

# Met jeugdig elan

Advies Kwartiermaker  
Samenwerkingsplatform vakmanschap  
jeugdprofessionals

Drs. Gon Mevis | Mevrouw Janine Cloosterman MA  
ContourdeTwern

## Colofon

Bezoekadres Spoorlaan 444 | 5038 CH TILBURG  
Postadres Postbus 3078 | 5003 DB Tilburg  
Tel 013 583 99 99  
Email [gonmevis@contourdetwern.nl](mailto:gonmevis@contourdetwern.nl)  
Internet [www.contourdetwern.nl](http://www.contourdetwern.nl)

*Het is toegestaan deze notitie te verspreiden, er uit te citeren of eruit te kopiëren, mits met een duidelijke bronvermelding*

26 april 2019



## Inhoudsopgave

Samenvatting: beknopt verslag	3
Aanleiding	7
Opdracht	8
Aanpak en Werkwijze	9
Perspectief op vakmanschap	10
Onze Bevindingen	11
Wat opvalt in Algemene Zin	11
Beleidscontext	12
Beroepscontext	13
Clientcontext	14
Leercontext	16
Ons antwoord op uw vragen	19
Varianten ten aanzien van de organisatievorm van het Samenwerkingsplatform	
Conclusie	23



## Samenvatting: beknopt advies

*Professionals in het jeugddomein hebben grote behoefte aan ruimte. Ruimte om te leren, om te ontwikkelen, om het vak verder te brengen en zo elke dag die ondersteuning aan kinderen, jongeren, ouders en opvoeders te bieden waar ze recht op hebben. Als samenleving hebben we behoefte aan professionals die autonoom durven zijn en die staan voor het waarborgen van de Rechten van het Kind. Daarom zeggen we: creëer die ruimte. Binnen het eigen werkveld, lokaal en regionaal, landelijk en cross-sectoraal. Richt daartoe een samenwerkingsplatform op, met een stevige digitale backbone plus gelegenheid tot dialoog. Zorg voor een goede inbedding in praktijk en wetenschap, en signaleer op de bestuurstafels waar knelpunten weggewerkt moeten worden.*

Aan de Kwartiermaker 'Samenwerkingsplatform Vakmanschap Jeugdprofessionals' is gevraagd om te onderzoeken *wat er nodig is om, gegeven de ingewikkelde context waarin jeugdprofessionals (met andere collega's in het sociaal domein) opereren, het vakmanschap te versterken.*

Vragen die daarmee samenhangen zijn:

- Wat kan een landelijk samenwerkingsplatform daarin betekenen?
- Is het nodig om een nieuw platform op te tuigen? Hoe zou het dan moeten functioneren?
- Hoe hangt het samen met andere initiatieven voortkomend uit actieprogramma Zorg voor de Jeugd en daaraan gerelateerde actie- en uitvoeringsprogramma's zoals **Geweld hoort Nergens Thuis**, **Kansrijke Start** en **Scheiden zonder Schade**?

Jeugdprofessionals, en eigenlijk alle professionals in het sociaal domein, zijn werkzaam in een ingewikkelde context. Dit is het gevolg van:

- een veranderende maatschappijvisie (van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving);
- systeemwijzigingen (namelijk vier decentralisaties, waaronder de Jeugdwet);
- een (snel) veranderende samenleving.

**De maatschappelijke 'deining' die hiermee gepaard gaat, is voelbaar voor iedereen. Van cliënt tot jeugdprofessional, van werkgever tot opdrachtgever, van gemeentelijke tot landelijke overheid en van beleidsmaker tot uitvoerder. Die deining gaat zeker nog een aantal jaren voortduren. Zoals transitiedeskundige Jan Rotmans het zegt: 'We leven niet in een *tijdperk van verandering*, maar in een *verandering van tijdperk*'. De sleutel zit 'm dus niet in het onder hoge druk opzetten van een nieuw systeem dat de tand des tijds pakweg de komende twintig jaar kan doorstaan. Maar er is een construct nodig dat jeugdprofessionals en eigenlijk alle betrokkenen bij de sector helpt om mee te bewegen in de vloeibare samenleving<sup>1</sup>.**

Op dit moment ervaren zowel cliënten als professionals dat er, vele goede voornemens ten spijt, nog steeds vooral wordt gesproken *over* hen en maar weinig *met* hen. Professionals worden **overstelp**t met **beleidsnota's, actieprogramma's, richtlijnen, protocollen, regionale en vaak ook nog lokaal-specifieke werkafspraken**. Dit veroorzaakt een soort '**metaalmoetheid**', die bijdraagt aan het vertrek van professionals uit de sector. Waar het om zou moeten gaan, is het maken van een omslag naar een manier van werken die:

- Uitgaat van de cliënt (kind/jongere en/of ouder/opvoeder) in de eigen leefwereld.
- Focust op wat wèl kan.
- **Organiseert wat nodig is om mee te doen in het 'gewone', (niet-geproblematiseerde) dagelijks leven en**
- Waarin (jeugd)professionals *bijdragen aan* de oplossing (en niet langer de oplossing *zijn*).

<sup>1</sup> Lectorale rede M. Kooiman 2018, naar Zygmund Bauman, 2000



Zowel de cliënten (kind, jongere, opvoeder) als de vakman en vakvrouw dienen een sterkere **positie te krijgen in het 'zorglandschap' (wat al geen goede term is), om tegendruk te organiseren** tegen de overmatige systeemdruk in het jeugdstelsel. Die tegendruk kan in onze ogen tot stand komen door een samenwerkingsplatform tot stand te brengen dat twee invalshoeken hanteert:

1. Leren, reflecteren op de uitvoeringspraktijk, stimuleren en vakkennis (door) ontwikkelen

Leren krijgt vorm dicht op de uitvoeringspraktijk. Het moet gebaseerd zijn op een permanente dialoog met kinderen, jongeren en opvoeders. Het moet gevoed worden door de meest recente wetenschappelijke inzichten. Het moet een combinatie omvatten van specifieke (monodisciplinaire) vakkennis en de wijze waarop die in de praktijk samen met specialismen uit andere disciplines aan een effectieve aanpak kan bijdragen. Het doel is derhalve een reflexieve professional aan het roer te brengen die zijn/haar denk- en handelwijze baseert op de best beschikbare informatie over doelmatigheid en doeltreffendheid, in de betreffende context (Evidence Based Practice).

Deze doelstelling vereist een horizontale benadering: het gaat om uitwisseling tussen lokale praktijken, **tussen (jeugd)regio's, tussen wetenschap en praktijk. Daarom is een platform voor uitwisseling en dialoog een geschikt medium, met name als deze een sterke digitale uitwerking krijgt. Streven is een community of practice te laten ontstaan, een eigenstandig (digitaal) platform waar zoveel mogelijk praktijkmensen direct (zonder tussenkomst van anderen) toegang toe hebben.** Dit is de plek waar we het *transformatieleren* faciliteren. Waar de dialoog wordt gevoerd, wordt gereflecteerd, waar goede voorbeelden te vinden zijn, maar ook waar de dure lessen die IGJ verzamelt worden gedeeld. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van nu al goed functionerende e-learning praktijken. De vindbaarheid van relevante inhoudelijke kennis is cruciaal. Denk onder meer aan het instrumentarium van PPJ&J en FCB of beschikbare specialistische kennis bijvoorbeeld op het gebied van Jeugd GGZ. Het digitaal platform zou tevens het gedeeld podium zijn om de resultaten uit lokale en regionale leerpraktijken zoals de Ontwikkelplaatsen en Academische Werkplaatsen op te presenteren.

**Op basis van actuele topics en de bespiegelingen daarop, kunnen thema's worden uitgelicht en onderwerp gemaakt van een themabijeenkomst of inspiratiesessie. Er is een natuurlijke plaats voor alle thema's uit het actieprogramma Zorg voor de Jeugd. Maar het wordt van onderop, vanuit de praktijk, gevuld en opgebouwd.** Een andere keer kan een actueel inzicht worden vertaald in een (e-learning) product dat voor iedereen beschikbaar komt. Daarom pleiten we ervoor rond de community van praktijkmensen, niet alleen de dialoog met de doelgroep van kinderen, jongeren en opvoeders tot stand te brengen, maar ook *een programmaraad* in te richten met vertegenwoordigers uit de wetenschap en van kennisinstituten.

Het platform is dus een netwerk van digitale netwerken, maar tegelijk veel meer dan dat. Het faciliteert en inspireert professionals in het brede jeugddomein (of liever nog in het brede *sociaal domein*), **om in gezamenlijkheid te verkennen 'waar we staan' en wat er nodig is om het vakmanschap te versterken.** Het bewaken van de kwaliteit van de discussie (moderatie) en van de informatie (contentmanagement) als ook het faciliteren van de organisatie van themabijeenkomsten en dergelijke, is een voorwaarde voor de zeggingskracht en de slagingskans van de community. Daarom adviseren wij om *een productieteam* in te richten met kennis van zowel de techniek als van transformatieleren, procesbegeleiding en communicatie. Dit Productieteam zou organisatorisch kunnen worden ondergebracht bij bijvoorbeeld het NJI.

## 2. Signaleren 'waar het schuurt' en de dialoog faciliteren

Een lerende praktijk kan pas dan floreren, wanneer hierin naast de jeugdprofessionals ook leidinggevendenden, werkgevers en opdrachtgevers participeren. Jeugdprofessionals in de uitvoering voelen zich nu vaak in een spagaat tussen de verwachtingen van de eigen instelling, de opdrachtgever (die na de decentralisatie veel 'dichterbij' is gekomen) en de cliënt om wie het eigenlijk gaat. Aan de orde moet komen of de basisvoorwaarden om in de praktijk te doen wat echt nodig is, aanwezig zijn. In het verlengde daarvan moeten leidinggevendenden ervaringsleren; hoe faciliteer je de gewenste Evidence Based Practice, hoe geef je voldoende richting en ruimte aan professionals. Er ligt hier ook een opdracht om belemmeringen die professionals ervaren weg te nemen. Binnen de eigen organisatie, of, als die gelegen zijn in financieringsconstructies of beleid, op de relevante bestuursstafels.

Onze ervaring is dat de stem van professionals vaak onvoldoende weerklinkt bij de vormgeving van beleid. Belangenorganisaties roeren wel de trom, en sommige specialisten zijn sterk vertegenwoordigd in de media. Maar de beweging naar normalisatie en participatie en wat dit vraagt van jeugdprofessionals, vindt nog weinig gehoor. Om bestaande patronen te doorbreken pleiten we voor nieuwe vormen van beleidsparticipatie. Het is aan de deelnemers van de community zelf om daar slagkracht op te ontwikkelen. Die zal groter worden naarmate professionals meer bereid zijn over de eigen disciplines heen te kijken en samen op te trekken. De samenwerking binnen het Actieplan Zorg voor Jeugd draagt hier al aan bij, doch of dit volstaat is nog moeilijk te beoordelen. We pleiten voor het inrichten van een *beleidstafel vakmanschap*. Deze kan 3 tot 4 keer per jaar de in de community opgehaalde beelden verzamelen en delen met onder meer VWS en VNG. Daarbij ondersteund door de programmaraad.

**Tot slot, in de woorden van Albert Einstein, 'we kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt'. Om die reden lijkt het ons raadzaam om bij het samenstellen van het productieteam, de programmaraad en de beleidstafel profielen op te stellen die aansluiten bij de hier beschreven bedoeling en die de beweging naar (meer) eigen regie van jeugdprofessionals over hun vakmanschap ondersteunen.**

De kwartiermaker,

De heer Drs. Gon Mevis, directeur | bestuurder ContourdeTwern, in co-productie met  
Mevrouw Janine Cloosterman MA, senior beleidsadviseur en onderzoeker ContourdeTwern.

Op de volgende pagina's treft u het uitgebreide rapport aan, dat tot stand is gekomen na vele gesprekken met vertegenwoordigers uit de sector en het bestuderen van diverse documenten. We danken alle gesprekspartners voor hun medewerking en de boeiende bijeenkomsten.



## Aanleiding

*'Jeugdprofessionals kunnen een cruciaal verschil maken in het leven van kwetsbare kinderen en gezinnen. Als je als kind of als gezin in de knel zit, dan heb je ze keihard nodig. Daarom is het belangrijk om aan de slag te gaan met de nieuwe professionaliseringsopgaven door te leren van en met elkaar<sup>2</sup>.*

De jeugdhulpsector is volop in beweging. De ingrijpende systeemwijziging per januari 2015, heeft de brede sector inclusief alle belanghebbenden ertoe aangezet zich te bezinnen op organisatie en werkwijze. De eerste evaluatie nieuwe Jeugdwet (januari 2018) stelt vast dat de transformatiedoelen van de jeugdwet worden onderschreven, maar ook dat zij nog grotendeels vorm moeten krijgen<sup>3</sup>. **'Het** inhoudelijke veranderproces dat met de Jeugdwet meekwam, de transformatie, kost tijd en vernieuwing en is **een continue ontwikkeling**<sup>4</sup>. In de jeugd-gerelateerde programma's Zorg voor de Jeugd, Geweld hoort nergens Thuis, Scheiden zonder Schade en Kansrijke Start staan talrijke inhoudelijke ambities. Ambities die alleen haalbaar zijn als het stelsel goed in elkaar steekt, als organisaties van jeugdhulp en – ondersteuning adequaat functioneren, én, bovenal, als de jeugdprofessionals goed zijn toegerust op het vervullen van hun taken.

Om die reden zijn de afgelopen jaren meerdere initiatieven genomen ter versterking van het vakmanschap van de jeugdprofessional en van de jeugdsector als geheel. Wij noemen het Programma Professionalisering Jeugdhulp en Jeugdbescherming (PPJ&J, dat formeel per 1 april jongstleden is beëindigd), de inrichting van een Ondersteuningsteam Zorg voor Jeugd (OZJ) en het beschikbaar stellen van transformatiegelden aan **de jeugdhulpregio's**. Daarnaast investeren tien verschillende beroepsverenigingen in de versterking van het vakmanschap van hun leden, net als ondersteuningsorganisaties als Movisie en NJI.

Rode draad in deze initiatieven is het besef dat, om een intrinsiek samenhangend jeugdstelsel tot wasdom te brengen, een integrale benadering en dus een integrale samenwerking tussen de verschillende professionals in het jeugddomein cruciaal is. Bij de afronding van het programma PPJ&J is, in een reeks gesprekken van VWS met vertegenwoordigers in het jeugddomein, geopperd om een landelijk platform in te richten, als vehicle voor jeugdhulpprofessionals om samen te werken en samen te ontwikkelen. En zo de zorg voor kinderen iedere dag een stukje beter te maken.

Voornemen om een landelijk platform op te richten is ook opgenomen in het actieplan Zorg voor Jeugd (actielijn 1 en 6). Dit zou een platform **'voor en door het veld'** moeten worden dat brancheorganisaties, beroepsverenigingen en het kwaliteitsregister (SKJ) faciliteert om samen met onderwijs en kennispartners te bepalen op welke wijze in samenhang gewerkt kan worden aan versterking van het vakmanschap. Daarvoor stellen zij in gezamenlijkheid een actieplan op en voeren het uit.

---

<sup>2</sup> Hugo de Jonge, Minister van VWS in het voorwoord van de brochure 'Samen werken aan professionalisering', een uitgave van het Programma Professionalisering Jeugdhulp en Jeugdbescherming (PPJ&J).

<sup>3</sup> Brief aan de kamer, 30 januari 2018, afzenders Ministers Hugo de Jonge en Sander Dekker.

<sup>4</sup> Actieprogramma Zorg voor de Jeugd, april 2018, pag. 5

## Opdracht

Aan de kwartiermaker is verzocht om advies uit te brengen op de volgende onderwerpen en deelvragen.

1. Reflectie op de keuze voor een landelijk samenwerkingsplatform vakmanschap jeugdprofessionals. Is dit de meest passende vorm of zijn andere (al bestaande?) faciliteiten beter geschikt om de versterking van het vakmanschap van de jeugdprofessionals te borgen?
2. Afhankelijk van de uitkomst van 1; Werk de vormgeving van het samenwerkingsplatform uit, of ontwikkel een alternatief, dat omvat:
  - a. Advies over de wijze waarop dit landelijk platform en de regionale leerinitiatieven (incl. academische werkplaatsen) binnen het jeugdhulpveld en het brede jeugddomein elkaar wederzijds kunnen versterken.
  - b. Biedt inzicht in de wijze van organiseren en vormgeven van de sturing vanuit het **platform. Streef daarbij naar een wendbare en flexibele 'sturings'-vorm.**
  - c. Zorg voor een goede aansluiting op andere ondersteuningsfaciliteiten zoals het ondersteuningsteam zorg voor de jeugd i.o.
  - d. Biedt inzicht in de wijze waarop andere kennisinstituten moeten worden betrokken bij de inrichting van het platform en de vormgeving en uitvoering van het actieplan **'vakmanschap jeugdprofessionals'**.
  - e. Sluit op een slimme manier aan op en gebruik de resultaten van de gesprekken die door VWS zijn gevoerd en de resultaten van het programma PPJ&J.

Hierbij moet rekening worden gehouden met:

- Verdere doorontwikkeling van opgaven uit het programma PPJ&J .
- **De actielijnen uit de programma's** Zorg voor de Jeugd; Geweld hoort Nergens Thuis en Kansrijke Start: en wat dit vraagt van de professional.
- **De transformatieplannen van de regio's.**
- **De specifieke thema's zoals benoemd in de actielijn 6 (vakmanschap) van het actieprogramma** Zorg voor de Jeugd.





## Aanpak en werkwijze

Om te komen tot een onderbouwd advies, hebben we onder meer kennisgenomen van:

- **Resultaten van PPJ&J (magazine 'Samen werken aan Professionalisering, [www.professionaliseringjeugdhulp.nl](http://www.professionaliseringjeugdhulp.nl), achterliggende documenten)**
- Actieprogramma Zorg voor de Jeugd
- **Startkader Ondersteuningsteam Zorg voor Jeugd (OZJ stelt zich voor...)**
- Verkenning Arbeidsmarkt Jeugdsector (Prismant)
- Rapportage Transitieautoriteit Jeugd (TAJ)
- Verslag VWS-gespreksronde Samenwerkingsplatform Vakmanschap Professionals (juni 2018)
- Actieprogramma Geweld hoort Nergens Thuis
- Actieprogramma Kansrijke Start
- Uitvoeringsprogramma Scheiden zonder Schade
- Academische Werkplaatsen Jeugd
- Ontwikkelplaatsen

Daarnaast hebben we open gesprekken gevoerd met (vertegenwoordigers van):

- Brancheorganisaties
- Beroepsverenigingen
- Voortgangs- en verbindingsgroep PPJ&J
- Cliënt(belangen) organisaties
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)
- Nederlands Jeugd Instituut (NJI)
- MBO-raad bedrijfstak Zorg Welzijn Sport
- HBO Sectorraad
- GGZ ecademy
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)
- Ondersteuningsteam Zorg voor Jeugd
- Landelijke Organisatie Cliëntenraden
- Associatie Wijkteams
- Academische Werkplaatsen Sociaal Domein
- Jeugdregio Hart van Brabant

Voor aanvang van de opdracht heeft een startgesprek plaatsgehad met de Directie Jeugd van het ministerie voor Volksgezondheid Welzijn en Sport. Gedurende de uitvoering heeft tweemaal **een gesprek plaatsgevonden met de begeleidingsgroep 'Kwartiermakerschap'**.

## Kijk op vakmanschap

De legitimering van de investering in het vakmanschap van de jeugdprofessional is gelegen in de behoefte aan een samenhangend jeugdstelsel, waarin jeugdprofessionals samen werken en samen ontwikkelen om de zorg voor kinderen iedere dag een stukje beter te maken. Daarvoor dient de beroepsbeoefenaar zijn/haar werk- en handelswijze te baseren op de best beschikbare informatie over doelmatigheid en doeltreffendheid'. Dit heet Evidence Based Practice (EBP).

*Het gaat hierbij om wetenschappelijk bewijs te integreren in je handelen..., waarbij er rekening gehouden wordt met de expertise van de behandelaar, de hulpvraag van de cliënt en de beschikbare middelen.<sup>5</sup>*

Bij EBP draait het om drie perspectieven waaruit je een afweging maakt en beslissingen neemt tijdens het handelen. De drie perspectieven zijn: de cliënt, de professional en het wetenschappelijke bewijs. In het geval van het Jeugddomein, waarin de organisatorische context sterk in beweging is, zouden we daar nog een vierde perspectief aan kunnen toevoegen, namelijk die van het beleid.

In de context van het denken over het versterken van het vakmanschap van de jeugdprofessional, betekent dit dat welke aanpak ook gekozen wordt, deze het meest zeggingskracht heeft, wanneer die erin slaagt de vier kennisbronnen te verenigen:

- Cliëntervaring
- Praktijkkennis
- Beleidskennis, en
- Theoretische kennis

---

<sup>5</sup> Kalf en Beer, 2011



## Onze bevindingen, van algemeen naar specifiek

Wat opvalt in algemene zin

In 2015 is de uitvoering van de Jeugdwet gedecentraliseerd. Deze systeemwijziging zette het jeugddomein in beweging. Maar eigenlijk is de hele samenleving in transformatie. Zoals de veel-geciteerde Jan Rotmans dat zegt: *'we leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk'*. Dat brengt veel onzekerheid met zich mee, **en de decentralisatie 'is maar één aspect'**. Het vraagt om een wijziging in de visie op het werk in het sociaal domein en een fundamentele herbezinning op de wijze van werken en samenwerken. Opdracht gevende lokale overheden, jeugd(zorg)organisaties en de professionals binnen dit domein hebben niet automatisch een gedeeld beeld over de probleemstelling, laat staan over analyse en oplossingsrichting... Ook al is niemand het oneens met de bedoeling, namelijk 'het beste doen voor kinderen en jongeren, om hen een goede toekomst te kunnen bieden'.

Uit de afrondende rapportage van de Transitieautoriteit Jeugd (TAJ) blijkt dat de cliënten (jongeren opvoeders) kritisch zijn op wat de nieuwe jeugdwet tot nu heeft gebracht. Dat beeld wordt bevestigd in onze gesprekken. Naast verschil in visie, of perceptie van elkaars visie, spelen daarbij ook (deel)belangen een rol; zorgen over de positie van specifieke expertise in het nieuwe krachtenveld, en over het voortbestaan van de organisaties die deze expertise vertegenwoordigen.

Kortom, er is **'deining'** op alle fronten van cliënt tot jeugdprofessional, van werkgever tot opdrachtgever, van gemeentelijke tot rijksoverheid, van beleidsmaker tot uitvoerder. Door alles heen spreekt een grote behoefte aan ruimte en rust om het nieuwe vak van jeugdprofessional te ontwikkelen. Er is passie en een grote betrokkenheid, bij bestuurders, belangenorganisaties en professionals. Werken voor kinderen en jongeren, dat doen mensen uit intrinsieke betrokkenheid. Dat houdt de sector draaiende. Tegelijkertijd ligt het werkveld bestuurlijk en publicitair onder een vergrootglas; dat verdraagt zich moeilijk met de uitgesproken behoefte aan vertrouwen, ruimte en rust. Er is grote behoefte aan nieuw elan, noem het jeugdig elan, en trots om te mogen werken aan de toekomst van kinderen en jongeren.



In vrijwel alle gesprekken die wij voerden met (vertegenwoordigers van) professionals, werkgevers en opdrachtgevers ontmoetten wij onrust, stress en soms ook argwaan. Om dit iets specifiek te duiden: de transformatie vindt plaats onder hoge druk. Mede ingegeven door die druk is er sprake van een veelheid aan initiatieven, deskundigheidsbevorderingsprogramma's, werkplaatsen, ontwikkelplaatsen en actieprogramma's. Die komen vaak bovenop de branche-eigen programma's, die al jaren draaien en basis zijn voor de eigen professionele ontwikkeling. De nieuwe initiatieven ontstaan de ene keer lokaal, dan weer regionaal of landelijk, op initiatief van opdrachtgevers of werkgevers.

In een domein in beweging is (nog) geen sprake van een vastomlijnde verdeling van taken en rollen. Omdat ook de lokale inrichting varieert, is het soms voor professionals onduidelijk wie **leidend is in het proces of 'naar wie je je oren moet laten hangen'**. De stress die dit veroorzaakt, leidt tot een zekere 'metaalmoeheid'.

De professionals in de uitvoering dreigen het overzicht kwijt te raken en hebben moeite zich staande te houden tussen de uitgangspunten van beleid, de belangen van de opdrachtgever, de eigen werkgever, de organisatie-overstijgende teams waar ze direct of indirect deel van uit maken, en de kinderen, jongeren, opvoeders die een beroep op hen doen.

Ook werkgevers hebben last van het brede scala aan initiatieven en **programma's**. Vernieuwing op zich is welkom, maar in de wirwar die is ontstaan, is geen sprake van duurzame financiering, terwijl véél van de medewerkers wordt gevraagd en ook scholing en training druk leggen op de personele beschikbaarheid. Werkgevers doen hun beklag over de in hun ogen te karige tarieven, waardoor er onvoldoende ruimte blijft om aan de slag te gaan met vakmanschap en vak-ontwikkeling. **'Terwijl de budgetten hiervoor wel zijn overgeheveld naar de gemeenten'**.

Er is behoefte aan een plek om signalen en knelpunten in de uitvoering te kunnen agenderen en adresseren.

Meermaals mochten we optekenen, dat de diversiteit onder de professionals groot is, terwijl dat op dit moment nog onvoldoende lijkt mee te wegen bij het bepalen van de gewenste of benodigde aanpak. Er wordt gedacht en beleid geschreven als ware er sprake van één type jeugdprofessional. Realiteit is dat er sprake is van een grote diversiteit van jeugdprofessionals die veelal nog zijn opgeleid om hun werk te verrichten ten behoeve van een specifieke doelgroep jongeren vanuit een monodisciplinair vertrekpunt. Met PPJ&J zijn belangrijke eerste stappen gezet om een gezamenlijke basis te leggen, maar de vertrekpunten van de branches, bijvoorbeeld als het gaat om denken over professionele autonomie en over vakmanschap en vak-ontwikkeling lopen sterk uiteen.

### Beleidscontext

Met de decentralisering is de verantwoordelijkheid en autonomie voor de uitvoering van de Jeugdwet, inclusief de inhoudelijke omslag die daarmee gepaard gaat, verschoven van landelijk naar **lokaal en regionaal**. Inmiddels zijn **42 jeugdregio's verantwoordelijk** voor (onderdelen van) de zorginkoop. Al doende leren en ontwikkelen lokale partners en opdrachtgevers, en vinden in gezamenlijkheid uit wat werkt. Onder meer uit de tamelijk grote verschillen in de aanvragen voor additionele financiering van de transformatieplannen, valt af te leiden dat er regionale verschillen zijn, die wellicht nog verder zullen toenemen. **Er zijn regio's waar met behoorlijk enthousiasme een aanpak van vernieuwend en samen, leren en ontwikkelen wordt vormgegeven, en regio's die zover nog niet zijn, of daar veel minder energie in steken.** Dit is een logisch gevolg van de ingezette decentrale aanpak, waarmee echter wel rekening zal moeten worden gehouden bij de vormgeving van initiatieven ter ondersteuning van het vakmanschap. Voorts hangen de oplopende tekorten in de jeugdzorg als donkere wolken boven het jeugddomein. De vraag is of organisaties bereid zijn en de gelegenheid zien om in dat klimaat vol in te (blijven) zetten op doorontwikkeling van het vakmanschap.

Tegelijkertijd ligt de verantwoordelijkheid voor het totale stelsel (nog steeds) op landelijk niveau. Die verantwoordelijkheid vertaalt zich in tal van stevige actieprogramma's, zoals **Zorg voor de Jeugd, Geweld hoort Nergens thuis, Scheiden zonder Schade en Kansrijke Start**. Het Rijk zoekt (doorgaans met succes) gemeenten dan wel jeugdregio's op om deze programma's te laten landen. De optelsom van actiepunten die hiermee gepaard gaat, trekt echter een extra wissel op opleidingseisen van de professionals en verhoogt het aantal instructies en protocollen. **Ambassadeurs en kwartiermakers, elk met op zichzelf zeer respectabele uitvoeringsagenda's, verhogen de werkdruk en de bestuurlijk-organisatorische drukte.** De vraag is of het absorptievermogen van de professionals toereikend is **om elk van deze programma's tot een succes te maken.**

Dat de inrichting en de samenwerking in het Sociaal Domein verandert, is niet alleen een consequentie van de decentralisering van de Jeugdwet, maar ook van de simultane veranderingen in de Wmo, de Participatiewet, Passend Onderwijs en de transitie van Beschermd Wonen naar Beschermd Thuis.

Al deze ontwikkelingen in beleid hebben effect op de (lokale) maatschappelijke opgave en dus op de opdracht aan partners in het sociaal domein en de kennis en expertise die nodig is om hierop passend te kunnen inspelen. Als we dit meenemen naar de professionals in het jeugddomein, komt de vraagstelling er misschien zo uit te zien:

*'Wat is er nodig om, gegeven de ingewikkelde context waarin jeugdprofessionals (en andere collega's in het sociaal domein) opereren, het vakmanschap te versterken?'*

### Beroepscontext

Jeugdprofessionals zijn doorgaans zeer betrokken bij hun werk; ze hebben uit idealisme en bevologenheid gekozen voor de sector. De context waarin zij werkzaam zijn is de afgelopen jaren zowel organisatorisch als inhoudelijk sterk in verandering. Daar waar die nieuwe context ervaren wordt als complexer, of onvoldoende ruimte biedend aan uitoefening van het eigen vak,



wordt die negatief geframed. De decentralisatie van het jeugddomein naar lokale overheden (en vervolgens weer het upgraden in een regionaal verband) dwingt tot het versterken van de geografische oriëntatie, waar voorheen de vak- c.q. organisatie-specifieke insteek het uitgangspunt was. Zo volstaat in multidisciplinaire wijk- of jeugdteams, de vakspecifieke benadering op 'de eigen doelgroep' niet meer<sup>6</sup>. Daar is de integrale benadering van de vraag van kind, jongere en gezin(systeem) leidend, en wordt de eigen vakkennis soms onderdeel van een gezinsplan, waar andere professionals de regie op voeren. Bovendien vraagt deze vraagbenadering (anders) denken in termen van normaliseren. Meer aandacht voor preventie, niet altijd de behandeling centraal stellen maar de focus leggen op 'meedoen in het 'gewone leven' en de ondersteuning die daarvoor nodig is'. Dit vraagt, kortom, om een kanteling van denken.

Het besef dat maar al te vaak sprake is van een combinatie en onderlinge verwevenheid van problemen rondom het kind, de jongere en het gezin/de omgeving, (denk aan LVB, lage SES, verslavingsgevoeligheid, psychische problematiek) dwingt daarbij tot een andere aanpak. Het uitdiepen van ieder separaat probleem, vanuit een specifieke discipline is niet automatisch de oplossing voor het totale probleem. Als het probleem anders wordt gedefinieerd, is er een ander-soortige aanpak nodig en dus ook andersoortige kennis en expertise. In de kern vragen wij van de jeugdprofessionals (en dit geldt ook voor de andere professionals in het sociaal domein) om op basis van beschikbare informatie te besluiten wat het best passend is in de gegeven situatie. Dit is inclusief de vraag 'ben ik de meest geschikte professional om met deze vraag aan de slag te gaan?' Dit vraagt naast actuele vakkennis ook om het vermogen om te reflecteren op de situatie; te weten waar de eigen specifieke kennis en expertise ophoudt en waar die van een ander begint.

We hebben gemerkt dat jeugdprofessionals en hun vertegenwoordigers in reactie hierop soms de neiging hebben terug te grijpen op hun eigen bloedgroep en beroepsidentiteit. De focus in communicatie en beleid op dat wat anders is en wat nieuw geleerd moet worden, wordt ervaren als een diskwalificatie van de persoonlijke vakbekwaamheid.

---

<sup>6</sup> Visie commissie Dannenberg



De beleving dat de beeldvorming over de sector in de media overwegend negatief is, versterkt dit. Het is niet al te gewaagd te veronderstellen dat deze factoren bijdragen aan de uitstroom van werknemers uit de jeugdsector. Want veel jeugdprofessionals die stoppen bij hun werkgever, verlaten ook de sector.<sup>7</sup>

Het is aan de organisaties en instellingen in het jeugddomein om de eigen medewerkers op een goede manier mee te nemen in de veranderingen van werk en van positie t.o.v. professionals werkzaam bij collega-instellingen. Als organisaties niet met een open blik de samenwerking zoeken en ten behoeve van een beter resultaat inschikken, ten gunste van expertise van een ander, brengen ze hun professionals in een onmogelijke spagaat. Daar waar hun medewerkers tot samenwerken bereid zijn om de best mogelijke zorg en ondersteuning te leveren aan kinderen/jongeren en hun opvoeders, zullen de werkgevers ze de ruimte moeten laten om hun eigenstandige afweging daarin te maken, zelfs wanneer dat consequenties heeft voor de bedrijfsvoering.

Omgezet naar de vraagstelling zal dus meegenomen moeten worden:

*'Wat is er nodig om een goede balans te vinden tussen de eisen en noodzaak van het behoud van het specialisme enerzijds, en het invoegen bij de expertise van andere professionals anderzijds, in de situatie dat professionals ervaren dat in multidisciplinaire benaderingen (waarin anderen soms meer zeggenschap hebben over diagnose en behandelplan) hun eigen vakmanschap en expertise onvoldoende gerespecteerd wordt?'*

### Clïëntcontext

Hoe beleid uitwerkt in de praktijk wordt pas echt zichtbaar als we het perspectief van de cliënt (het kind, de jeugdige of de ouders/opvoeders) kiezen. De bedoeling van de nieuwe jeugdwet is expliciet om de cliënt centraal te zetten, waar mogelijk meer eigen regie te laten behouden en veel sterker uit te gaan van de aanwezige kracht bij mensen zelf. Alhoewel dit in theorie tamelijk logische uitgangspunten lijken te zijn, is de praktijk weerbarstiger, blijkt uit onze gesprekken.

Het uitgangspunt om niet 'over' maar altijd 'met' mensen in gesprek te gaan, is absoluut nog geen gemeengoed. Uitspraken over het aansluiten op de eigen kracht, ambitie en doelen van mensen zelf, leiden nog al te vaak tot de tegenreactie dat 'we niet in de valkuil mogen stappen om de eigen kracht te overschatten'. Natuurlijk moet een professional kritisch reflecteren en nagaan of in het specifieke geval wel een goed beeld bestaat bij het gezin op eigen mogelijkheden en op zelfredzaam functioneren. Maar nu lijkt de reflex nog te vaak voort te komen uit de overtuiging dat de professional het 'beter weet' ('epistemisch paternalisme' in de termen van Andries Baart).



Al te vaak lijkt er geen vertrouwen te zijn in de intenties van bijvoorbeeld de opvoeder die met een hulpvraag zit, in diens kennis van de eigen situatie of context, of het gevoel van onmacht dat hem of haar omringt. Voor jeugdigen en ouders/opvoeders vormt de jeugdhulp vaak een ondoorzichtig en bureaucratisch geheel, waarop zij weinig vat hebben. Het wordt als moeizaam ervaren om 'te krijgen waar je recht op hebt' en om regie te houden (lees: de keuze te hebben en te maken). Deze ervaring wordt versterkt door het feit dat gebruik van het PGB wordt ontmoedigd.

---

<sup>7</sup> Prismant



In de organisatie van (jeugd-)hulp en ondersteuning ligt de focus op het aanpakken van het probleem, op dat wat niet goed gaat. Er lijkt in de benadering nog weinig aandacht en focus op het meedoen in het gewone leven (de normalisatie-gedachte). Nog te vaak wordt geredeneerd vanuit een sjabloon **van wat 'normaal' is en wat daarvan afwijkt. Terwijl eigenlijk inclusie het** uitgangspunt zou moeten zijn: het is normaal dat we allemaal verschillen, jongeren in een kwetsbare situatie (LVB, verslavingsgevoelig, in stress) zijn normale jongeren die erbij horen maar misschien op enig moment een steuntje in de rug nodig hebben. Opvoedzorgen en vragen van ouders zijn van alle tijden, het is goed naast hen te staan en mee te denken, zolang als mogelijk, en het zwaartepunt te leggen bij begeleiden i.p.v. behandelen. Dit in tegenstelling tot de huidige praktijk die een groei in behandeling laat zien en een grote afname van begeleiding. Voor een grote groep jongeren met een blijvende kwetsbaarheid (LVB bijvoorbeeld) is het aangaan van levenslange arrangementen, bijvoorbeeld, veel nuttiger dan hen **'in en dan weer uit' de zorg** te nemen, bij elke nieuwe (of terugkerende) vraag of wanneer er iets verandert in hun persoonlijke situatie. Het accent zou dus moeten verschuiven richting structurele aandacht voor preventie en laagdrempelige ondersteuning.

**Voor jongeren is het 'in aanraking komen' met de jeugdzorg een weinig aantrekkelijk perspectief.** Voor jongeren is er veel nodig om die drempel over te gaan. De ervaring leert dat er, in termen van Erik Dannenberg, sprake is van **'opwaartse druk': een beetje zorg is in de meeste gevallen** de opmaat naar meer (en zwaardere) zorg. Omgekeerd wordt aan het belang om jongeren juist te motiveren tot het aanvaarden van hulp, te weinig waarde gehecht. De kloof tussen leef- en systeemwereld is zo groot, dat juist daar een niet onaanzienlijk deel van het probleem ligt. Het zou goed zijn om dit als gegeven te accepteren en daarnaar te handelen, hoewel in een gedecentraliseerd stelsel de zorg in essentie dichterbij de leefwereld aangeboden kan worden. Om die reden zouden nabije professionals (zoals jongerenwerkers) en hulpverleners (jeugdzorg, jeugd-GGz, verslavingszorg) veel meer in tandems moeten opereren.

Door de stelselwijziging komen er ook specifieke, minder vaak voorkomende vragen af op medewerkers in de wijk-, jeugd- of toegangsteams. De kennis van medewerkers is dan niet altijd toereikend om mee te kunnen denken over passende oplossingen op deze specialistische vraagstukken.

Dit wordt aangegeven in gesprekken zowel door **specialistisch jeugdhulpverleners ('ze houden cases veel te lang bij zich')** als door cliëntvertegenwoordigers (**'Het voelt alsof de buschauffeur moet beoordelen of iemand met een blindedarmontsteking naar het ziekenhuis moet'**). Ook de zorg inkoop (in natura) is niet altijd ingesteld op deze vraagstukken. Professionals die aan die teams verbonden zijn, hebben er soms last van dat de in hun ogen noodzakelijke of best passende zorg niet voorhanden is of niet is ingekocht. Dus daar schiet het samenspel tussen inkoop en inhoudelijke wensen tekort.

Tot slot vraagt de samenhang met aanpalende beleidsdomeinen om een bredere benadering; ook hier is integraliteit van denken en handelen nog maar beperkt aanwezig. Voor tal van jongeren- en gezinsproblemen ligt (een deel van) de oplossing niet binnen het jeugddomein maar elders: onderwijs, arbeidsmarkt, huisvesting, schulden, inkomen. In die zin zou de jeugdsector dus voor de jongeren en opvoeders een hefboom kunnen zijn richting die aanpalende sectoren, zonder dat **'eigen' specialistische expertise prevaleert.**

Voor onze vraagstelling betekent dit:

**'Wat is er nodig om het vakmanschap van de jeugdprofessional te helpen ontwikkelen en wel zodanig dat het perspectief van kinderen, jongeren en opvoeders daadwerkelijk centraal staat en hun beleving en waarden als uitgangspunt worden genomen?'**

## Leercontext

Om werkelijk door te ontwikkelen naar een lerende praktijk, met lerende jeugdprofessionals is een andere kijk op vak-ontwikkeling nodig.

Kwalitatief hoogwaardige initiële opleidingen blijven uiteraard een funderende bouwsteen. Naast een aantal cruciale universitaire richtingen ontwikkelt het HBO een brede sociale opleiding, waarbinnen jeugd een van de drie richtingen is.

Het potentieel aan leerlingen op mbo-niveau mag ondertussen evenmin verwaarloosd worden. In elk van de opleidingen zal aandacht besteed moeten worden aan de veranderende beroepspraktijk. Sectoren doen er dan ook goed aan zich te verbinden aan de opleidingen. Omgekeerd doen opleidingen er goed aan deze sterk aan de veranderende praktijk te verbinden en deels ook binnen die praktijk vorm te geven.

In de praktijk blijkt dat mbo-professionals vaak dicht(er) bij de doelgroep staan, omdat ze in verhouding meer leerlingen trekken uit gezinnen met een lagere SES, hetgeen ook verhoudingsgewijs geldt voor een groter deel van de kinderen en jongeren uit kwetsbare gezinnen. Het aansluiten, qua taal en achtergrond, bij de doelgroep, is een belangrijk facet van het werk in en ten behoeve van de jeugd (maar uiteraard nooit een afdoende voorwaarde). Daarnaast is het werken met eigen ervaring (ervaringsdeskundigheid) bij aanbieders van jeugdzorg een waardevolle ontwikkeling.

Met een beroepspraktijk die sterk in beweging (en dus verandering) is, neemt het belang toe om een leven lang leren in praktijk te brengen. Reflecteren, analyseren, intervisie, bij- en nascholing kunnen zowel door initiële opleiders als specifiek hierop gerichte organisaties aangeboden worden. Voorts organiseren de sectoren zelf, vaak in samenwerking met het hoger en universitair onderwijs en onderzoek, academische werkplaatsen en ontwikkelplaatsen. Daarin krijgt doorontwikkeling van kennis inhoud en vorm, krijgen professionals kans en ruimte om te leren en te groeien en kunnen in de praktijk ontwikkelde methodieken wetenschappelijk onderbouwd worden.



Het formele kader, dat via registratievereisten in meerdere sectoren al jarenlang praktijk was (zoals BIG-registraties), is met de inrichting van het SKJ nu gecombineerd voor een groot deel van de jeugdprofessionals. Dat biedt een goede basis om alle inspanningen zoals hierboven benoemd niet alleen te registreren maar ook te stimuleren.

Toch blijft een gegeven dat het vertrekpunt voor een lerend jeugdstelsel per sub-sector zeer divers is. Er is een grote diversiteit aan jeugdprofessionals, wat betreft werkwijze, (organisatie)cultuur, taal, achtergrond, kennisniveau en opleidingstraditie. Omdat hun vertreksituatie zo sterk verschilt, hebben zij ook een ander perspectief op de gewenste verandering en wat daarvoor nodig is.



Daardoor zien sommige beroepsgroepen nauwelijks noodzaak en (als gevolg daarvan?) evenmin veel ruimte om te investeren in de nieuwe vaardigheden die verwacht worden, zoals interprofessioneel samenwerken, of werken onder de regie van een andere collega. Terwijl elders in het spectrum beroepsgroepen de registratiedruk van het beroepsregister juist te hoog vinden en om die reden nog maar mondjesmaat aansturen op die registratie.

Het ingericht hebben van een register is daarmee weliswaar een belangrijke, maar geen afdoende voorwaarde om het 'samen leren' vlot te trekken.

Zoals eerder geconstateerd, gaan de jeugdregio's nogal verschillend om met het oppakken van de doorontwikkel-opgave. Gelukkig is een aantal regio's bezig met programma's gericht op het verrijken van de bestaande uitvoeringspraktijk met nieuwe inzichten uit wetenschap en praktijk. Doordat het landelijke aanbod versnipperd en e-learning sowieso een groeiend fenomeen is, lijkt het voor de hand liggend om de mogelijkheden van plaats- en tijd onafhankelijk (van elkaar) leren via digitale kanalen stevig te gaan benutten. Het zou helpen wanneer (alle) beroepsgroepen in hun eigen kanalen van werving, delen en ontwikkelen van kennis, loslaten omwille van een verbreding naar de andere subsectoren binnen het jeugddomein. Zonder gerichte initiatieven op dit vlak is het te makkelijk 'in de eigen bubbel' te blijven; iets wat nog wordt versterkt door de informatiesturing die diezelfde digitale kanalen toch al in zich hebben (met algoritmes die automatisch aan de gang gaan). Omgekeerd is met het stelsel op een bepaalde manier ook de kennisontwikkeling gedecentraliseerd. Dat is voor het opbouwen van wetenschappelijke expertise een nadeel. Maar gegeven de situatie dat hele vakgebieden pas door internationale uitwisseling tot wasdom komen, zou het ook mogelijk moeten zijn onderzoek en ontwikkeling op landelijke schaal aan elkaar te verbinden, zonder dat hier een 'centralistisch' stelsel voor nodig is dat dan weer haaks staat op de decentralisatie-beweging.

Kennisontwikkeling en verspreiding is niet voorbehouden aan overheden en onderwijsinstellingen. Ook jeugdorganisaties zelf, al dan niet in gezamenlijk (coöperatief) verband, besteden hier veel aandacht aan, evenals (educatieve) uitgeverij, bedrijven en consultants. Al deze initiatieven samen en zorgen nu al voor een veelheid aan educatief aanbod, leer- en ontmoetingsmomenten in de vorm van congressen en symposia, digitaal (e-learning) aanbod, en onderzoek. Het lijkt weinig zinvol om een platform op te richten dat 'zelf' kennis vergaart of verspreidt. Het heeft alleen zin hier een samenbindend platform aan toe te voegen met een onderscheidende aanpak, tussen al die bestaande netwerken en platforms door. Bepalend zal zijn of er tegemoet gekomen wordt aan een in de praktijk gevoeld probleem, zonder te pogen alomvattend te zijn en alle kennis in de vele jeugddisciplines met iedereen te delen.



Het lijkt vruchtbaarder en beter haalbaar om de kennisuitwisseling te concentreren op de veranderingsvraagstukken die met de transformatie-opgave samenhangen. Het mag duidelijk zijn overigens dat die veranderopgave niet alleen voor de uitvoerend professionals aan de orde is. Ook in de leiding, de sturing, de organisatorische samenwerking en de besturing van organisaties (en samenwerkingsverbanden) valt veel kennis en ervaring te ontwikkelen en te delen. Dus past het om ook op dat niveau uitwisseling en opbouw van kennis en ervaring te faciliteren.

Tot slot, zoals eerder geschreven, mag in de op te bouwen ontwikkel- en leerinitiatieven het perspectief van kinderen, jongeren en opvoeders natuurlijk niet ontbreken. De ervaringen van de jongeren en opvoeders zijn cruciaal en dus moet er een zodanige uitwisseling tot stand gebracht worden dat ervaringen van de doelgroep en de professionals, en ook wetenschappelijk verkregen inzichten, met elkaar geconfronteerd worden.

Daar waar bij- en nascholing, inclusief het inspelen op een veranderende manier van organiseren, nog wel eens als overbodige ballast wordt gezien, mag dit citaat gebruikt worden:

Een van de gespreksdeelnemers spiegelde hardop: *'waarom zien we de samenwerking in multidisciplinaire teams niet meer als een symfonieorkest? Iedere musicus heeft een vakopleiding achter de rug. Ondanks dat, studeert bijvoorbeeld de violist iedere dag voor zichzelf en daarnaast met de strijkers en het volledige symfonieorkest. Hoe komt het dat niemand twijfelt aan het vakmanschap van de violist, terwijl wij ons zo aangesproken voelen?'*



Vertaald naar onze opdracht geeft de leercontext ons mee:

*'Om het vakmanschap te helpen ontwikkelen, moet voldaan worden aan randvoorwaarden. Namelijk dat leren en ontwikkelen stimulerend werkt, energie oplevert, binnen handbereik beschikbaar is, ruimte laat voor de inbreng van de professional, en zowel in de eigen context plaats kan vinden als in een (inter)nationale setting'.*



## Ons antwoord op uw vragen

### Vraag 1:

*Kan een samenwerkingsplatform een bijdrage leveren aan de professionaliseringsopgaven binnen de jeugdhulpsector? Of moeten we daar op een andere manier invulling aan geven/ kunnen we bestaande gremia of ondersteuningsfaciliteiten benutten, of is het nodig een nieuwe ondersteuningsfaciliteit op te richten met een aangescherpte opdracht?*

Als we weten dat:

- We werken in een omgeving in beweging, waar het stof na de decentralisatie(s) nog niet is neergedaald.
- Dat de beleidsomgeving complex is, evenals de praktijkomgeving waarin het werk vorm moet krijgen.
- De groep jeugdprofessionals werkzaam in die omgeving zeer divers is (wat betreft kennis en expertise, cultuur en opleidingstraditie).
- Dat rust en ruimte om het vakmanschap dat deze nieuwe ordening vraagt te ontwikkelen geen vaststaand gegeven is maar georganiseerd moet worden.
- Dat we werkende weg samen (moeten) leren en ontwikkelen, en
- Dat als er niet aan dat vakmanschap wordt gebouwd het risico bestaat dat velen de sector verlaten.

Dan lijkt een gezamenlijk en breed gedragen initiatief om vakmanschap van de jeugdprofessional voor de sector als geheel te versterken, noodzakelijk. Dit initiatief moet gericht zijn op:

1. Leren, reflecteren en het door-ontwikkelen van het vakmanschap. Met daarbinnen een centrale plaats voor de transformatie-opgave: datgene wat professionals in de praktijk bindt en als het ware dwingt een gemeenschappelijke taal en cultuur van samenwerken op te bouwen. Een samenwerking die gericht is op het centraal stellen van vragen en behoeften van kinderen, jongeren en (hun) opvoeders. Die nastreeft dat ervaringskennis, praktijkkennis, wetenschappelijke kennis én beleidsuitgangspunten bij elkaar komen in Evidence Based Practices. Dat alles in de vorm van een inspiratie biedend platform, dat een community van professionals in het jeugddomein helpt tot stand komen, dat elan in de jeugdsector herstelt, dat eraan bijdraagt dat professionals weer met trots in hun werk staan.
2. Signaleren waar het schuurt tussen beleid en praktijk en de dialoog daartussen faciliteren. Met een gelijkwaardige inbreng van cliënten, respectievelijk het perspectief van kinderen, jongeren en opvoeders. Dit alles in een klimaat waarin geleerd mag worden (en dus ook fouten gemaakt mogen worden). Waarbij lessen voor de praktijk en voor het beleid van belang zijn, maar ook lessen getrokken kunnen worden wat betreft goed werkgeverschap, goed opdrachtgeverschap, omgaan met het spanningsveld tussen vertrouwen en controle, omgaan met het spanningsveld tussen belangen van eigen organisaties en hoger gelegen beleidsdoelen.

**Het antwoord is dus 'ja'.** Binnen het jeugdstelsel, gekenmerkt door lokale uitvoeringsverantwoordelijkheden, een Rijksverantwoordelijkheid voor het stelsel als geheel, en daarnaast ook nog veel actoren met een eigenstandige rol, kan een samenwerkingsplatform een goede vorm zijn, omdat dit pariteit, gelijkwaardigheid veronderstelt van alle deelnemers. Daarbinnen eisen de professionals als het ware de ruimte op voor eigen autonomie en het hoger gelegen belang om de Rechten van het Kind te dienen.



### Vraag 2a:

*Op welke wijze kunnen het landelijk platform en de regionale leerinitiatieven binnen het jeugdhulpveld en het brede jeugddomein elkaar wederzijds versterken?*

Er is een diversiteit aan lokale en (boven-)regionale leerinitiatieven die vanuit verschillende 'hoeken' zijn ontstaan en worden ondersteund. Kennis die daar wordt ontwikkeld is in eerste instantie bedoeld en gericht op het versterken van de eigen uitvoeringspraktijk. Voorts hebben deze initiatieven allen hun eigen communicatiekanalen. Dit beperkt de vindbaarheid. Een landelijk platform kan het leereffect van regionale leerinitiatieven versterken. Doordat de vindbaarheid wordt verhoogd, wordt de oogst van deze initiatieven ook landelijk ontsloten en kan kennisuitwisseling beter tot stand komen. Zo ontstaat een landelijk overzicht van alle lokaal en regionaal ontwikkelde initiatieven, wat weer een bron is om de werkbare elementen te veralgemeniseren en relevanter te maken voor de toepassing in de praktijk in andere delen van het land. Om kennisdeling daadwerkelijk te faciliteren en te stimuleren, zal een community tot stand gebracht worden met een online karakter dat tegelijkertijd voldoende aanleiding en gelegenheid biedt voor fysieke ontmoeting en uitwisseling.

### Vraag 2b:

*Welke varianten voor de organisatie en de sturing van het platform zijn er, met het oog op het duurzaam beleggen van eigenaarschap van het platform van en voor het veld, in combinatie met een wensbare en flexibele 'sturings'-vorm?*

De volhoudbaarheid van een platform van en voor het veld is afhankelijk van de inhoudelijke legitimering (het 'waartoe'), de gekozen organisatievorm en de samenstelling.

Zoals onder vraag 1 aangegeven, formuleren we een tweetal hoofddoelen voor het platform of samenwerkingsinitiatief: Leren (in de brede zin) enerzijds, signaleren anderzijds. We zouden de *Universele Rechten van het Kind* kunnen hanteren als samenbindende missie, die andere belangen overschaduwet en weer teruggaat naar 'de bedoeling' (term van Wouter Hart). Als deze rechten centraal staan, kunnen partijen zich vervolgens gezamenlijk buigen over de uitwerking van de ambitie in concrete doelstellingen. Het gezamenlijk werken aan deze ambities, hoe breed ook nog geformuleerd, helpt om het platform te richten en er een innovatieve beweging mee los te maken. Partijen die mee willen bouwen dienen zich ten faveure van die doelen uit te spreken.

Welke verschijningsvorm dient het platform te krijgen? Zijn er verschillende varianten mogelijk? **Mede omdat het jeugddomein 'van iedereen is' in een gedecentraliseerd stelsel, vinden we het niet verstandig slechts een eendimensionale vorm te kiezen.** Het leren, onderling, van elkaar, vraagt om horizontale, gelijkwaardige verbindingen en betrokkenheid. Om een community of practice tot stand te brengen is natuurlijk een grote mate van inbreng van de professionals zelf nodig, plus betrokkenheid van de doelgroep (kind, jeugd, opvoeder). Ook is een groot aantal dwarsverbindingen noodzakelijk, met bestaande platforms, leerinitiatieven, kennisinstellingen, werkgevers, opdrachtgevers (gemeenten) en het Rijk als stelselverantwoordelijke.

We zien het platform daarom niet als één alomvattend geheel maar als drie componenten: Een community van professionals, die wordt gefaciliteerd door een productieteam en die is gecentreerd rond een digitale backbone. Dat is de kern. Vervolgens een programmaraad, die reflecteert op de ontwikkelingen binnen de community, die inhoudelijke verdieping aanbrengt en doorontwikkeling van het vakmanschap stimuleert met onderzoek of onderzoekopdrachten. Met tot slot een beleidstafel, die signalen en knelpunten uit de praktijk oppakt en vertaalt richting beleid en uitvoeringskaders. Alle drie hebben een eigen organisatievorm, met het oog op het specifieke (sub)doel. Ze zijn onderling verbonden via de drie voorzitters/trekkers (trojka).

Voor de kern, de community van professionals, zou het heel sterk zijn als alle betrokkenen gezamenlijk een coöperatief verband vormen. Professionals, cliëntvertegenwoordigers, kennis- en opleidingsinstellingen, overheden vormen samen de ledenraad die de dagelijkse verantwoordelijkheid neerlegt bij een werkorganisatie of productieteam. Van de ledenraad wordt geen grote slagkracht verwacht in de zin van een hoge intensiteit van vergaderen en beraadslagen. Maar ze verschaft wel legitimiteit en draagvlak aan het platform.

Om enige vaart te brengen in de start van de community, zou VWS in het verlengde van dit advies, een klein voorbereidingsteam de opdracht kunnen geven om voorbereidingen te treffen voor de oprichting van een dergelijk coöperatief verband én het formuleren van de opdracht t.b.v. een werkorganisatie – in grote lijnen. Daarna wordt e.e.a. ter besluitvorming gebracht naar de beoogde leden van de coöperatie. Ook al neemt het Ministerie dus bij aanvang even het voortouw, de community **is niet 'van het Ministerie'** maar de verantwoordelijkheid van de sector als geheel.



Stel dat het niet lukt tot een coöperatieve vorm te komen, of dat hier de voorkeur niet naar uit gaat, dan kan gedacht worden aan de beroepsverenigingen als 'eigenaar'. Deze hebben in het kader van de uitwerking van actielijn 6 (en voorts ook de andere punten) uit het Actieprogramma Zorg voor Jeugd een belangrijke rol. Het sectorale draagvlak voor het Platform zou in deze variant echter aanmerkelijk kleiner zijn. Ook is de vraag of de samenwerking van de beroepsverenigingen niet nog te pril is om een dergelijke ambitie te kunnen oppakken. Daarom heeft deze variant niet onze voorkeur.

Iets breder gezien, zou de Ondersteuningsgroep Zorg voor Jeugd de initiatiefnemer en eigenaar van het platform kunnen worden. De slagkracht van het OZJ moet echter niet overschat worden. Er liggen al veel taken op het bord, de groep heeft een tijdelijk karakter, en heeft er baat bij dat niet alle uitdagingen voor de jeugdsector door de OZJ opgepakt moeten worden. Overigens is het OZJ wel graag bereid mee te denken over vorm en inhoud.

Natuurlijk zijn nog meerdere opties voor de vormgeving van het samenwerkingsplatform denkbaar. Een uitgebreidere verkenning vormt echter geen onderdeel van dit deel van onze opdracht.

Binnen het platform zal, zoals geformuleerd, een werkorganisatie moeten worden ingericht. Die noemen we productieteam. Dat kan een eigenstandige organisatie zijn. Het kan ook een team zijn dat bijvoorbeeld bij het NJI wordt aangehaakt. Een andere mogelijkheid is om binnen de sector te zoeken naar bestaande organisatievormen die op digitaal vlak hun sporen al verdiend hebben. Of om marktpartijen te vragen met een aanbod te komen. Feit is dat het productieteam de backbone van het platform neerzet, zowel technisch als inhoudelijk en dus een cruciale rol heeft in het geheel.

Vervolgens de programmagroep. We bepleiten daarvoor een samenstelling door experts uit onderwijs, wetenschap en kennisinstututen, uit de praktijk (vertegenwoordigers van) de professionals en voorts vertegenwoordigers uit de doelgroep (jongeren, opvoeders). Het is belangrijk dat de programmagroep een goede verbinding heeft met actielijn 6, met onderzoekswerkplaatsen en diverse regionale leer- en ontwikkelinitiatieven, alsmede met Academische werkplaatsen en leerstoelhouders.

Het is immers de programmagroep die discussies en ontwikkelingen op het platform volgt, bespreekbaar maakt en aanjaagt en die aan de slag gaat met de kennisvragen die daaruit voortkomen.

Tot slot de beleidstafel. Een lerende praktijk kan pas dan floreren, wanneer hierin naast de jeugdprofessionals ook leidinggevend, werkgevers en opdrachtgevers participeren. Aan de orde moet komen of de basisvoorwaarden om in de praktijk te doen wat echt nodig is, aanwezig zijn. Er ligt hier een opdracht om belemmeringen die professionals ervaren weg te nemen. Binnen de eigen organisatie, of, als die gelegen zijn in financieringsconstructies of beleid, op de relevante bestuurstafels.

Om bestaande patronen te doorbreken pleiten we voor nieuwe vormen van beleidsparticipatie. Het is aan de deelnemers van de community zelf om daar slagkracht op te ontwikkelen. Die zal groter worden naarmate professionals meer bereid zijn over de eigen disciplines heen te kijken en samen op te trekken. De samenwerking binnen het Actieplan Zorg voor Jeugd draagt hier al aan bij, doch of dit volstaat is nog moeilijk te beoordelen. We pleiten voor het inrichten van een *beleidstafel vakmanschap*. Deze kan 3 tot 4 keer per jaar de in de community opgehaalde beelden verzamelen en delen met onder meer VWS en VNG. Daarbij ondersteund door de programmaraad.

#### Vraag 2c:

*Hoe kan dit platform effectief samenwerken met andere ondersteuningsfaciliteiten binnen het Ondersteuningsteam Zorg voor Jeugd?*

De leden van het Ondersteuningsteam Zorg voor Jeugd hebben een actieve rol in het leggen en **het onderhouden van contact met de transformatieregio's en het ter plekke (*hands on*)** ondersteunen ten behoeve van de realisatie van de transformatieplannen. Met betrekking tot het samenwerkingsplatform zien wij hen als een belangrijke kennisbron en verbindende schakel tussen **de regio's onderling en tussen de regio's en het Samenwerkingsplatform.**

De leden van het Ondersteuningsteam Zorg voor jeugd kunnen actuele ontwikkelingen in de regio's, **signalen en inzichten agenderen bij het Samenwerkingsplatform**, alwaar in gezamenlijkheid kan worden vastgesteld om welke actie dat vraagt:

- Is het kennis die gedeeld moet worden?
- Vraagt het iets met betrekking tot werkgeverschap of opdrachtgeverschap
- Of vraagt dit om ontwikkeling van (specifieke) nieuwe kennis?

#### Vraag 2d:

*Hoe kunnen de kennisinstituten worden betrokken bij de inrichting van het platform en de vormgeving en uitvoering van het actieplan 'vakmanschap jeugdprofessionals'?*

De kennisinstituten vertegenwoordigen de theoretische kennisbron binnen het Samenwerkingsplatform. Zij ontwikkelen kennis en zijn aangesloten bij landelijke en/of regionale leerinitiatieven. Hierdoor hebben zij zicht op actuele beschikbare kennis en kunnen die verspreiden. Vanwege hun onafhankelijke rol zijn zij in staat om te reflecteren op de ontwikkelingen in de sector om van daaruit nieuwe kennisvragen en kennisbehoeften te signaleren. Daarnaast zouden de kennisinstituten een rol kunnen spelen bij het faciliteren, ondersteunen en het aanjagen van het Samenwerkingsplatform. Ten aanzien van het op te stellen en uit te voeren actieplan Vakmanschap kunnen de kennisinstituten de rol innemen van procesbegeleider en/of aanrager en deler van kennis. Mogelijk kunnen zij tevens als opdrachtverstrekker optreden voor de ontwikkelaars van educatief materiaal.

In ons voorstel is ter ondersteuning van de werkorganisatie, ook een programmaraad voorzien. Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor de wetenschap, inclusief de kennisinstituten. In de programmaraad komen ervaringskennis, praktijkkennis en wetenschappelijke kennis samen. De raad analyseert trends en detecteert nieuwe onderzoeksvragen.



## Conclusie

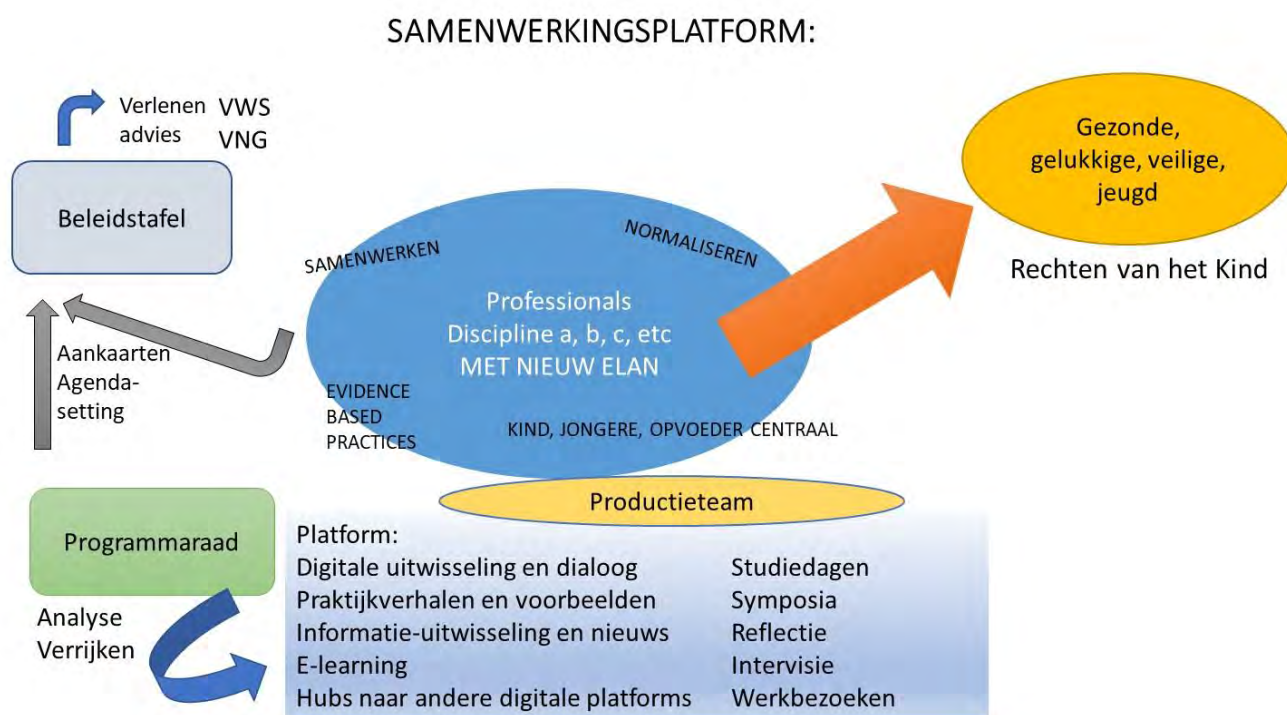
### Vraag 2e:

Wat is het eindvoorstel voor de inrichting van het Samenwerkingsplatform?

Om een passend advies te kunnen geven over het Samenwerkingsplatform, herdefiniëren wij de vraag als volgt:

*'Wat is er nodig om, gegeven de ingewikkelde context waarin jeugdprofessionals (en andere collega's in het sociaal domein) opereren, het vakmanschap te versterken'? Daarbij rekening houdend met*

- *De balans tussen de eisen en noodzaak om enerzijds het specialisme te behouden, en anderzijds in te voegen bij de expertise van de andere professionals, in situaties waarin professionals (soms) ervaren dat in multidisciplinaire benaderingen (waarin anderen soms meer zeggenschap hebben over diagnose en behandelplan) hun eigen vakmanschap en expertise onvoldoende erkend en gerespecteerd wordt'.*
- *Het perspectief van kinderen, jongeren en opvoeders daadwerkelijk centraal staat en hun beleving en waarden als uitgangspunt worden genomen.*
- *Een focus op wat wél kan.*
- *Datgene wat nodig is om mee te doen in het 'gewone', (niet-geproblematiseerde) dagelijks leven en tevens*
- *Voldoet aan de randvoorwaarden. Namelijk dat leren en ontwikkelen stimulerend werkt, energie oplevert, binnen handbereik beschikbaar is, ruimte laat voor de inbreng van de professional, zowel in de eigen context plaats kan vinden als in een (inter)nationale setting'.*



Daarvoor is nodig:

### 1. Een community van professionals

Leren krijgt vorm dicht op de uitvoeringspraktijk. Het moet gebaseerd zijn op een permanente dialoog met kinderen, jongeren en opvoeders. Het moet gevoed worden door de meest recente wetenschappelijke inzichten. Het moet een combinatie omvatten van specifieke (monodisciplinaire) vakkennis en de wijze waarop die in de praktijk samen met specialismen uit andere disciplines aan een effectieve aanpak kan bijdragen. Het doel is daarom een reflexieve professional aan het roer te brengen die zijn/haar denk- en handelwijze baseert op de best beschikbare informatie over doelmatigheid en doeltreffendheid, in de betreffende context. (Evidence Based Practice).

Deze doelstelling vereist een horizontale benadering; het gaat om uitwisseling tussen lokale praktijken, tussen **(jeugd)regio's, tussen wetenschap en praktijk. Daarom is een platform voor uitwisseling en dialoog een geschikt medium, met name als deze een sterke digitale uitwerking krijgt. *Streven is een community of practice te laten ontstaan, een eigenstandig (digitaal) platform waar zoveel mogelijk praktijkmensen direct (zonder tussenkomst van anderen) toegang toe hebben.*** Dit is de plek waar we het *transformatieleren* faciliteren. Waar de dialoog wordt gevoerd, wordt gereflecteerd, waar goede voorbeelden te vinden zijn, maar ook de dure lessen die IGJ verzamelt worden gedeeld. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van nu al goed functionerende e-learning praktijken. De vindbaarheid van relevante inhoudelijke kennis is cruciaal. Denk onder meer aan het instrumentarium van PPJ&J en FCB of beschikbare specialistische kennis bijvoorbeeld op het gebied van Jeugd GGZ. Het digitaal platform zou ook het gedeeld podium zijn om de resultaten uit lokale en regionale leerpraktijken zoals de Ontwikkelplaatsen en Academische Werkplaatsen op te presenteren.

### 2. Een programmaraad

Het (digitale) platform dat de community of practice vormgeeft, krijgt ondersteuning van een programmaraad. Een selecte vertegenwoordiging van wetenschap, onderwijs, praktijk en cliënt-vertegenwoordiging, verzamelt en bundelt kennis over de transformatieopgave en communiceert daarover. Ervaringen binnen PPJ&J, ontwikkelplaatsen, academische werkplaatsen, leerstoelen, lectoraten, ze worden actief verzameld, opgehaald, bestudeerd en gedeeld via het platform. De programmaraad heeft een centrale rol bij de totstandkoming van het nieuwe actieplan Vakmanschap. Hiaten die gesignaleerd worden, worden vertaald in oproepen aan onderwijs en wetenschap om curricula bij te stellen, mogelijkheden voor bij- en nascholing aan te passen, of anderszins tot initiatieven waar professionals in de praktijk gebruik van kunnen maken.

### 3. Een productieteam

Het platform is een netwerk van digitale netwerken, maar tegelijk veel meer dan dat. Het faciliteert en inspireert professionals in het brede jeugddomein (of liever nog in het brede **sociaal domein**), om in gezamenlijkheid te verkennen 'waar we staan' en wat er nodig is om het vakmanschap te versterken. Het bewaken van de kwaliteit van de discussie (moderatie) en van de informatie (contentmanagement) als ook het faciliteren van de organisatie van themabijeenkomsten, en dergelijke, is een voorwaarde voor de zeggingskracht en de slagingskans van de community. Daarom adviseren wij om *een productieteam* in te richten met kennis van zowel de techniek als van transformatieleren, procesbegeleiding en communicatie. Waar dit productieteam wordt gepositioneerd is afhankelijk van de gekozen organisatievorm. Het kan een eigenstandige organisatie zijn, of ergens worden ondergebracht, bijvoorbeeld het NJI.



Kern van het productieteam vormt een kleine expertgroep met expertises op de domeinen ICT, (e)learning, communicatie en inhoudelijke jeugddomeinen. Beschikbare tools zoals van FCB, PPJ&J, IGJ, talloze aanbieders van cursussen en studiedagen, branchewebsites, informatie van de beroepsverenigingen, dialogen met cliënten, inzet van bijvoorbeeld cliëntenadviesraden, worden gefaciliteerd aangeboden op een overzichtelijke site. Deze heeft een portal functie als het gaat om het verbinden met andere kennishubs, maar genereert ook zelf expertise op het transformatievlak.

De programmagroep voedt de webredactie met relevante issues, en haalt omgekeerd veel kennis van de praktijk, uit de informatie die de site genereert en waarmee de programmagroep verder werkt.

De beleidstafel kan de site eveneens gebruiken als informatiebron en voor communicatie over haar activiteiten en bevindingen.

#### 4. Een beleidstafel

Een lerende praktijk kan pas dan floreren, wanneer hierin naast de jeugdprofessionals ook leidinggevend, werkgevers en opdrachtgevers participeren. Aan de orde moet komen of de basisvoorwaarden om in de praktijk te doen wat echt nodig is, aanwezig zijn. In het verlengde daarvan moeten leidinggevend ervaringsleren; hoe faciliteer je de gewenste Evidence Based Practice, hoe geef je voldoende richting en ruimte aan professionals? Hier ligt ook een opdracht om belemmeringen die professionals ervaren weg te nemen. Binnen de eigen organisatie, of, als die gelegen zijn in financieringsconstructies of beleid, op de relevante bestuurstafels.

De beweging naar normalisatie en participatie en wat dit vraagt van jeugdprofessionals, is nog maar mondjesmaat ingezet. Om bestaande patronen te doorbreken pleiten we voor nieuwe vormen van beleidsparticipatie. Het is aan de deelnemers van de community zelf om daar slagkracht op te ontwikkelen. Die zal groter worden naarmate professionals meer bereid zijn over de eigen disciplines heen te kijken en samen op te trekken. De samenwerking binnen het Actieplan Zorg voor Jeugd draagt hier al aan bij, doch of dit volstaat is nog moeilijk te beoordelen.

We pleiten voor het inrichten van een *beleidstafel vakmanschap*. Deze kan 3 tot 4 keer per jaar de in de community opgehaalde beelden verzamelen en delen met onder meer VWS en VNG. Daarbij inhoudelijk ondersteund door de programmaraad.

Productieteam	Programmagroep	Beleidstafel
Teamcoördinator	Voorzitter	Voorzitter
Educatief specialisten	Secretaris	Professionals
E-learning expertise	Leden met div. achtergrond:	<b>Jeugdregio's</b>
Inhoudsdeskundigen	Clientvertegenwoordigers	Gemeenten
Webmasters	Professionals	VWS
Communicatiespecialisten	Onderwijs	IGJ
	Wetenschap	Onderzoek
	Acad. werkplaatsen	Onderwijs
	Ontwikkelpaatsen	Beroepsverenigingen
		SKJ
		Branchevertegenwoordigers
		Associatie Wijkteams

De bestuurstafel, de programmagroep en het productieteam hebben ieder hun eigen organisatievorm en dynamiek, maar gaan idealiter in nauwe onderlinge verbondenheid te werk om de community uit te bouwen tot een bloeiende lerende praktijk.

Wij stellen voor om daartoe een trojka te organiseren met:

- De verantwoordelijke van het productieteam
- De verantwoordelijke van de Programmagroep en
- De voorzitter van de Beleidstafel.

Op gezette tijden delen en bespreken zij signalen en inzichten die zij online opdoen, aan de Bestuurstafel of in hun (dagelijks) werk. De bespreking leidt idealiter tot actiepunten die door productieteam, programmagroep of de ambtelijk ondersteuner worden opgepakt.

### Tot slot

Het jeugd domein is al 'vol'. Met organisaties, overlegvormen, onderzoek en vormen van (cliënten)participatie. Wij vonden steekhoudende argumenten om daar t.b.v. de professionals in het jeugd domein een samenwerkingsplatform aan toe te voegen. Om zo de vernieuwing aan te jagen en professionals in het jeugd domein de kans te geven een stevige positie te verwerven binnen het stelsel en met nieuw elan de doorontwikkeling van het vakmanschap op te pakken. Daarom adviseren we: hecht niet teveel aan oude vormen. Want *'What got you here won't get you there'* (Marshall Goldsmith, 28 september 2018, Afas Arena).

