voeden elkaar in een lerende kennisinfrastructuur, ondersteund door data.

Wat is een kennisinfrastructuur?

De kennisinfrastructuur en het werkveld zijn niet van elkaar te onderscheiden. Wel is het relevant om de kennisinfrastructuur separaat te benoemen: het gaat om alle inzet die specifiek gericht is op het opdoen, verrijken, delen en toepassen van kennis over het werken met de jeugd. De wetenschapper heeft haar primaire taak in de academische wereld. De primaire taak van de professional ligt in haar relatie met de cliënt, maar zij levert óók input in de vorm van praktijkkennis. Kinderen, jongeren en ouders leveren ervaringskennis, maar leven vooral het leven. Alle drie zijn zij onderdeel van de kennisinfrastructuur.

Kinderen, jongeren en ouders hebben baat bij het toepassen van de beschikbare kennis. Om die kennis toepasbaar en vindbaar te maken is een uitdaging, zeker in de veelheid aan informatiebronnen die beschikbaar is. Veel organisaties spelen daarin al een rol; denk aan de wetenschap, opleidingen, kenniscentra, kennisnetwerken en werkplaatsen.

De medewerker van een kenniscentrum heeft primair de taak de drie kennisbronnen te integreren, te delen, te duiden en te agenderen.

De te vormen kennisinfrastructuur verbindt de bestaande organisaties en netwerken en vergroot de onderlinge samenhang. Ook is de kennisinfrastructuur toegerust om de onderzoeks- en innovatieagenda op te stellen, uit te voeren en gericht te delen met de praktijk.

Leeswijzer

Deze tekst bestaat uit drie delen:

- Verbinden: we bespreken hoe bestaande organisaties en netwerken in de kennisinfrastructuur hun plek en rol krijgen (governance)
- Focus: we bespreken hoe we focus brengen in de leerbeweging op basis van kennis, gebundeld in een gezaghebbende Raad voor de Jeugd (prioriteit)
- Actie: samen lerend doen wat werkt, met twee thema's per jaar om de beweging te katalyseren (handelen)

Verbinden: wat lokaal gebeurt in één beweging vatten

De jeugdhulp is een decentraal stelsel. Het toepassen van de leidende principes vraagt commitment op elk niveau. Er is ruimte nodig voor lokale variatie, én we zijn gezamenlijk in ontwikkeling. Een landelijke infrastructuur van leernetwerken van cliëntorganisaties, beroepsorganisaties, branches en VNG, data en monitoring en kennisinstituten ondersteunt het leren en het delen van de leeropbrengsten.

Als we ons afvragen met welke instituten en beweging we het komend jaar een kennisinfrastructuur inrichten, past het om te beginnen met de partijen die op lokaal en regionaal niveau het leren

vormgeven. Dat zijn er alleen te veel om letterlijk op te noemen: burgers in al hun veelzijdigheid, professionals van allerlei pluimage, gemeenten in hun verschijningsvormen, aanbieders van zorg, partners in het sociaal domein, beroepsverenigingen, opleidingen en nascholingsinstituten.

Relevanter is om te benoemen hoe deze spelers de regionale en landelijke voorzieningen kunnen benutten. Dat is wat we in 2022 gaan oppakken (zie hierboven in de hoofdnotitie), waarbij aandacht is voor:

- de onderlinge verbinding van bestaande initiatieven
- de onderlinge uitwisseling tussen lokaal of regionaal geleerde lessen en de landelijke leerbeweging
- het ondersteunen van het leren in het BOHA door een werkorganisatie/netwerkstructuur die op bestuurlijk niveau kan agenderen, adviseren en ondersteunen.

De netwerken en organisaties die daar ten minste een rol in spelen benoemen we in [Appendix A: Netwerken en organisaties kennisinfrastructuur](#).

Landelijk beantwoorden we de vraag wat we al weten, wat we niet weten, en welke ontwikkeling nodig is. Deze landelijk geprioriteerde leerthema's worden regionaal opgepakt. De intensiteit waarmee een landelijk geagendeerd thema opgepakt wordt zal per regio verschillen. De actuele ontwikkelfase van de gemeente of regio is mede-bepalend, net als lokale of regionale ambitie zoals aanbieders en gemeenten die overeengekomen zijn.

Focus: het doel in beeld houden

De Hervormingsagenda betekent een grote ontwikkelopgave in een decentraal stelsel. Op veel plekken zal op uiteenlopende manieren gewerkt moeten worden aan één doel: dat kinderen en jongeren mee kunnen doen, met hun ouders opgroeien en de veerkracht hebben om tegenslagen het hoofd te bieden. Die ambitie moeten we vatten in een leeropgave: Wat weten we? Doen we dat al? Welke kennis moeten we beter benutten? En welke kennis ontbreekt nog?

Om deze leeropgave te formuleren, vormen we een gezaghebbende Raad die de relevante kennis over de jeugd bij elkaar brengt. De Raad is er niet om het leren te centraliseren, zij helpt ons om in een decentraal stelsel de meest relevante thema's landelijk op te pakken. Onze leerbeweging verliest daarmee vrijblijvendheid. We benutten de beschikbare kennis en geven een kennisinfrastructuur vorm die de maatschappelijke ambitie helpt verwezenlijken. Netwerken van wetenschappers, opleidingen en praktijkorganisaties werken samen met de Raad aan het toepassen van kennis.

Binnen de Hervormingsagenda Jeugdzorg zal de Raad zich richten tot het Bestuurlijk Overleg Hervormingsagenda Jeugdzorg (BOHA). Maar ook buiten de jeugdzorg heeft de Raad gezag, en kan zij advies uitbrengen aan het maatschappelijk middenveld of de politiek.

De leden van de Raad zijn wetenschappers. Vergeleken met andere sectoren heeft de jeugdzorg relatief weinig onderbouwde kennis tot haar beschikking. Dat moet verbeterd worden: vandaar de wetenschappelijke signatuur. De leden van de Raad worden aangesteld op basis van de volgende eisen:

- Samen kennen zij de stand van de wetenschap op de voor jeugd relevante terreinen.
- De leden vertegenwoordigen geen belang en kunnen onafhankelijk deelnemen aan de Raad.

Zie ook Appendix B: Samenstelling van de Raad voor de Jeugd

De Raad is wetenschappelijk, maar handelt niet *vanuit* de wetenschap. Juist de samenleving is het ijkpunt. De Raad bepaalt focus op basis van de kennis van kinderen, jongeren en ouders (ervaringskennis), de kennis van professionals (praktijkkennis) en de eigen wetenschappelijke expertise.

Actie: samen lerend doen wat werkt

Lerende houding

De kortste samenvatting van de actie die plaatsvindt in de kennisinfrastructuur, is 'samen lerend doen wat werkt'. Dit vat de houding samen die we aannemen om gestalte te geven aan een open, lerende cultuur in een decentraal stelsel. Zie ook: [Samen-lerend-doen-wat-werkt.pdf \(nji.nl\)](#). Een uitgewerkt plan hiervoor staat bijvoorbeeld beschreven in het *Plan leernetwerk sociale basis en veiligheid van de Associatie Wijkteams* en in <https://www.bewegingvannul.nl/opdegroei>

De te kiezen leervormen zijn afhankelijk van de fase van ontwikkeling in de gemeente of regio. Kenmerkend voor het leren is dat het dichtbij de beroeps- en beleidspraktijk plaatsvindt. Leren vraagt om een open cultuur. Zie ook: [Changelab Jeugd & Gezin – Changelab Jeugd & Gezin met de Beweging van Vertrouwen. Doe jij mee?](#), www.bewegingbredeblik.nl (OZJ) en de factsheet *Samen het sociaal domein verbeteren in leernetwerken* van TNO.

Werken met focusthema's

Om de leerbeweging jaarlijks op een beperkt aantal thema's een slinger te geven, wijst de Raad voor de Jeugd op basis van maatschappelijke urgentie per jaar focusthema's aan, bijvoorbeeld twee. Per thema wordt een maatschappelijk panel gevormd, dat de beschikbare kennis in context zet en de Raad voedt over te zetten vervolgstappen en het aanpakken van de oorzaken van problemen.

Bij het aanwijzen van focusthema's zorgt de Raad voor een mix aan thema's die recht doet aan de verschillende rollen en perspectieven. De ontwikkelopgave in de jeugdzorg is breed, en vraag om een wisselende focus: soms zal de nadruk liggen op bepaalde casuïstiek, benaderd vanuit de leefwereld, soms op de rol van gemeenten in het sturen op kwaliteit, soms op een ontwikkelopgave van aanbieders. De Raad bewaakt hierin de balans, steeds met het doel de maatschappelijke opgave centraal te stellen. Zaken als urgentie en beschikbaar budget kunnen een rol spelen.

Maatschappelijke ontwikkelingen kunnen inzichten veranderen.

De thema's die de Raad kiest, worden op regionaal en lokaal niveau opgepakt. De intensiteit daarvan zal per thema en regio of gemeente verschillen.

Appendix A: Netwerken en organisaties kennisinfrastructuur

Ten minste de onderstaande spelers, organisaties of bewegingen zorgen voor uitwisseling tussen het lokale, regionale en landelijke leren. Zij streven naar meer samenhang in een veld wat nu nog te versnipperd is, en naar effectiever en efficiënter inzet van middelen.

Netwerken en bewegingen:

a. Generiek

- Jongerenorganisaties: NJR, JongPIT, Generation Youthcare, ExpEx, Jeugdwelzijnsberaad, JONG wijs
- Cliëntorganisaties: MIND, Iederin
- Samenwerkende beroepsverenigingen
- Brancheorganisaties: BGZJ, Sociaal Werk Nederland, Actiz Jeugd, GGDGHOR
- VNG
- Platform vakmanschap
- Associatie wijkteams
- Associatie Jeugd
- Zorg voor de Jeugd
- Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdhulp Nederland (SEJN)

b. Specifiek/thematisch

- StroomOP (met daarin radicaal stoppen met dwang en drang, Coalitie naar Thuis)
- Beweging van 0
- Leernetwerk Kleinschaligheid
- ChangeLab Jeugd en gezin
- Beweging brede blik
- Leernetwerk sociale basis en veiligheid
- MAO (?)
- Leernetwerk pleegzorg
- Leernetwerk scheiding
- Leernetwerk preventie jeugd
- Kennisplatform integratie en samenleving (KIS)
- JEP (jeugd, preventie, extremisme en polarisatie)
- Expertisecentra

Kennisinstituten:

- NJi, KJP, LVB
- TNO
- Trimbos
- Movisie
- NCJ

Onderzoek en innovatie:

- ZonMW
- RKJ's
- Academische werkplaatsen

- Garage 2020
- Wetenschappers en Lectoren
- NWA Jeugd

Een nadere inventarisatie is nodig, met name met betrekking tot de genoemde bewegingen en netwerken.

Appendix B: Samenstelling van de Raad voor de Jeugd

De samenstelling van de Raad benadrukt de breedte van het jeugddomein. In dit geheel is Jeugdzorg expliciet één van de relevante sectoren, en niet de meest voornaamste in de leefwereld van kinderen en jongeren. In de Raad zijn de volgende vakgebieden vertegenwoordigd:

- pedagogiek
- onderwijskunde
- jeugd in de samenleving
- ervaringskennis
- kinderopvang
- ontwikkelingspsychologie
- kinder- en jeugdpsychiatrie, KOPP/KVO
- leven met een beperking of aandoening
- de digitale leefomgeving
- kindergeneeskunde
- publieke gezondheid
- veiligheid en onveiligheid
- forensisch/jeugdrecht/-reclassering
- gezondheidseconomie
- preventie

waarbij er vele relevante onderlinge raakvlakken zijn.

De Raad zorgt voor de noodzakelijke verbindingen met andere organisaties binnen en buiten het domein van de jeugdzorg. De Raad neemt een plek in tussen/als onderdeel van deze organisaties en netwerken, liefst óók door het werken met 'linking pins': leden die ook elders in de kennisinfrastructuur actief zijn. Daarbij blijft onafhankelijkheid handelen en spreken voor de leden van de Raad een voorwaarde.

De Raad wordt in haar werkzaamheden ondersteund door een bureau. Het bureau zal bestaan uit een secretaris, raadadviseurs met een wetenschappelijke achtergrond die kunnen ondersteunen in het verzamelen en combineren van de relevante kennis, communicatiespecialisten en secretariële ondersteuning. Die communicatiefunctie heeft expliciet de taak om de Raad herkenbaar en aanspreekbaar te houden voor jongeren zelf. Het bureau ondersteunt de inzet van de Raadsleden en zorgt dat de Raad als één kan spreken. Veel leden van de Raad en veel raadsadviseurs zijn ook werkzaam in de praktijk van de jeugdhulp in de breedte.