

# SCHAKELEN, LEREN EN ADVISEREN

Verkenning schakel-en adviesraad ten behoeve van  
leren&ontwikkelen bij (het voorkomen van) complexe  
vraagstukken in de jeugdhulp

*Peter Dijkshoorn & Monika Scholten*



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
1.1.	Aanleiding tot de verkenning	3
1.2.	Een netwerkaanpak	4
1.3.	Context en relatie met andere ontwikkelingen	5
<b>2</b>	<b>Probleemschets</b>	<b>9</b>
	Inleiding	9
2.1.	Lerende jeugdhulp en een lerend jeugdhulpstelsel, waar hebben we het over?	9
2.2.	Steeds betere jeugdhulp	10
2.3.	Wat is nodig om het leren en ontwikkelen te versterken?	15
<b>3</b>	<b>De rol van een schakel-en adviesraad in een lerend jeugdhulpstelsel</b>	<b>17</b>
	Inleiding	17
3.1.	De start van de regionale expertteams	17
3.2.	De start van bovenregionale expertisenetwerken	19
3.3.	De landelijke kennis-en ontwikkelingsfunctie	20
3.4.	Schakelen en adviseren, de gedachte achter een SAR	21
3.5.	Uitkomst van de verkenning: de waarde van een schakel-en adviesraad	22
<b>4</b>	<b>Schets van een SAR</b>	<b>25</b>
	Inleiding	25
4.1.	Overwegingen ten aanzien van richting en inrichting	25
4.2.	Overwegingen ten aanzien van de werkwijze	29
4.3.	Netwerkstructuur voor leren en ontwikkelen	31
<b>5</b>	<b>Vervolg (plan van aanpak)</b>	<b>33</b>
5.1.	De kern van een SAR	33
5.2.	Procesinrichting (ontwerp)	33
5.3.	Opbouw en ontwikkeling SAR	35
	<i>Bijlage 1 Overzicht gesprekspartners</i>	37
	<i>Bijlage 2 Geraadpleegde literatuur</i>	38

# 1 Inleiding

## 1.1. Aanleiding tot de verkenning

Als we aan het einde van de keten de complexe en meervoudige problematiek van jeugdigen en het gezin/systeem waarin zij opgroeien onderzoeken, weten we dat de jeugdhulp zich kan verbeteren wanneer we stroomopwaarts eerder en beter handelen.

Deels doen we onvoldoende wat nodig is en wat werkt, hoewel we soms beter weten, deels doen we dingen die averechts werken en waarvan we weten dat we ze beter niet kunnen doen, en deels weten we het niet en kunnen we nieuwe inzichten verder ontwikkelen, beter verspreiden en beter bruikbaar maken.<sup>1</sup>

Om onder andere dat proces te ondersteunen en versterken zijn in 2020 acht *bovenregionale expertisenetwerken* (BEN's) gestart.<sup>2</sup> Samengesteld met onder andere experts van diverse organisaties, ondersteunen deze expertisenetwerken professionals om organisatie-overstijgend hun kennis en expertise met elkaar en met kinderen en gezinnen met complexe, meervoudige problemen te verbinden zodat meest actuele en meer integrale en passende hulp geboden kan worden. De BEN's kunnen ondersteunen door meedenken, door consultatie te faciliteren, soms door een bijzondere voorziening te betalen en tenslotte door soms helpen genereren van nieuwe kennis en door ondersteunen van implementatie van nieuwe kennis en vaardigheden. Waar en wanneer kennis en expertise 'stroomt', kan het ook verder worden ontwikkeld en kan daarmee ook de professionele hulp worden ontwikkeld.

De werkzaamheden van deze netwerken spelen zich grotendeels af in acht bovenregio's of landsdelen, waarin partijen in de praktijk van het bieden van jeugdhulp veel met elkaar te maken hebben. Er is ook afstemming tussen deze expertisenetwerken om optimaal van en met elkaar te ontwikkelen.

De impact van deze netwerken op het verbeteren van de jeugdhulp kan worden vergroot wanneer de bovenregionale netwerken schakelen met partijen en personen die landelijk (verspreid) gepositioneerd zijn en/of gezaghebbend kunnen handelen en denken op het gebied van kennis en ontwikkeling: binnen de beroepsopleidingen, het wetenschappelijk onderzoek, kennisontwikkeling, branches enzovoort. Wanneer we met elkaar een netwerk vormen, lukt het om gezamenlijk – in dialoog met elkaar – inhoud te geven aan een lerend en ontwikkelend jeugdhulpstelsel, in de praktijk, waarin ouders, kinderen en professionals met elkaar werken, in de opleiding, in onderzoek en in beleid. Dat wordt gevoed met en vanuit de praktijk en verder gebracht in de haarvaten van het jeugdhulpstelsel.

---

<sup>1</sup> Het punt van "nog niet voldoende weten" vereist extra aandacht. Als iets in de jeugdhulp niet succesvol is, wordt dat al snel benoemd als slechte zorg. Die situaties zijn er zeker, maar vaker zal het zo zijn dat het resultaat niet beter kon, omdat de grenzen van het kunnen bereikt zijn. De jeugdhulp is er nooit goed in geweest dit zo te benoemen: "wij zullen waar nodig blijven ondersteunen, maar dit is anno nu wat jeugdhulp kan bieden". Binnen de jeugdhulp wordt dan vaak doorverwezen naar iemand die het dan wel zou kunnen, maar die het ook niet kan en van buiten worden negatieve oordelen uitgesproken. De grenzen van de actuele maakbaarheid worden onterecht genegeerd.

De landelijke kennis- en leerfunctie heeft – met wat nuanceverschillen – vergelijkbare taken als de regionale kennis- en leerfuncties. Hieronder het landelijk samenbrengen van monitoringsgegevens; het in overleg met de regionale expertteams en expertisenetwerken analyseren van de rode draden uit deze monitoringsgegevens; het op basis hiervan in overleg met de expertisenetwerken maken van rapportages en het adviseren en met relevante partijen toezien op opvolging van aanbevelingen en adviezen. De RET's en BEN's kunnen vragen of signalen waarvan zij constateren dat die landelijk spelen, doorgeven naar de landelijke functie en de landelijke functie kan ook actief vragen ophalen, of bijvoorbeeld attenderen op in onderzoek ontwikkelde zaken.<sup>1</sup>

De landelijk ambassadeur lerend jeugdinstel heeft een spilrol in de uitvoering van de landelijke kennis- en leerfunctie en doet dit in afstemming met de projectleiders van de bovenregionale expertisenetwerken. In het kader hiervan start de landelijke ambassadeur een verkenning van de mogelijkheden voor een schakel- en adviesraad als onafhankelijk verbindend gremium in het leren & ontwikkelen van zorgprofessionals, van (zorg)organisaties en van het jeugdhulpstelsel als geheel (kennisinstituten, opleidingen en branches, maar bijvoorbeeld ook onderwijs, welzijn en vertegenwoordiging vanuit het cliëntperspectief) binnen de context van de bovenregionale expertisenetwerken. In deze notitie wordt verslag gedaan van deze verkenning.

## **1.2. Een netwerkaanpak**

We beleven het jeugdhulpveld als een dynamisch veld van vele netwerken. Dat veld is flink in beweging is en kent inmiddels de nodige bewegingen. Waar specialisatie de afgelopen decennia nodig was en nog is om op deelgebieden meer te kunnen betekenen voor kinderen en gezinnen in zwaar weer, die worstelen op verschillende leefgebieden, heeft dat inmiddels mede geleid tot versnippering en elkaar wat kwijt zijn (Hutschemaekers, 2006). Met blijvend de mogelijkheid om specialistische hulp te ontwikkelen en tegelijk te werken aan deskundig versterken in het gewone leven, zijn netwerken de beste oplossing om ook weer te verbinden (Kenis & Cambré, 2020). Naast de bovenregionale expertisenetwerken, zijn er bijvoorbeeld de netwerken van K-EET, de beweging van 0, StroomOP, de Beweging Brede Blik en het netwerk van gedragswetenschappers. Deze bewegingen en netwerken zijn allemaal in meerdere of mindere mate ook weer verbonden met kennisinstituten, met wetenschappers, beleidsmakers, opleidingen etc. En zij zijn elk weer onderdeel van netwerken op hun eigen terrein. We zien dat professionals in het veld zich op deze bewegingen oriënteren, mogelijk vanwege de ruimte om zelf vorm te geven aan ontwikkelingen en vanuit de behoefte om aan een gezamenlijk doel te werken, niet omdat je bij een organisatie op de payroll staat, maar omdat je een inhoudelijke bijdrage wilt leveren. Onderdeel zijn van deze bewegingen biedt mogelijkheden tot verandering en vernieuwing die vanuit het professionele veld worden opengelegd en gedragen, mede in antwoord op vragen vanuit de samenleving. De komende jaren zal de uitdaging zijn om hier inhoudelijk en procesmatig richting aan te geven. Een netwerkaanpak past hierbij. Te meer omdat deze bewegingen van elkaar afhankelijk zijn om daadwerkelijk bij te dragen aan een zich ontwikkelend en lerend jeugdhulpstelsel.

---

<sup>1</sup> De landelijke monitor is in ontwikkeling. De intentie is dat de analyse van aangereikte en opgepakte complexe zorgvragen vanuit de RET's in het kader van de signalerings- en adviesfunctie middels de monitor onder de aandacht wordt gebracht van bovenregionale expertisenetwerken en van landelijke partijen, zoals voorgesteld in een SAR.

Het is goed om nog even stil te staan bij het begrip ‘jeugdhulpstelsel’. Dit wordt vaak in verband gebracht met de financiering ervan. Dat is echter een eenzijdig perspectief. Hier gaat het om een stelsel als ‘gezondheidssysteem’, i.e. het geheel van organisaties, instituties, bronnen en mensen die als primaire doelstelling hebben om het optimaal opgroeien van kinderen in termen van (mentale) gezondheid te verbeteren.<sup>3</sup> Zo’n systeem is opgebouwd uit meerdere delen. Naast financiering gaat het ook over governance, over mensen en middelen (resources), een systeem van monitoring en informatie, versterking in het gewone leven, adequate dienstverlening en een goede toegang tot hulp. De samenhang tussen de delen leidt tot een veerkrachtig jeugdhulpstelsel.

### **1.3. Context en relatie met andere ontwikkelingen**

Deze verkenning staat niet op zichzelf. In zijn algemeenheid zien we dat binnen de zorg wordt nagedacht over en gewerkt aan inhoudelijke samenwerkingsverbanden die het leren en ontwikkelen inspireren en verder brengen<sup>4</sup>. De uitdagingen om stappen vooruit te zetten richting leren en ontwikkelen gelden niet specifiek voor de jeugdhulp, maar worden breder gedeeld in de zorg. Dat heeft alles te maken met het feit dat we voor gedeelde uitdagingen staan, waarin zorgprofessionals een centrale rol vervullen. Het gaat erom te komen tot goede samenwerking tussen professionals over de grenzen van organisaties heen, te komen tot beschikbaarheid van expertise in het netwerk, multidisciplinair overleg te stimuleren en te zorgen voor een goede besturing van deze zorgnetwerken. Dit alles met als doel zo goed mogelijk samen te werken met individuen en groepen in de samenleving voor (de ontwikkeling van) optimale hulp in een betaalbaar systeem.

#### *Relatie met de hervormingsagenda en een Nationale Adviesraad Jeugd*

Terug naar ‘de jeugd’ vindt deze verkenning plaats in de context van de hervormingsagenda jeugd. De ontwikkeling van deze agenda lag stil, toen we de verkenning startten. Inmiddels is het proces rondom de hervormingsagenda weer gestart. De hervormingsagenda heeft twee doelen.

1. Betere en tijdige zorg en ondersteuning, op de juiste plek en wanneer dit nodig is.
2. Een beheersbaar en daarmee duurzaam financieel houdbaar stelsel.

Volgens de opstellers gaat het om een inhoudelijke agenda met een transformatiedoelstelling: de inhoudelijke vernieuwing die de kwaliteit van de jeugdzorg verhoogt.

In de hervormingsagenda worden deze doelstellingen uitgewerkt aan de hand van zeven thema’s binnen een vijfhoek waarin alle perspectieven zijn vertegenwoordigd: reikwijdte en

---

7 World Health Organization (2022). *Health systems resilience toolkit: a WHO global public health good to support building and strengthening of sustainable health systems resilience in countries with various contexts*.

<sup>4</sup> Recente voorbeelden zijn: Oncologienetwerken in beeld (rapport april 2022), palliatieve zorg verbeteren door epd-analyse (Zorgvisie, 5 april 2022), het verbetersteam heupartrose van Santeon van data vergelijken naar een lerend systeem (qruux 10 juni 2022).

preventie; toegang; kwaliteit en effectiviteit; kennis, leren en ontwikkelen; regionalisering; inkoop en administratieve lasten; data en monitoring.

De hervormingsagenda is breder dan de SAR. De SAR richt zich met expertteams en BEN's op hoe gezinnen en kinderen met complexe problematiek optimaal te helpen en op hoe deze problematiek te voorkomen. De verkenning naar een SAR die we uitvoerden, past binnen verschillende thema's die in de hervormingsagenda aan de orde zijn. Gegeven het proces waarin deze hervormingsagenda zich verder ontvouwt hebben we ervoor gekozen om de hervormingsagenda als context mee te nemen en ervan uit te gaan dat de gedachte achter een SAR en deze verkenning een belangrijke plaats kunnen krijgen in deze agenda.

Heel specifiek geldt dat voor de ideevorming rondom een Nationale Adviesraad voor de jeugd. Zo'n raad wordt van belang geacht om vanuit onafhankelijke wetenschappers te adviseren hoe de ontwikkeling van de jeugd zo goed mogelijk te bevorderen en beschermen. Een SAR kan hier onderdeel van zijn, een van de bouwstenen, en tevens de weg plaveien naar zo'n raad door een werkwijze te ontwikkelen die ruimte biedt voor leren, ontwikkelen en reflectie, op basis waarvan stappen gezet kunnen worden naar een toekomstig stelsel dat ondersteunt dat alle kinderen prettig kunnen opgroeien in Nederland.

## **Aanpak**

We hebben ten behoeve van deze verkenning gesproken met inhoudelijke experts uit het veld van jeugdhulp en onderwijs. Bij de keuze van gesprekspartners hebben we gestreefd naar diversiteit in invalshoeken.

De gesprekken voerden we op basis van zes thema's.

1. Wat is nodig om te komen tot een lerend jeugdhulpstelsel? Wat zijn blokkades voor de ontwikkeling ervan?
2. De functie van een SAR: Welke functie kan een SAR hierin hebben? Hoe kan een SAR hieraan bijdragen?
3. Inhoudelijke thema's voor een SAR: Welke thema's vind je, naast de thema's die we hebben beschreven, de komende jaren urgent en relevant om op te pakken?
4. De functie van een SAR in relatie tot deze thema's (concretisering): En wat zou een SAR daarin kunnen doen?
5. Inrichting van een SAR: Hoe kijk je aan tegen een mandaat van een SAR? Wat zou de basis ervan moeten zijn? Moet een SAR eigenlijk wel mandaat hebben?
6. Netwerksturing/structuur: Hoe kijk je aan tegen de SAR als netwerk, waarin elk lid ook weer werkt in eigen netwerken. Is het netwerkdenken een middel tot de duurzaam best mogelijke ontwikkeling in de zorg voor gezinnen en jeugdigen?

Daarnaast hebben we gesproken met experts op het gebied van bestuur en beleid. In deze gesprekken wilden we onderzoeken waar rekening gehouden moest worden bij de inrichting van een SAR als een netwerk.

Een overzicht van de gesprekspartners is opgenomen in de bijlage.

#### 1.4. Het doel van jeugdhulp

We sluiten deze inleiding af met een definitie van het centrale thema: steeds betere jeugdhulp. Maar wat verstaan we hieronder en wat is het doel ervan? Het is belangrijk om hier bij stil te staan omdat het niet eenvoudig is om jeugdhulp te definiëren, laat staan als ‘eenheid’ te denken.

Jeugdhulp betekent alle hulp en ondersteuning die bijdraagt aan een gezonde ontwikkeling van jeugd; van het zo goed mogelijk inrichten van de wijk, via preventie, gezondheidsbevordering, onderwijs, vroegherkenning en -ondersteuning tot en met bescherming en specialistische zorg. Daarmee wijken we af van de juridische definitie, die preventie niet tot jeugdhulp rekent.<sup>5</sup> Wij nemen ze samen, om aan te geven dat er sprake is van een continuüm waarop verschillende factoren van invloed zijn op jeugdhulp en het van belang is dat in de doelstelling van jeugdhulp ook voortdurend in beeld te houden. Ook al zijn deze factoren onderdeel van andere ‘domeinen’. Zo zijn armoede en schuldproblematiek een belangrijke factor bij uiteindelijke uithuisplaatsingen en bij plaatsing in geslotenheid. In het leren en ontwikkelen is het van belang uit te gaan van dit continuüm.

Op grond van het Kinderrechtenverdrag<sup>6</sup> moeten alle kinderen gewoon en fijn kunnen opgroeien in de eigen omgeving. Als dat niet lukt zorgt, volgens hetzelfde verdrag, de overheid dat dat zo snel mogelijk alsnog lukt, of zorgt voor goede vervanging. In feite is dat het ultieme doel van een lerend jeugdhulpstelsel: alle kinderen groeien gewoon prettig thuis in eigen gezin op. Een doel dat hiervan afgeleid is, is bijvoorbeeld dat we – als het noodzakelijk is om een kind uit haar of zijn eigen omgeving te plaatsen – leren wat mogelijk is om kinderen ook weer terug naar huis te plaatsen en dat we van kinderen en gezinnen die uithuisplaatsing overkomt leren hoe dat in de toekomst bij andere gezinnen te voorkomen is.

Om daadwerkelijk tot ontwikkeling richting het doel te komen zijn veel partijen nodig die bereid zijn een rol en verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien van het doel. Een analyse

---

<sup>5</sup> Art 1° ondersteuning van en hulp en zorg, *niet zijnde preventie*, aan jeugdigen en hun ouders bij het verminderen, stabiliseren, behandelen en opheffen van of omgaan met de gevolgen van psychische problemen en stoornissen, psychosociale problemen, gedragsproblemen of een verstandelijke beperking van de jeugdige, opvoedingsproblemen van de ouders of adoptiegerelateerde problemen;

<sup>6</sup> Uit: <https://www.kinderrechten.nl/professionals/verdragstekst/>

Erkennende dat het kind, voor de volledige en harmonische ontplooiing van zijn of haar persoonlijkheid, dient op te groeien in een gezinsomgeving, in een sfeer van geluk, liefde en begrip,

Overwegende dat het kind volledig dient te worden voorbereid op het leiden van een zelfstandig leven in de samenleving, en dient te worden opgevoed in de geest van de in het [Handvest van de Verenigde Naties](#) verkondigde idealen, en in het bijzonder in de geest van vrede, waardigheid, verdraagzaamheid, vrijheid, gelijkheid en solidariteit,



van het grotere doel helpt in kaart te brengen wie hier allemaal een rol in kunnen en moeten spelen. Ieder kan dan vanuit eigen expertise aan een eigen doel werken.

Doelgericht werken leidt tot grotere resultaten dan wanneer er geen helder doel geformuleerd wordt. Dit geldt zowel voor de individuele zorg aan een kind, gezin of groter systeem als voor het jeugdhulpstelsel. Een andere overeenstemming is dat we in beide 'domeinen' vaak niet zo doelgericht werken. We hebben vaak doelen, die niet duidelijk een doel zijn in het leven van een kind. Een paar voorbeelden zijn: "wennen op de groep", "rustig in de klas", "demedicaliseren". Dit zijn eigenlijk allemaal middelen om een doel te bereiken waar kinderen en gezinnen daadwerkelijk iets aan hebben. De 'grote' doelen kunnen bijvoorbeeld zijn "we kunnen thuis conflicten goed oplossen", "x kan naar eigen mogelijkheden goed meekomen in de klas" en "hoe de zorg ook wordt vormgegeven, hij is gericht op zo snel als het kan weer, liefst zonder zorg, deel kunnen nemen aan het leven". Werken met een doel voor ogen is anno 2022 nog steeds geen sterke eigenschap in de jeugdhulp. Terwijl we weten dat als de hulp gericht is op een doel van een kind, of in gezamenlijkheid van een gezin, die hulp korter, effectiever en daardoor minder kostbaar is. Vliegtuigongelukken, verkeersongevallen en niet separeren in jeugdhulp en jeugdpsychiatrie zijn voorbeelden waarbij organisaties die streven naar 0 (0 ongevallen, 0 separaties) uiteindelijk grotere resultaten halen dan partijen die dat niet doen.

De hierboven genoemde bewegingen zijn voorbeelden van bewegingen de afgelopen jaren met heldere hoofd- en subdoelen zijn vorm gegeven en met ontwikkeling aan de slag zijn gegaan. Stroomop streeft ernaar alle jongeren een prettige thuisbasis te geven. K-eet wil bereiken dat er minder lijden is aan ernstige eetstoornissen en dat er minder kinderen ernstig ziek worden, of zelfs overlijden. Ervaringsdeskundigen geven aan dat 0 kinderen die nog overlijden aan een eetstoornis een mooi doel zou zijn.

## **1.5. Leeswijzer**

In deze notitie doen we verslag van de verkenning op basis van de thema's die we gesprekspartners hebben voorgelegd. De notitie is als volgt opgebouwd. Paragraaf 2 heeft een brede focus en gaat in op het lerend jeugdhulpstelsel. Wat verstaan we daaronder? Wat kan het leren bevorderen en versterken en wat staat het leren in de weg? Paragraaf 3 verkent de rol die een schakel-en adviesraad kan vervullen in een lerend jeugdhulpstelsel. In paragraaf 4 wordt deze rol geconcretiseerd door de richting en inrichting te schetsen van een schakel-en adviesraad. In paragraaf 5 sluiten we de verkenning af met een voorstel voor de eerste stappen in het realiseren van een SAR.

## 2 Probleemschets

### Inleiding

Het uitgangspunt in deze verkenning is dat jeugdhulp kan verbeteren, wanneer we aan het einde van de keten de complexe en meervoudige problematiek van jeugdigen en het gezin/systeem waarin zij opgroeien, onderzoeken en op basis daarvan stroomopwaarts eerder en beter handelen. Niet meer jeugdhulp dus, maar steeds betere jeugdhulp. Onder jeugdhulp verstaan we hier alles wat we in het gewone leven kunnen doen tot en met wat we doen als er ernstige meervoudige en complexe problemen bestaan die weinig voorkomende jeugdhulp vragen. Het leren en ontwikkelen lukt nog onvoldoende om drie redenen. Ten eerste doen we nog onvoldoende wat nodig is en wat werkt, hoewel we soms wel beter weten. Ten tweede doen we nog steeds dingen die averechts werken. Ten derde weten we nog niet voldoende en kunnen we nieuwe inzichten verder ontwikkelen, beter verspreiden en beter bruikbaar maken. In deze paragraaf gaan we in op de achtergrond hiervan. We bespraken met de gesprekspartners wat het leren en ontwikkelen in de jeugdhulp in de weg staat. En wat helpt om het leren en ontwikkelen te versterken?

### 2.1. Lerende jeugdhulp en een lerend jeugdhulpstelsel, waar hebben we het over?

Een van de gesprekspartners in onze verkenning stelde de vraag of onze verkenning van een schakel-en adviesraad nu zou moeten gaan over betere hulp of een beter functionerend stelsel. In paragraaf 1 gaven we al aan dat als het om het stelsel gaat, de financiering ervan vaak op de voorgrond treedt. Het is echter een deel van het stelsel. Datzelfde geldt voor de hulp. Het streven naar betere hulp draagt bij aan een beter stelsel, maar niet vanzelf. Er is een minimale inrichting nodig. Als professional, maar ook als bestuurder of als beleidsmaker, ben je daarvan afhankelijk.

Bezien we het stelsel als een systeem, dan bevat het verschillende cruciale delen, die verbetering behoeven. Een in het oog springend onderdeel is bijvoorbeeld de beschikbaarheid van data. Zolang een stelsel, maar ook een professional, bestuurder of beleidsmaker verstoken is van data, dan kan zij of hij nog steeds haar werk doen, maar is het verbeteren van de hulp problematisch, en is de sturing daarop op z'n minst lastig.

Andere gesprekspartners merkten op dat we vanuit andere velden, bijvoorbeeld het onderwijs, heel goed weten dat (veelvuldige) *stelselveranderingen* of *stelselwijzigingen*, het leren en ontwikkelen in de weg kunnen staan (Dijsselbloem, 2008). Het gaat dus niet om *verandering* per se, om het stelsel anders in te richten, het gaat om beter leren worden als 'veld' met als gezamenlijk doel te zorgen dat de hulp aan kinderen steeds beter wordt. Daarvoor is een minimale inrichting een vereiste.

Tot slot, een stelsel als geheel kan de ruimte om te (willen) leren en ontwikkelen verruimen of inperken. Het doel van onze verkenning is te onderzoeken hoe in het samenspel van regionale expertteams, bovenregionale expertisenetwerken en een landelijke schakel-en adviesraad het leren en ontwikkelen van professionals, van professionele teams, van professionele organisaties en netwerken, maar ook van bijvoorbeeld research, van beleid en

ook samenleving kan worden versterkt. Dat is niet vrijblijvend. Het steeds beter worden is ook (resultaat)verplichtend. Richting de ontwikkeling van de professie, het team, de organisatie en de netwerken. Dat maakt het gehele systeem ook lerend is en zal daardoor betere uitkomsten genereren. Daar zijn we nog lang niet, maar we kunnen er wel komen.

## 2.2. Steeds betere jeugdhulp

Het streven naar het verbeteren van de jeugdhulp betekent niet dat de jeugdhulp die nu geboden wordt onvoldoende of slecht is, ook al is dat hier en daar zeker aan de hand. Leren en ontwikkelen worden gezien als min of meer 'natuurlijke' eigenschappen van mensen. In ons normale doen willen we groeien, iets beter weten, beter kunnen, beter doen, of beter begrijpen dan we nu doen. Alle gesprekspartners die we in deze verkenning spraken, geven aan: 'Wat kun je nou tegen een lerend jeugdhulpstelsel hebben? Daar is iedereen toch voor.' Tegelijkertijd wordt ervaren dat de vanzelfsprekendheid van dit leren en ontwikkelen, lang niet altijd in praktijk wordt gebracht of door iedereen omarmd. Dit is overigens niet een kenmerk waar de jeugdhulp alleenrecht op heeft.

Uit de gesprekken hebben we vijf thema's gedestilleerd die het concrete leren en ontwikkelen in de praktijk onder spanning (kunnen) brengen. Het doel is daarbij niet om de spanningen op te lossen (hoewel dat altijd mooi is), maar voor wie wil leren&ontwikkelen, is het wel van belang na te gaan wat nodig en mogelijk is om beter om te gaan met deze spanningsvelden, zodat het leren bevordert en niet belemmerd wordt.

### *Hulp of wet*

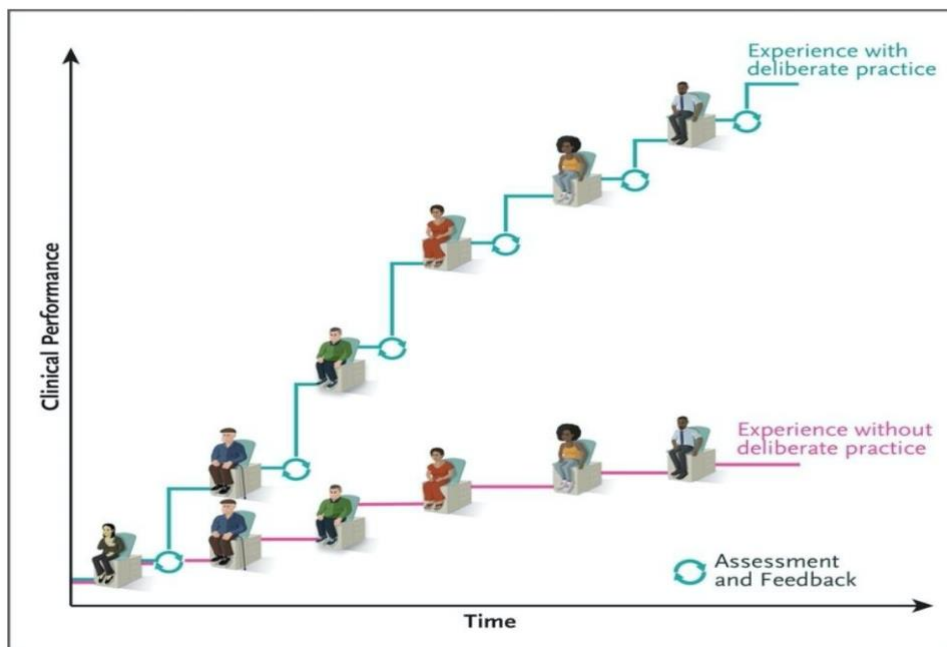
Professionals op de werkvloer hebben drie kenmerken (Tjeenk Willink, 2021): ze zijn afhankelijk van beleid waarover anderen beslissen, ze zijn gebonden aan de normen van hun beroep en ze zijn dienstbaar aan hulpvragers. De laatste twee kenmerken staan onder invloed van de eerste onder druk in het werken in de jeugdhulp en in het werk van jeugdprofessionals. Gesprekspartners signaleren dat professioneel handelen in het kader van de jeugdwet ertoe heeft geleid dat jeugdprofessionals meer en vaker uitvoerders zijn geworden van de jeugdwet in plaats van uitvoerders van jeugdhulp. Er is sprake van een 'verambtelijking' van de professional. Het is goed op te merken dat het niet alleen overheden zijn die dit veroorzaken. De diverse partijen versterken elkaar in de beweging meer beleid over zorgprofessionals uit te storten: landelijke en lokale overheid, de eigen zorgorganisaties, de inspectie, de beroepsorganisaties met hun registratie-eisen, accountants enzovoorts. Ook leiden de noodkreten vanuit media en jongeren en ouders ertoe dat hulpverleners verstarren in het verlenen van hulp.

Hierin speelt een rol dat jeugdprofessionals hun werk doen binnen een veld dat niet sterk genormeerd is en waar de identiteit vaak niet sterk is. Professioneel handelen en leren vragen om disciplineren en grenzen stellen vanuit een (goed) ontwikkelde beroepsidentiteit en beroepstrots. Dat is niet het geval. Veel mensen mogen zich jeugdprofessional noemen en in dit 'vak' aan de slag. Bovendien heeft iedereen meningen over hoe we met kinderen om moeten gaan en over jeugdhulp, waardoor professionals met kwetsbare identiteit verder ondergesneeuwd raken. Onbewust onbekwaam. "Je hoeft er geen verstand van te hebben" of "we kunnen allemaal opvoeden" zijn motto's die de drempel verlagen. We zijn allemaal 'experts' in de hulp aan kinderen.

Andere elementen die deze tegenstelling versterken zijn dat het voorstel voor een traineeship uit de definitieve versie van de jeugdwet is gehaald, wat de beoogde verbetering

in de ontwikkeling van het vakmanschap niet heeft versterkt. De geringe aandacht in tijd voor supervisie is bijzonder, omdat zeer zwaarwegende beslissingen genomen worden met soms grote risico's. Werken onder supervisie draagt bij aan kwaliteit, maar ook aan beroepsidentiteit. Veel jeugdprofessionals leren bovendien niet om de standaardinstrumenten te gebruiken waarmee systematisch gegevens worden verzameld die hen van feedback kunnen voorzien op grond waarvan zij kunnen verbeteren. Het leren reflecteren, oefenen en feedback krijgen en geven en organiseren van tegen denken is niet goed geïntegreerd in het opleidingsveld en vervolgens ook niet in het werkveld.<sup>7</sup> Jeugdprofessionals geven aan dat ze het leren vooral zelf vormgeven door vallen en opstaan in de praktijk. Verouderde kennis en inzichten kunnen zo nog lang kunnen doorwerken in de praktijk en in de opleidingen. "Ervaring" is vaak de verklaring voor goed werk, terwijl uit onderzoek naar professioneel leren duidelijk is dat de uitkomsten van werk veel beter

**Figure 1.**



Uit: Abdulnur et al (2022)

worden van de combinatie ervaring en gericht leren en supervisie (Abdulnur et al 2022).

Er is een matige richtlijnontwikkeling in de jeugdhulp, komt in de gesprekken meermalen aan de orde. Er zijn weliswaar richtlijnen opgesteld voor jeugdprofessionals<sup>8</sup>, maar deze zijn

<sup>7</sup> Uit onderzoek onder geneeskundestudenten blijkt dat de mate van empathie van de studenten bij de start van de opleiding aanzienlijk hoger ligt dan als een geneeskundestudent de opleiding afrondt (Neumann et al 2011).

<sup>8</sup><https://richtlijnenjeugdhulp.nl>

niet heel concreet voor het handelen van de professionals en sluiten niet goed aan op de manier van werken in de jeugdhulp. Bovendien vinden ze geen vruchtbare bodem, waarop ze goed kunnen ontkiemen, in een veld dat niet sterk genormeerd is. De richtlijnen in de jeugdzorg zijn destijds in korte tijd geschreven en hebben onvoldoende aandacht gekregen om geïmplementeerd te raken. Geregeld worden richtlijnen niet gehanteerd en als ze wel worden gehanteerd worden ze te vaak als protocol gehanteerd, een strakke vereiste om het op een voorgeschreven manier te doen. Daar tegenover staat wet-en regelgeving met een vastgelegde maat en getal en het monitoren ervan. We kennen de kosten van de jeugdhulp, maar beschikken niet over data over de aard van de geboden hulp, of over verwijsstromen.

### *Wetenschap of praktijk*

Er is een al lang bestaand en bekend onderscheid tussen de wetenschap, die het niet langzaam genoeg kan gaan en de praktijk die niet kan wachten.<sup>9</sup> Inmiddels ligt de tijd, waarin de wetenschap zich terugtrok achter de veilige omheining van kennisontwikkeling zonder het contact met 'de praktijk', voor een groot deel achter ons. Vanuit de pool van de wetenschap blijft het een voortdurende uitdaging om de wetenschappelijke arbeid en de wetenschappelijke producten (rapporten) te verbinden aan de activiteiten van jeugdprofessionals en vragen van ouders en gezinnen. Enerzijds betekent dit dat het altijd de vraag is of dat wat wetenschappelijk wordt onderzocht ook antwoord geeft op de vragen die die kinderen, ouders en professionals in de praktijk als zeer relevant beschouwen en hoe de identificatie van deze vragen beter kan. Anderzijds betekent dit de vraag of en hoe de uitkomsten vanuit wetenschappelijk onderzoek gaan landen in de praktijk. 'Rapporten leveren weinig concrete voorbeelden voor de praktijk. Hoe ziet het eruit? Hoe kan ik dat zo doen?' Hoe kan de wetenschap het 'praktisch weten' versterken, waarin de professional door zijn of haar handelen actief verandering brengt in de situatie?

Andere elementen zijn dat de feedbackloops tussen praktijk en onderzoek nog beter kunnen werken. Interventies moeten getest worden in de praktijk, omdat 'als je een interventie bedenkt, je helemaal niet goed weet wat er speelt en hoe je de uitkomsten moet interpreteren'. De praktijk levert de feedback om een interventie aan te passen en opnieuw te testen. Vindt deze feedbackloop over langere tijd plaats dan is sprake van ontwikkeling, van de interventie zelf, van de context waarin ze wordt toegepast en van de 'stakeholders', i.e. degenen die haar onderzoeken, toepassen en er de randvoorwaarden voor scheppen. Vaak zijn interventies niet voldoende onderzocht. Dat geldt onder meer voor interventies die in de databank van effectieve interventies zijn opgenomen. Soms is het wetenschappelijk onderzoek zelf nog niet hoog genoeg in kwaliteit. Veel onderzoek is niet repliceerbaar. De voortdurende zoektocht naar financiële middelen maakt dat er onvoldoende stil wordt gestaan bij de fundamentele vragen over wat we willen weten.

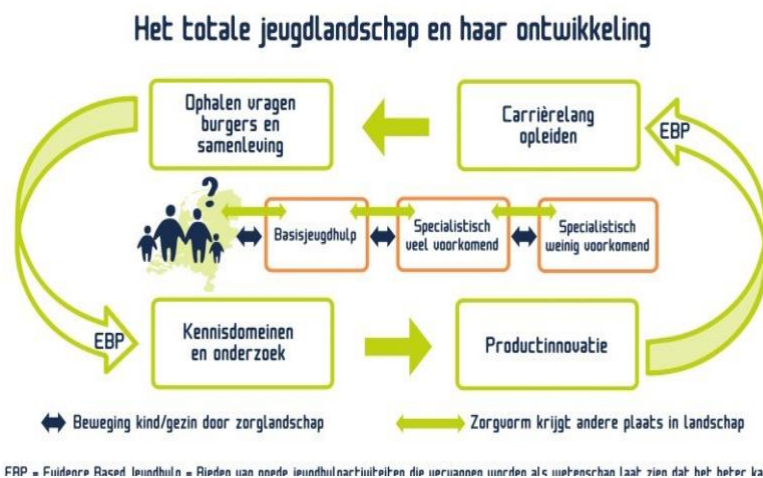
Vanuit het praktijkperspectief is het leren nog niet verankerd in de 'governance' van de organisaties. Onderzoek naar het optimaliseren van strategieën om kennis te delen en toe te passen in organisaties in de gehandicaptenzorg door CEO's (Kersten et al 2021) laat zien dat zowel interne als externe contextuele factoren een rol spelen in de kennis strategie. Intern gaat het vooral om de rol van de professional, met name de kennis en competenties van de direct ondersteunende staf. Deze interne factoren zijn nauw verbonden met externe

---

<sup>9</sup> Marcel Mauss (1969, in Rosanvallon 2019).

factoren, zoals een krappe arbeidsmarkt, en de rol van professionele groepen (afwezigheid van verschillende 'behandelscholen', aanwezigheid van eigenaarschap en van professionele verbanden).

Een element dat ook naar voren werd gebracht, is dat ontwikkelde kennis lang niet altijd verplichtend is in de praktijk. Opleidingen bereiden toekomstige professionals hier zeer beperkt of niet op voor en zorgorganisaties zijn zich geregeld niet bewust van wat er gedaan kan en moet worden om te faciliteren. Met de uitkomsten van onderzoek, bijvoorbeeld dat we heel goed weten dat voor gezinnen met hele complexe problemen het sociale netwerk heel belangrijk is, wordt weinig gedaan. Er worden ook interventies uitgevoerd waarvan bekend is dat ze niet werken en soms dat ze zelfs schadelijk kunnen zijn. Gezien wordt dat in de afweging iets wel of niet uit te voeren verschillende belangen spelen.



#### Een voorbeeld

Ontwikkeling van zorg start bij een vraag vanuit de samenleving en de zorg. Deskundigen formuleren een antwoord, gaan hiermee in de praktijk aan de slag, stellen bij, scholen professionals, passen opnieuw toe, evalueren en ontwikkelen verder. Momenteel wordt deze cirkel op een aantal aspecten rond gesloten jeugdzorg gelopen en we zien het aantal jongeren dat gesloten geplaatst wordt dalen. In de figuur: het specialistisch weinig voorkomende deel van de zorg krimpt. Kinderen en gezinnen worden geleidelijk eerder en/of beter geholpen. Er zijn ook nog veel vragen. Betekent dit dat het ook beter gaat met deze jongeren? Hoe worden ze dan wel geholpen? En zijn er daardoor minder schadelijke effecten van een gesloten plaatsing?

### *Medisch of normaal?*

De tegenspraak/tegenstelling tussen 'normaal' en 'medisch' is de afgelopen jaren verder versterkt geraakt, zelfs gepolariseerd, door de ideologische geladenheid en verbondenheid met verschillende visies op goede hulp en de wijze waarop de tegenspraak het doorwerkt op de verschillende lagen van de uitvoeringspraktijk en opleiding. Het ontbreken van een duidelijke definiëring van normalisatie en medicalisering draagt hieraan bij. Het gesprek over (de-)medicalisering wordt zelfs geregeld gevoerd zonder dat de gesprekspartners in de gaten hebben heel verschillende definities te hanteren.

Normaliseren is verbonden met gezondheidsbevordering, ontzorgen, de leefwereld, het lokale niveau (decentralisatie) en de menselijke maat. Medicaliseren is verbonden met het ziektemodel, met protocollen en richtlijnen, met de systeemwereld. Het onderscheid speelt op veel lagen van opleiding en praktijk, in allerlei schakeringen. De begrippen worden te zwart wit tegenover elkaar gezet. In de 'social work' opleidingen neemt het leren 'evidence based' te werken geen belangrijke plek in. Opleidingen in deze richting hebben een afstand tot 'het medisch model' waarin het draait om het genezen van de patiënt. Vanuit de [specialistische/medische] wetenschappelijke opleidingen heeft het leren 'evidence based' te werken vanuit een diagnose een centrale plek, maar is er weinig ruimte om dit aan de praktijk te toetsen.<sup>10</sup> De stageperiode in deze opleidingen is heel kort. De stap van opleiding naar praktijk is vervolgens groot en supervisie is niet aanwezig, of hierop te kort of te weinig gericht vorm gegeven. De verschillende modellen en benaderingen in de specialistische jeugdhulp bieden geen concreet handelingskader voor de jeugdprofessionals en de richtlijnen zijn niet goed ingebed in de praktijk van alledag. Ze hebben daar weinig betekenis in de zin dat ze in de praktijk als richtsnoer kunnen dienen om met kinderen en gezinnen de hulp in te richten. En waartoe je je ten opzichte van je beroep tegelijkertijd kritisch leert houden. In deze situatie doen jeugdprofessionals dat waarvan zij denken dat het goed is en/of aansluit bij de praktijk waar een manier van werken zich al heeft uitgekristalliseerd. En er is sprake van een (vaak jammerlijk) contraproductief spanningsveld tussen de medische en niet-medische wereld van jeugdprofessionals. In het spanningsveld 'is de jeugdprofessional gepolariseerd'.

Aan het onderscheid tussen normaliseren en medicaliseren is vervolgens met de decentralisatie een impactvolle machtsdimensie toegevoegd. Normalisatie en decentralisatie zijn geconnoteerd geraakt. De invulling van de jeugdhulp werd vanaf 2015 lokaal en - wellicht enigszins karikaturaal, maar toch dicht bij de werkelijkheid - bemoeienis van 'bovenaf' werd niet geapprecieerd. 'Bovenaf', dat was het rijk, maar ook de inhoudelijke kennis over effectieve jeugdhulp.

### *Hulp of preventie*

Preventie en jeugdhulp zijn inhoudelijk sterk verweven en sterk afhankelijk van elkaar. In de wet en in de praktijk is er echter geen verbinding tussen preventie en jeugdhulp. In de jeugdwet worden tot jeugdhulp de activiteiten 'niet zijnde preventie' gerekend.<sup>11</sup> In de

---

<sup>10</sup> In haar oratie ziet Maartje Schoorl in de opleiding de belangrijkste oplossing om wetenschap en praktijk beter te verbinden (Douma, 2022)

<sup>11</sup> Art 1° ondersteuning van en hulp en zorg, niet zijnde preventie, aan jeugdigen en hun ouders bij het verminderen, stabiliseren, behandelen en opheffen van of omgaan met de gevolgen van psychische problemen en stoornissen, psychosociale problemen, gedragsproblemen of een verstandelijke beperking van de jeugdige, opvoedingsproblemen van de ouders of adoptiegerelateerde problemen;

praktijk is de verbinding tussen een preventieve aanpak en jeugdhulp daardoor onvoldoende. Ze spelen zich af in verschillende domeinen, waarin verschillende beroepsgroepen actief zijn, terwijl er een enorme overlap is en de professionals binnen deze domeinen heel veel van elkaar kunnen leren. Zoals in de vorige paragraaf aangegeven is het beter te spreken over een continuüm.

Preventie betekent vaak ook verschillende dingen in de verschillende domeinen van bijvoorbeeld zorg, jeugdgezondheidszorg, onderwijs en welzijn. Deze domeinen worden als communicerende vaten gezien. Meer geld naar jeugdhulp zou dan betekenen dat er minder geld gaat naar preventie, waarvan de resultaten vaak minder tastbaar zijn (hoe maak je zichtbaar wat je voorkomt).

Het leren wordt belemmerd, wanneer kennisvelden niet worden verbonden. Een antwoord op plaatsingen in gesloten jeugdzorg wordt daardoor niet snel gezocht in het veld van preventie, terwijl wederkerigheid, het zichtbaar maken en uitdragen van de verbindingen met het veld van preventie ertoe kan leiden dat betere oplossingen kunnen worden geboden, ook in complexe situaties.

#### *Korte termijn of lange termijn*

Leren, verbeteren en ontwikkelen vragen om disciplineren, kaders, oefenen en om de ruimte en rust voor reflectie, feedback, aanpassen. En dit alles op individueel cliënt-, kind- en gezinsniveau, maar ook op groepsniveau. Leren is een cyclisch proces, waarbij het veld beweegt richting een ver(der) weg gelegen doel. Veel van het beleid om de jeugdhulp te verbeteren is projectmatig ingericht, kortdurend, gericht op 'experimenteren en piloten' en op het 'oplossen' van problemen. Systematisch leren van de uitvoering is een uitzondering in veel organisaties en ook in beleid. De leercyclus wordt niet goed doorlopen, omdat het systeem en de cultuur die hiervoor nodig zijn, nog niet goed zijn ingericht. Op de korte termijn wordt ingezet op het reageren op incidenten, crisismanagement, en het oplossen van problemen, die zich op dat moment aandienen. Dat is onvermijdelijk. Het punt is dat zonder een verbinding met een lange termijnvisie, doelstelling en werkwijze de in gang gezette oplossingen, de beoogde vernieuwingen en de experimenten, geen (kennis)ontwikkeling in gang zetten, geen cultuur van leren en ontwikkelen versterken, en het veld niet dichterbij een doel komt. Er wordt niet kort cyclisch gestuurd in relatie tot een lange termijn doel, er wordt telkens opnieuw begonnen, met een lippendienst naar het leren. Er wordt niet geaccepteerd dat iets niet lukt. Iets wat niet lukt, is een fout en/of moet doorgestuurd naar een ander. Erkennen dat iets nóg niet lukt, dat we gewoon nog niet weten hoe het beter kan en accepteren dat er af en toe een betere keus gemaakt had kunnen worden zonder dat de keus fout was biedt ruimte om te leren.

### **2.3. Wat is nodig om het leren en ontwikkelen te versterken?**

Er zullen meer spanningsvelden zijn naast die we hier beschrijven en die het leren en ontwikkelen van jeugdprofessionals, teams, organisaties en netwerken in de uitvoering van de jeugdhulp bemoeilijken. Het gaat er hier vooral om dat ze terugkerende vragen opleveren die symptomatisch zijn voor dezelfde onderliggende problemen en die al lange tijd in de jeugdhulp een rol spelen. En het is van belang na te gaan wat nodig en mogelijk is om beter



om te gaan met deze spanningsvelden en betere verbindingen te maken tussen de uiteenlopende polen.

We kennen inmiddels succesvolle voorbeelden van programma's, zoals Helder op School (voorheen De Gezonde School en Genotmiddelen), die goed werken vanwege de wijze waarop de feedbackloops tussen onderzoek, praktijk en beleid zijn vormgegeven en werken. De interactieve verbindingen maken dat een heel veld kan leren en verbeteren over tijd. Een mooi voorbeeld uit een ander domein is de perinatale audit. Dit is het standaard leeronderzoek dat wordt uitgevoerd na ieder sterfgeval rond de geboorte. Het is ontwikkeld en ingezet in een tijd dat Nederland slecht scoorde op perinatale sterfte. Inmiddels is de perinatale sterfte enorm gedaald en behoort de audit nu tot het reguliere werkproces. Een ander, meer procesmatig, voorbeeld zijn de ontwikkeltafels waarin professionals vanuit heel verschillende achtergronden van en met elkaar leren. En ten slotte zien we dat er een belangrijke en beloftevolle voedingsbodem gelegd wordt voor leren en ontwikkelen rondom de zich ontwikkelende expertteams in de 42 jeugdhulpregio's en de bovenregionale expertisenetwerken. In de volgende paragraaf gaan we hier nader op in.

Dit sluit aan op de thema's die we uit de gesprekken destilleerden en die als *bouwstenen* gelden voor een systeem gericht op leren en ontwikkelen.

- Het doel
- Sturing op het doel (governance op basis van inhoudelijk leiderschap)
- Samenspel en wederkerigheid (doel kan alleen dichterbij komen wanneer meerdere partijen urgentie ervaren en zich erachter scharen)
- Kennisinfrastructuur (een goed ingerichte structuur waarin kennis toegankelijk is en wordt ontwikkeld en waar een vruchtbare bodem voor kennissynthese kan ontstaan)
- Cultuur en werkwijze (gericht op het systematisch leren van de uitvoering in de praktijk en in beleid)

### 3 De rol van een schakel-en adviesraad in een lerend jeugdhulpstelsel

#### Inleiding

‘Het is een heel goed idee, als het maar niet het zoveelste clubje of groepje wordt’ verzuchtte een van de gesprekspartners in het begin van ons gesprek. De verzuchting is begrijpelijk. Zoals hiervoor ook al geschetst, ontstaan de clubjes en groepjes in het jeugdhulpveld vaak in het verlengde van projecten, pilots en (particuliere) initiatieven, die niet binnen de vereisten voor een samenhangend en inhoudelijk goed geïnformeerd beleid vallen met heldere langjarige doelstellingen, maar vanwege de korte termijn of onduidelijke organisatie-en financieringshorizon vaak leiden tot ‘quick fixes’. Alweer 13 jaar geleden duidde Veth dit verschijnsel, dat breed doorwerkt in het sociale domein, als ‘projectencarrousel’, waarin het wiel telkens opnieuw wordt uitgevonden.<sup>12</sup>

Een andere opmerking tijdens de gesprekken was: kan een schakel-en adviesraad niet het tegengif vormen in de voortdurende neiging om weer iets nieuws in te richten en weer iets anders te doen? Geen nieuwe structuren, maar betere manieren om alle aanwezige kennis en expertise beter te benutten en in te zetten?

Het eerste willen we vermijden. Het is de tweede opmerking die aansluit op de gedachte, die aan de basis ligt van een schakel-en adviesraad. Niet als tegengif tegen innovatie, maar juist om beter dan tot nu toe te leren aanwezige kennis daadwerkelijk in te zetten en van daaruit verder te ontwikkelen, niet alleen inhoudelijk, maar ook in de proces(uit)voering.

In deze paragraaf beschrijven we hoe deze gedachte is ontstaan. We gaan in op de rol van regionale expertteams en de bovenregionale expertisenetwerken in het leren en ontwikkelen en de aanvulling die de SAR hierop kan bieden. Vervolgens bespreken we de reacties van de gesprekspartners aan wie we het idee voor een schakel-en adviesraad voorlegden.

#### 3.1. De start van de regionale expertteams

Vanaf midden 2017 wordt ingezet op de ontwikkeling en inrichting van regionale expertteams in 42 jeugdhulpregio’s om passende hulp bij complexe vragen te organiseren. De aanleiding hiervoor zijn meldingen van ouders en kinderen van doorverwijzingen en overplaatsingen in situaties van acute psychische nood. Uitkomst van bestuurlijk overleg tussen VWS, gemeenten, zorgaanbieders en professionals is onder meer dat regionale expertteams, bestaande uit deskundigen van verschillende aanbieders, in complexe situaties waarin de reguliere hulpverlening er niet uitkomt een bindend advies moeten kunnen

---

<sup>12</sup> Veth, Daniel Gittay (2009). *Het rendement van zalmgedrag; de projectencarrousel ontleed*. Den Haag: Nicis Instituut.

uitbrengen.<sup>13</sup> De inrichting van deze teams verloopt aanvankelijk niet heel vlot, maar komt in 2018 in een versnelling. Uit de evaluatie van de Jeugdwet uit 2015 blijkt dat zowel overheden (VWS, VNG) als de branches (BGZJ) van mening zijn dat de organisatie van de jeugdhulp versterkt moet worden op het gebied van regionale (keten)samenwerking, versterking van de basisjeugdhulp en passende hulp bij complexe zorgvragen. VWS, J&V en de VNG richten gezamenlijk een transformatiefonds op. Jeugdhulpregio's kunnen een bijdrage aanvragen uit dit fonds op voorwaarde dat de basisjeugdhulp op orde is. Een van de beoordelingscriteria voor dit 'op orde zijn' is dat er een "(boven)regionaal expertteam" voor complexe zorgvragen is dat betekent dat er "in de regio een werkwijze is ontwikkeld en er een plek is waar zorgvragen met complexe problematiek worden besproken".<sup>14</sup>

De verbinding aan de bijdrage vanuit het transformatiefonds maakt dat de expertteams vanaf 2018 relatief snel worden op-of ingericht door gemeenten en zorgaanbieders. Ze verschillen echter sterk van elkaar, zowel in samenstelling van deelnemers die er zitting in hebben als in werkwijze (IGJ 2019). In de praktijk zijn grote verschillen te zien. Er zijn expertteams die een belangrijke consulterende functie in hun regio hebben, er zijn ook expertteams die meer als doorgeefluik benut worden en die zich soms vanuit oude gewoonten ook nog zo opstellen, zonder dat werkelijke kwalitatieve winst zichtbaar is.

In 2019 wordt een landelijk team Ondersteuning Zorg voor de Jeugd ingericht als onderdeel van het programma Zorg voor de Jeugd, dat was opgezet na de evaluatie. Omdat ouders met regelmaat contact zoeken met de minister (die hiervoor de deur ook openzet), de media en Kamerleden, omdat ze geen passende hulp kunnen vinden voor hun kind, wordt dit landelijk team gevraagd om, naast andere taken, gemeenten te ondersteunen in een 'lerend jeugdhulpstelsel' door inzichten vanuit casuïstiek te delen met deze regionale expertteams en vliegwielen te worden in leren en ontwikkelen. De expertteams worden met elkaar verbonden in een landelijk netwerk en kunnen van en met elkaar leren.

In de eerste helft van 2020 voert het OZJ een enquête uit onder de regionale expertteams. De uitvraag is gebaseerd op 4 functies die noodzakelijk worden geacht voor het goed kunnen oppakken van complexe zorgvragen, te weten 1) consultatie en advies; 2) procesregie; 3) signalering; 4) leren van complexe zorgvragen door regelmatige evaluatie. Op basis van de uitkomsten besluit de commissie van de VNG de 4 functies die zijn gebruikt in de enquête vast te stellen.<sup>15</sup> De regionale expertteams ontwikkelen zich daarmee vanaf 2020 binnen een wat strakker kader. Ook wordt een monitor ingericht die gegevens verzamelt en terugkoppelt aan de expertteams. Tegelijkertijd blijken de teams niet altijd bij machte om door te pakken in situaties waarin complexe zorgproblematiek vastloopt, vanwege 'het niet hebben van mandaat'. Waarbij de vraag is of 'mandaat' wel zo zwaar weegt, omdat het

---

<sup>13</sup> Brief van de Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, dd 30 augustus 2017. *Tweede Kamer*, vergaderjaar 2016–2017, 31 839, nr. 601

<sup>14</sup> Vereniging Nederlandse Gemeenten, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Ministerie van Justitie en Veiligheid (2018). *Spelregels transformatiefonds*. Den Haag: Rijksoverheid.

<sup>15</sup> <https://vng.nl/sites/default/files/2020-12/notitie-borging-expertteams-in-alle-regios-tbv-zio.pdf>. Geraadpleegd: 07-06-2022.

mandaatsprobleem niet overal speelt, terwijl expertteams er in die regio's wel in slagen oplossingen te vinden, maar dan vaak op basis van zorginhoudelijk gezag.<sup>16</sup>

### 3.2. De start van bovenregionale expertisenetwerken

De complexe zorgproblematiek is natuurlijk niet nieuw. Al vaak is gesignaleerd dat in de aanpak ervan de nadruk wordt gelegd op de sturing en organisatie: (strakke) sturing op de professionele handelingsruimte en het stapelen van coördinatielagen. De primaire focus ligt in deze benadering niet bij het bieden van steeds betere hulp, maar bij het neerzetten van een structuur ten behoeve van sturing. De belangrijkste gesprekken gaan vervolgens al snel over de organisatie, de positionering, de reputatie, en de organisatorische problemen die moeten worden opgelost. Ze gaan niet over steeds betere hulp, het systematisch ontwikkelen daarvan en het ontwikkelen van een zodanige preventie en vroeghulp dat steeds minder vaak complexe problematiek ontstaat

Bij de inrichting van de regionale expertteams is met deze valkuil rekening gehouden. Teams van experts die complexe problemen niet vanuit deze organisatorische vraagstukken, maar rechtstreeks benaderen, hebben de potentie effectief aan de slag te kunnen met complexe zorgvragen. Maar dat kost tijd en de druk is hoog. De vragen en klachten van ouders en kinderen blijven binnenstromen op de ministeries van VWS en J&V, bij Tweede Kamerleden en in de media. Onder politieke druk wordt in 2020 gewerkt aan het ontwikkelen van 8 bovenregionale expertisecentra die in aansluiting op de regionale expertteams de structuren in de 42 jeugdhulpregio moeten helpen versterken via drie functies:

- 1) Consultatie en advies
- 2) Het organiseren van hulp in heel complexe situaties
- 3) Kennis en ontwikkeling

Hiervoor komen structureel gelden beschikbaar per bovenregio of landsdeel. Vanaf het begin is duidelijk dat de basis van deze expertisecentra geen gebouwen moeten zijn waar kinderen en gezinnen met complexe zorgvragen naartoe gaan en dat er niet gestapeld moet worden. Dat is namelijk een werkwijze die in het verleden te weinig heeft opgeleverd. De bovenregionale expertisecentra gaan aan de slag als bovenregionale *netwerken* rondom de drie beschreven functies. Het doel is dus niet het vormen van nieuwe centra waar hardnekkige problematiek nu wel goed verholpen kan worden, maar het versterken en aanvullen in het bestaande systeem zodat daar deze hardnekkige problematiek voorkomen kan worden en waar nodig beter verholpen. Vanuit de gedachte dat dat kan en dat dat meer oplevert dan de focus op het einde van de keten. Het is geen eenvoudige opdracht en de focus ligt in het eerste jaar op de inrichting van het netwerk zelf binnen een ingewikkelde bestuurlijke (want diffuse) en zorginhoudelijke omgeving van een bovenregio. Een gedachte of wens is dat in de loop van de tijd de functies 1 (consultatie en advies) en 3 (kennis en ontwikkeling) binnen het budget zullen groeien en functie 2 zal krimpen, omdat 1 en 3 de noodzaak van 2 steeds kleiner maken.

---

<sup>16</sup> Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (2022).

Samengesteld met onder andere experts van diverse organisaties, ondersteunen deze expertisenetwerken professionals om organisatie-overstijgend hun kennis en expertise met elkaar en met kinderen en gezinnen met complexe, meervoudige problemen te verbinden zodat meest actuele en meer integrale en passende hulp geboden kan worden. Er wordt nauw samengewerkt met de regionale expertteams.

De werkzaamheden van deze netwerken spelen zich grotendeels af in de acht bovenregio's of landsdelen, waarin partijen in de praktijk van het bieden van jeugdhulp veel met elkaar te maken hebben. Er is ook afstemming tussen deze expertisenetwerken om optimaal van en met elkaar te ontwikkelen. Van daaruit is ook de gedachte gegroeid dat het wiel niet 8 keer hoeft worden uitgevonden en dat de lerende jeugdhulp verder kan worden versterkt en ontwikkeld door effectieve uitwisseling van kennis. Vanaf het begin van de inrichting is daarmee rekening gehouden door een beperkt deel van het budget vrij te houden voor een landelijke functie.

### **3.3. De landelijke kennis-en ontwikkel functie**

Al voor de bovenregionale expertisenetwerken van start gingen was een landelijke kennis- en leerfunctie ingericht binnen het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd. De organisatie van de landelijke kennis- en leerfunctie vindt op dit moment plaats binnen het OZJ, haar vervolg dan wel het platform sociaal domeinen. De uitvoering ligt bij 2 personen: een procesbegeleider landelijke kennis- en leerfunctie en de landelijk ambassadeur lerend jeugdinstel. Deze laatste verdeelt zijn tijd evenredig tussen werkzaamheden voor de landelijke kennis- en leerfunctie en de overige werkzaamheden vanuit zijn ambassadeurschap. Inhoudelijk worden de werkzaamheden gedaan in afstemming met de projectleiders van de bovenregionale expertisenetwerken. De werkzaamheden vanuit de landelijke kennis- en leerfunctie hangen nauw samen met de overige werkzaamheden van de landelijke ambassadeur lerend jeugdinstel, maar vallen niet volledig samen. Aan de kennis-en ontwikkel functie zijn vergelijkbare taken gekoppeld als aan de bovenregionale kennis- en leerfuncties. De landelijke taken zijn door het OZJ als volgt gedefinieerd:

1. Het (ook) landelijk samenbrengen van de monitoringsgegevens uit de monitor van de regionale expertteams.
2. Het samen met de bovenregionale expertisenetwerken analyseren van de rode draden uit deze monitoringsgegevens.
3. Het op basis hiervan in overleg met de expertisenetwerken maken van rapportages en het adresseren van aanbevelingen bij relevante partijen.
4. Het bijeenbrengen van een 'Schakel- en Advies Raad' (zie verder)
5. Het ervoor zorgen dat adviezen worden omgezet in concrete actie door een partij aan te wijzen voor de uitvoering.
6. Het monitoren van het verloop van ad 5.
7. Het terugleggen van de uitkomsten (een advies, product, kennis eenheid) bij projectleiders van de expertisenetwerken, maar via de SAR ook bij de achterbannen van haar deelnemers.

8. Ondersteuning van de implementatie via projectleiders van de expertisenetwerken, in samenwerking met bijvoorbeeld platform vakmanschap, brancheorganisaties en/of beroepsorganisaties.

Deze taken beschrijven het proces waarlangs leren en ontwikkelen kan plaatsvinden binnen de netwerken die expertteams en bovenregionale expertisenetwerken, ieder voor zich en met elkaar, vormen. Het idee voor een schakel-en adviesraad is ontstaan in overleggen met VNG en VWS en met de projectleiders van de BEN's en met het OZJ, vanuit de drijfveer om dit leren en ontwikkelen verder te versterken en uitdrukkelijk te verbinden aan een lerend jeugdhulpstelsel; vanuit de constatering dat het versterken van gezamenlijk geconstateerde zwakke plekken, of potentiële verbeterpunten alleen bereikt kan worden door heel verschillende partijen te verbinden op een gemeenschappelijke doel.

### **3.4. Schakelen en adviseren, de gedachte achter een SAR**

Waar en wanneer nieuwsgierigheid, vragen, kennis en expertise 'stromen', kan het ook verder worden ontwikkeld en kan daarmee ook de professionele hulp worden ontwikkeld. De impact van de expertteams en bovenregionale expertisenetwerken op het verbeteren van de jeugdhulp kan worden vergroot wanneer de bovenregionale netwerken schakelen met partijen en personen die landelijk (verspreid) gepositioneerd zijn en/of gezaghebbend kunnen handelen en denken op het gebied van kennis en ontwikkeling: binnen de beroepsopleidingen, het wetenschappelijk onderzoek, kennisontwikkeling, branches, vertegenwoordiging vanuit cliëntperspectief enzovoort. En andersom kunnen de kwaliteit en de impact van opleidingen, research, branches etc verhoogd worden door voeding vanuit expertteams en expertisenetwerken. Wanneer we met elkaar een netwerk vormen met een gezamenlijk ultiem doel, lukt het om – in dialoog met elkaar - inhoud te geven aan een lerend en ontwikkelend jeugdhulpstelsel, in de praktijk waarin kinderen, ouders en professionals elkaar ontmoeten, in de opleiding, in onderzoek en in beleid. Dat wordt gevoed met en vanuit de praktijk en verder gebracht in de haarvaten van het jeugdhulpstelsel. Dat is de centrale gedachte achter een schakel-en adviesraad.

In organisaties stroomt informatie vaak verticaal: van boven naar onder of van onder naar boven. Met *schakelen* verwijzen we naar het meerrichtingenverkeer dat nodig is om kennis én vragen te laten stromen in netwerken tussen experts die op verschillende niveaus en binnen verschillende domeinen werkzaam zijn met als belangrijkste doel het komen tot een lerend jeugdhulpstelsel, dat maakt dat we als veld leren om kinderen en gezinnen stroomopwaarts betere hulp te bieden. Het gaat hierbij om hele grote doelen: we willen niet dat kinderen uit huis worden geplaatst, we willen dat alle kinderen fijn kunnen opgroeien thuis en in de wijk. Deze grote doelen vragen de betrokkenheid van veel partijen. Eén partij kan zo'n groot doel nooit alleen halen.

Met *adviseren* verwijzen we naar het delen van kennis hierover met anderen. Een advies vraagt vertrouwen, in de wetenschap, in de professionele jeugdhulp, in het beleid, in de burgers, om te kunnen doorwerken in beleid, en in praktische instrumenten. Het geven en ontvangen van een advies kan bijdragen aan het versterken van de kwaliteit van het leren en alle partijen voeden die daar concreet inhoud aan proberen te geven.

Adviseren vraagt ook dat de adviseur werkelijk goed luistert naar wat de vraag is. Het vraagt ook dat de probleemhouder zijn vraag goed kan formuleren, maar het vraagt bovenal de nieuwsgierigheid en het genoemde vertrouwen over en weer om het gesprek te kunnen voeren waarin je werkelijk kunt komen tot de juiste vraag. Als veld zijn we daar nog niet zo goed in. Dat loopt parallel aan de hulpverlening. Het nog niet gepubliceerde onderzoek “Ketenbreed Leren” laat zien dat ouders en kinderen zich zelden goed gehoord voelen. Tegelijk denken hulpverleners oprecht goed te luisteren. Voordat we dit nu als zwakte van de zorg bestempelen, is het goed te weten dat dit in zijn algemeenheid ook geldt: mensen luisteren over het algemeen slecht naar elkaar. We horen vaak of vaak het beste wat we begrijpen vanuit ons eigen referentiekader en we weten vaak niet wat de ander graag wil dat we horen of begrijpen. Dit wetend ligt er voor een SAR én voor de jeugdhulp een uitdaging: hoe worden wij beter in luisteren of liever, hoe leren we beter te horen wat de ander probeert te zeggen?

### **3.5. Uitkomst van de verkenning: de waarde van een schakel-en adviesraad**

Zonder uitzondering onderschrijven alle gesprekspartners de potentieel toegevoegde waarde van een landelijke schakel-en adviesraad. Elementen die genoemd worden:

- het wiel niet telkens opnieuw uitvinden
- meer slagkracht
- de maatschappelijke impact vergroten door tijdig alle noodzakelijke partijen te betrekken en met elkaar aan de slag te gaan
- er is in het veld een grote welwillendheid om te willen verbeteren, maar het ontbreekt aan een structuur en coördinatie en aan het gevoel van bewegen. Een schakel-en adviesraad kan daaraan bijdragen
- bottlenecks (tijdig) signaleren en helpen oplossen die landelijk spelen, in bijvoorbeeld in regelgeving of financiering
- subnetwerken met elkaar verbinden
- draagvlak creëren
- inhoudelijk richting geven
- inhoudelijke kennis meer gewicht geven
- prioriteren van thema's tegenover 'de waan van de dag'
- verbeteren van de overgang tussen opleiding en werkomgeving
- een voorbeeldrol in werken in netwerken, als een noodzaak om tot betere en betaalbare zorg te komen.

Uit de gesprekken destilleren we vier mogelijke rollen voor een schakel en adviesraad.

1. Een *verbindende* rol: een schakel-en adviesraad als 'linking pin', interface, schakelpunt of draaischijf, die eraan kan bijdragen dat ontwikkelvragen goed geadresseerd kunnen worden en dat actuele kennis ook daadwerkelijk gebruikt en verder ontwikkeld wordt in relatie tot de praktijk. Bijdragen aan meer eenheid in aanpak en in taal. Ook het tijdig verbinden van inhoudelijke thema's aan financieringsvraagstukken.

*Voorbeeld: scholing in traumabehandeling*

We weten dat jeugdtrauma's van ouders hun ouderschapsvaardigheden (niet hun liefde) negatief kunnen beïnvloeden. We weten ook dat die trauma's tegenwoordig bijna altijd te behandelen zijn. In 2022 weten en kunnen we veel meer. We zijn nu in principe in staat de getraumatiseerde ouder te behandelen en samen te zorgen dat zij een goede ouder kunnen zijn. Die kwaliteit overal in voldoende mate beschikbaar hebben kost tijd en vraagt om gedeelde en gezamenlijke aanpak.

Een SAR kan bijvoorbeeld agenderen dat

- vroegtijdige herkenning van trauma in het HBO-onderwijs (social work, pedagogische academies, verpleegkunde) als vaardigheid in het curriculum komt;
  - de scholing in vroegtijdige herkenning en behandeling in het WO-onderwijs versterkt wordt;
  - een veilig behandelklimaat bij traumabehandeling altijd voorop staat om verdere trauma's te voorkomen en er vanuit dat oogpunt op respectvolle wijze meerdere visies op trauma(behandeling) mogen bestaan;
  - branches hun medewerkers faciliteren in bijscholing;
  - financiers een rol hierin weten.
2. Een *richtinggevende* rol: een schakel-en adviesraad kan overstijgend aan beleidstermijnen een inhoudelijke koers invulling geven, die cruciaal is voor de langjarige doelstellingen. De SAR kan bijdragen aan enerzijds een nuchter beeld op grenzen van de actuele maakbaarheid en anderszijds het stimuleren en richting geven aan de ontwikkeling van nieuwe mogelijkheden.

*Voorbeeld: Jeugdzorgplus*

Jeugdzorgplus wordt de komende jaren af-en omgebouwd. De staatssecretaris geeft in een brief aan te streven naar nul plaatsingen in jeugdzorgplus in 2030. In een aantal landsdelen is deze ombouw volop aan de gang, zowel richting kleinschalige voorzieningen als in de vorm van ambulante hulp, terwijl in andere landsdelen nog niet veel afname zichtbaar is. Ook zijn verplaatsingen zichtbaar vanuit de JIJ's en de jeugd-ggz naar de JeugdzorgPlus. Wat vraagt de ombouw van Jeugdzorgplus inhoudelijk? Is het wenselijk vrijheidsbeperkende maatregelen ook in de open residentiële jeugdzorg mogelijk te maken? Hoe wordt in opleidingen aandacht besteed aan de vermindering van vrijheidsbeperking in gesloten jeugdhulpsettings? En aan de alternatieven? En aan preventie? Is er tijdelijk een landelijke functie nodig ten aanzien van gesloten plaatsing en hoe zou deze er volgens experts uit moeten zien? Er liggen vragen voor meerjarig beleid, dat inhoudelijk, organisatorisch en financieel goed gestut is. Een SAR kan en zal hierin een belangrijke rol spelen.



3. Een *versterkende* rol: een schakel-en adviesraad kan een belangrijke schakel of bouwsteen zijn in een veerkrachtig zorgsysteem en een kennisinfrastructuur die daar onderdeel van is.

*Voorbeeld: datafeedback*

Voor steeds betere jeugdhulp is niet alleen data (grondstof) nodig, maar zijn er ook professionals nodig die graag willen leren vanuit verschillende kennisbronnen, data kunnen omzetten en data betekenis kunnen geven richting de praktijk en richting onderzoek. Er is technische, financiële, organisatorische, juridische en inhoudelijke kennis nodig die binnen een kennisinfrastructuur wordt samengebracht. Daar zijn we nog lang niet, maar een SAR kan de bouwstenen hiervoor helpen aandragen en het fundament helpen versterken door in beeld te brengen wat er wel is, waar hiaten zijn, en hoe een inhoudelijke routekaart eruit kan zien.

Om zo'n rol invulling te kunnen geven, benoemen de gesprekspartners ook risico's, vooral in relatie tot de inrichting en werkwijze. Die komen in de volgende paragraaf ter sprake. Als meer algemene risico's worden genoemd: het risico van het oppakken van een verkapte bezuinigingsopdracht of politieke of ambtelijke beïnvloeding.

## 4 Schets van een SAR

### Inleiding

“Je moet het sowieso doen”, zei een van onze gesprekspartners. “Je weet van tevoren niet hoe het uitpakt, en het is vast niet dé oplossing voor alle problemen in de jeugdzorg, maar het is een logische volgende stap.”. Hoe kan zo’n SAR er nu concreet uitzien? Met de gesprekspartners bespreken we overwegingen, want een SAR is er op dit moment niet. We denken dat een SAR een goed idee is, omdat het een verbinding biedt tussen relevante partijen die er nu niet is. Omdat een SAR de netwerkstructuren die inmiddels zijn ontwikkeld en nodig zijn voor de volgende ontwikkelstap met bestaande partijen naar steeds betere jeugdhulp inhoudelijk duurzamer kan verbinden, versterken en richting te geven. En er kan een stabiele structuur groeien, die een antwoord kan vormen op de ‘projectencarrousel’ die langzamerhand ontstaan is en te complex is om duurzaam en gestaag werkzaam te zijn. Hoe kan dat goede idee vorm krijgen in de praktijk? In deze paragraaf schetsen we de contouren van een SAR op basis van de gesprekken die we voerden.

### 4.1. Overwegingen ten aanzien van richting en inrichting

#### *Doelgericht werken*

In de inleiding zijn we ingegaan op het belang van het werken met doelen. Als we doelgericht werken leidt dat tot grotere resultaten dan wanneer er geen helder doel geformuleerd wordt.

Uitgaande van het grote doel – alle kinderen kunnen gewoon en fijn opgroeien in de eigen omgeving – is er voor een SAR een rol weggelegd in *het (helpen) versterken van (de kwaliteit van) een lerend jeugdhulpstelsel en alle partijen te verbinden en voeden die daar concreet inhoud aan proberen te geven*. Het is een voorlopige formulering, die richting geeft aan de inrichting en werkwijze.

#### *Kleine stappen*

Verschillende gesprekspartners wijzen erop het ‘niet te groot te maken’. Het denken en handelen richting grote doelen moet gepaard gaan met kleine, ook weer doelgerichte stappen in de gewenste richting. Zowel voor het grote doel als voor de kleinere doelen geldt dat niet altijd duidelijk is en van te voren ook niet duidelijk kan zijn welke weg gelopen moet worden. Doelgericht werken is vrijwel altijd een zoektocht, met onderweg ook doodlopende paden. Een SAR is zelf ook lerend en leren en ontwikkelen doe je als iets haalbaar is en goed na te volgen, als het strookt met eigen waarden en als er sprake is van een beloning. Zeker in het begin is het van belang om te laten zien hoe een SAR kan werken en resultaat kan boeken rondom een of twee thema’s.

#### *Een netwerk, geen instituut*

Gesprekspartners geven aan: een SAR moet geen instituut worden dat zichzelf vroeg of laat in stand wil houden. Het gaat om een netwerk van ‘bevlogen en betrokken’ professionals, wetenschappers en betrokkenen uit het brede onderwijsveld, kennisinstututen, zorgaanbieders, beleid&bestuur en anderen die voor verschillende doelen

hun inbreng kunnen hebben dat vanuit de verbinding met elkaar, in de eerste plaats omdat ze een gezamenlijk doel hebben, en met elkaars netwerken maatschappelijke impact kan hebben. Een netwerk is geen vrijblijvende samenwerking, maar een geformaliseerde structuur. Het vraagt om het organiseren van samenwerking: een doel stellen, middelen organiseren, een besturing inrichten, afspraken maken over werkwijze. Organiseren moet echter, merkt een van de gesprekspartners op, niet verward worden met organisatie. In het organiseren van de samenwerking is een risico dat je een organisatie inricht. Er is dus geen leidinggevende, of projectleider nodig, maar een facilitator, een rol die speciale eigenschappen vergt, anders dan klassiek leiden.

### *Balans tussen fluiditeit en structuur*

Er zijn verschillende modellen voor een SAR denkbaar in relatie tot de bovenregionale expertisenetwerken en de expertteams. Gedacht kan worden aan een 9<sup>e</sup> expertisenetwerk met een aanvullende en dienende functie ten opzichte van de andere 8. Of aan een shared service constructie, met diensten voor de expertteams en bovenregionale expertisenetwerken. Met het oog op het doel ligt een kern-periferie model het meest voor de hand. De 'kleine' kern wordt hierbij gevormd door een klein netwerk dat de activiteiten van een SAR ondersteund door een facilitator organiseert en coördineert, de 'kernleden' faciliteert en verbindend werkt. Deze kern heeft het commitment om een SAR goed neer te zetten. Gesprekspartners geven aan dat de facilitatie van kernleden van groot belang is om de rol in het netwerk goed te kunnen spelen.

Over 'het gezicht' van een SAR wisselen de visies: meerdere gesprekspartners geven het belang aan van een inhoudelijk gezaghebbend team van leden die een SAR van meet af aan goed neerzetten. Er wordt ook gezegd: 'het is een illusie om te denken dat één iemand gezaghebbend is' in een veld dat veel bewegingen en visies kent. Voorkomen moet worden dat 'andere netwerken en bewegingen uit de verbinding schieten'. Uit dit perspectief volgt een pleidooi voor een geleidelijke opbouw. In beide perspectieven wordt gezocht naar een omgang met de versnippering in het veld en de gevoelde noodzaak om coalities te bouwen rondom een gezamenlijk doel. Een SAR kan hierin helpen en draagvlak creëren door voortdurend het belang van het centrale doel en diverse subdoelen voor ogen te houden en het en daarbij steeds een steeds betere jeugdhulp als middel te helpen ontwikkelen. Het moet daarom een groep van mensen zijn met overstijgende kwaliteiten en gezag in hun eigen domein, die niet gaan voor eigen belangen, maar het grotere doel voor ogen houden, nadrukkelijk positie kunnen nemen indien nodig, en anderen voor kunnen laten gaan als dat bijdraagt aan het doel.

De 'periferie' zou een meer flexibele structuur moeten hebben, zodat kan worden ingespeeld op verschillende aspecten van vraagstukken. Elk vraagstuk kent weer nieuwe partijen die expertise en kennis kunnen inbrengen in het uitpluizen ervan. Dit draagt ook bij aan het meerrichtingenverkeer tussen een SAR en de bovenregionale en regionale expertnetwerken.

### *Een mandaat of inhoudelijk gezag*

Werken met 'mandaten' wordt door de meeste gesprekspartners als weinig effectief beschouwd. "Over wat dan eigenlijk?", vraagt een van de gesprekspartners zich af. Een van de problemen met een gemandateerd advies is dat er altijd een partij is die iets kwijtraakt

als gevolg van het mandaat. Je verliest solidariteit. En een organisatie verliest wat van zijn of haar zelfstandigheid. Inhoudelijke argumenten hebben dit risico van verlies niet. Een SAR moet schakelen en adviseren op grond van inhoudelijk gezag, dat wordt verdiend. Een SAR richt zich daarbij op doelen voor kinderen, gezinnen en samenleving die gezamenlijk geformuleerd en gedeeld zijn, door bijvoorbeeld politiek, ervaringsdeskundigen en betrokkenen in het veld. Door daarin partijen te verbinden lukt het ook om de inhoud sterker en stabiel te laten doorklinken in de domeinen van politiek en bestuur.

#### *De relatie met politiek en bestuur*

Met name de gesprekspartners vanuit de hoek van het bestuur zien risico's met betrekking tot belangenafwegingen. Hoe voorkom je dat een SAR een lobbyclub wordt voor deelbelangen van zorgaanbieders, wetenschappers, beleidsmakers, beroepsorganisaties, enzovoort? Vanaf het begin moet worden ingezet op het hogere doel. Leden van een SAR zitten er voor de vraag wat nodig is aan veerkrachtige en duurzame jeugdhulp om te komen tot zoveel mogelijk kinderen die in eigen gezin en omgeving gewoon prettig opgroeien. Een SAR heeft een inhoudelijk doel en rol, maar raakt zeker aan bestuur, beleid en politiek. Ze tapt af én ze voedt. De afgelopen jaren hebben laten zien dat een strakke scheiding tussen afgebakende verantwoordelijkheden en taken tussen overheid (stelt regels op en is stelselverantwoordelijk), aanbieders (bieden zorg op een markt), beroepsverenigingen (beschermen het beroep) en financiers (sturen op de kosten) niet bijdraagt aan duurzame oplossingen voor de maatschappelijke opgave die voorligt. Er is te weinig gezamenlijkheid. Naar vragen van ouders en kinderen wordt te vaak te weinig echt geluisterd, waardoor ontevredenheid ontstaat, maar ook te vaak weinig zinvolle zorg wordt geboden. En zorgprofessionals zijn geleidelijk vaker uitvoerders geworden van beleid, of dreigen dat steeds meer te worden (beleid van overheid, werkgevers, maar ook van bijvoorbeeld beroepsverenigingen), dan dat beleid ondersteunt wat nodig is in de brede jeugdhulp, van preventie tot ondersteuning en hulpverlening.

### **Een voorbeeld: evidence based interventies stimuleren**

Sturing op kosten is noodzakelijk, maar sturing op kennis over werkzaamheid evenzeer. Neem het voorbeeld van evidence based interventies. Inmiddels zijn veel partijen het erover eens dat hulp, die aantoonbaar geen effect laat zien, niet gefinancierd zou moeten worden. Als er sprake is van een blindedarmontsteking dan schrijf je geen paracetamol voor, maar je opereert. Voor het vaststellen van wat er aan de hand is, is tijd nodig. Een diagnose biedt echter meestal nog geen voldoende verklaring voor bijvoorbeeld ernstige gedragsproblemen en daarmee nog geen basis voor in te zetten ondersteuning en behandeling. Een verklarende analyse wordt vaak niet opgesteld. Bovendien is kennis over de 'operatie' voortdurend in ontwikkeling. Als je de opgave om alleen hulp te financieren die evidence based is en beschreven in een goede databank aanvliegt vanuit de kostenkant en je neemt op dat de behandelduur door het uitgangspunt van 'evidence based werken' korter wordt, dan zet je de bedrijfsvoering en daarmee de professional onder druk, terwijl vanuit inhoudelijke kennis bekend is dat dit niet gaat werken. Stel je een echter mooi inhoudelijk plan op, op basis van een evidence based analyse, dan is de kans groot dat het plan door de financier wordt afgeschoten, omdat het onbetaalbaar is, of lijkt. Bedenk je een regel die alleen nog financiering van beschreven evidence based interventies toestaat, dan zal de regel soms of korte tijd werken, maar vaker wordt deze regel om deskundige redenen 1) bewust genegeerd, of 2) hij wordt onbewust onbekwaam niet benut, of 3) hij wordt toegepast, terwijl hij niet werkt; waardoor de gevolgen als een boemerang terugkomen bij de regelgever. Markt en hiërarchie vormen geen sturingsmechanismen om dit op te lossen. Laat je het over aan de markt, dan worden allerlei 'ingrepen' ontwikkeld met claims op een goede behandeling, waarbij voortdurend de vraag is wat in die 'ingrepen' nu wel en niet werkt.

En waarvan sommige

ook schadelijk kunnen zijn. Schrijf je voor wat professionals moeten doen, dan verlaat je je eigen domein en betreed je het vakgebied van de zorgprofessional met alle risico's van dien. Het goed functionerende netwerk kan sturen vanwege de afhankelijkheden van partijen van elkaar en vanuit de wetenschap over wie wat kan bijdragen. Wanneer partijen samen het doel formuleren, zich erachter scharen en daarin hun rol en verantwoordelijkheid nemen, komen er best werkzame oplossingen tot stand. Dit geldt bijvoorbeeld rondom een complexe casus die bij een regionaal expertteam wordt aangemeld, maar het geldt ook voor een ontwikkelvraagstuk in een regio waar een bovenregionaal expertisenetwerk over nadenkt en over een landelijk gesignaleerd ontwikkelthema waar een SAR zich over kan buigen. De overheid is daarin geen beleidsbepaler, maar een gelijkwaardige partner in het netwerk, die de faciliterende rol heeft. Deze netwerksturing is aanvullend op andere vormen van sturing. In dit voorbeeld kan er vervolgens wel hiërarchische sturing nodig zijn. De beroepsvereniging geeft haar leden aan dat we geen paracetamol meer voorschrijven, en dat een operatie of interventie op een bepaalde manier moet worden uitgevoerd, totdat we op grond van onderzoek nieuwe manieren hebben ontwikkeld. We oefenen en leren en we doen dat tegen een redelijk tarief.

### *De samenstelling van een SAR*

We constateren dat het ontwikkelen van nieuwe kennis en het toepassen van aanwezige kennis en vaardigheden nog tekortschiet. Eerder gebruikten we het voorbeeld van de verklarende analyse (bijlage). Dat doen we nog een keer. Onderzoek in het veld leerde dat in de meeste onderzochte situaties geen analyse gemaakt wordt van de problemen, zoals die op grond van beschikbare kennis wel gemaakt zou kunnen worden. Natuurlijk zijn er pogingen ondernomen dit goed te doen, onder meer binnen het wetenschappelijk onderwijs. Het druppelde niet door naar de praktijk. Er is op dit moment discussie wie zo'n analyse eigenlijk kan maken. Wat moet de basisopleiding zijn van iemand die een verklarende analyse opstelt. Kan het op het HBO, is het voorbehouden aan het WO? Kunnen

professionals vanuit verschillende achtergronden elkaar aanvullen in het maken van analyses? Vervolgens zijn er de zorgaanbieders die zich tot voor kort niet bewust waren van een achterblijvende kwaliteit van diagnostiek ten opzichte van wat mogelijk is, terwijl de kenniscentra er vooralsnog niet in slagen deze kennis goed naar de praktijk te brengen. Hoe urgent is het ontbreken van dergelijke analyses eigenlijk? Het zijn belangrijke vragen om over na te denken, omdat het ontbreken van een goede verklarende analyse tot suboptimale en zelfs schadelijke zorg kan leiden en aanleiding kan geven tot een veel grotere complexiteit van de zorgvraag en de daaruit voortvloeiende kosten.

Om te kunnen bijdragen aan een lerend systeem, met verbindingen tussen praktijk, opleiding, wetenschap en financiering, is een diversiteit aan perspectieven en partijen nodig. We hebben niet iedereen die hierin een rol kan spelen gesproken. Daarom is het goed om aan te geven welke partijen genoemd worden:

- Wetenschappelijke experts op het gebied van jeugdhulp (ggz/lvb/jeugdzorg)
- Experts HBO opleidingen
- Experts MBO opleidingen
- Experts PO/VO
- Jongeren/ervaringsdeskundigen
- (Ouders: niet genoemd)
- Zorgaanbieders / BGZJ
- Gemeenten/VNG
- Kennisinstituten (NJI, Academische Werkplaatsen)
- VWS

Vrijwel iedereen is het erover eens dat experts in de 'kern' gevraagd moeten worden op basis van hun kwaliteiten en niet als vertegenwoordigers voorgedragen of aangewezen om hun instelling, raad of netwerk te vertegenwoordigen. Dat hangt samen met de opvatting over hoe een SAR zou moeten functioneren: niet als gremium waar belangen tussen partijen worden afgewogen, maar als een gezaghebbend netwerk dat in gezamenlijkheid en met oog voor ieders rol het lerend systeem verder kan brengen. Dat vraagt wel dat deze 'experts' hun eigen netwerken meenemen in een SAR en als 'hubs' kunnen fungeren tussen de verschillende partijen en netwerken. De experts bespreken welke stappen nodig zijn en nemen mee naar hun "thuisnetwerk" welke rol zij daar in moeten gaan nemen.

Verder is het voor te stellen dat rondom specifieke thema's partijen worden gevraagd om iemand toe te voegen die deze partij kan vertegenwoordigen.

Tenslotte is er ook een faciliterende rol binnen een SAR nodig, die bijvoorbeeld in combinatie met de kennisinstituten kan worden ingevuld.

### *Profiel leden*

Leden denken in de eerste plaats aan grotere gemeenschappelijke doelen en bekijken vervolgens welke rol zij daar zelf met hun netwerk vanuit hun expertise in gaan nemen. Leden zijn teamplayers, bereid om te leren en eigen kennis ter discussie te stellen, durven uitspreken wat we nog niet weten en met elkaar durven debatteren. Zij kijken verder dan de waan van de dag en hebben hiervoor ruimte in de agenda.

## **4.2. Overwegingen ten aanzien van de werkwijze**

Een SAR kan eens in de maand bijeen komen gedurende 2 of 3 uur. Deze tijd kan worden gesplitst in een kerndeel en in een thematisch deel. Gesprekspartners geven aan dat naast

het concreet aan de slag gaan met 1 of 2 thema's ook metathema's van belang zijn. Hierin wordt een belangrijke waarde gezien voor een SAR. Er is veel behoefte aan ruimte om verschillende visies naast elkaar te leggen zonder te polariseren, aan ruimte om te reflecteren op de eigen rol en op thema's als 'leiderschap' en 'meesterschap' en aan ruimte om onderwerpen veel beter uit te pluizen en te komen tot andere benaderingen. Dan gaat het bijvoorbeeld over het omgaan met de spanningsvelden die we in paragraaf 2 bespraken. Daarnaast geven meerdere gesprekspartners aan dat ontwikkeltijd van groot belang is. Er is tijd nodig om elkaar te leren kennen, een werkwijze te ontwikkelen en een goede reflexieve leeromgeving met elkaar te creëren, een omgeving waarin voortdurend gezocht wordt naar de volgende ontwikkelstap richting de gezamenlijk geformuleerde doelen op basis van evaluatie. Dit is ook hoe zorg zich het best ontwikkelt, of het nu gaat om best werkzame preventie, of om best werkzame interventies voor kinderen en gezinnen met complexe vragen.<sup>17</sup> De werkwijze van een SAR die een lerend systeem wil versterken vraagt zelf ook een gerichtheid en 'cultuur' van systematisch leren.

### *Schakelen, adviseren en prioriteren*

Alle gesprekspartners zijn enthousiast over het 'meerrichtingenverkeer' van schakelen en adviseren. Hoe dat er in de praktijk concreet uit kan zien, vraagt nadere uitwerking. We hebben twee voorbeelden uitgewerkt. Die zijn in de volgende subparagraaf opgenomen. Een vraag is ook wat de grenzen zijn van schakelen en adviseren. In hoeverre volg je als SAR een advies in de uitvoering? En ga je om met de prioriteiten die je gesteld hebt als SAR? Dit behoeft verdere uitwerking. Die uitwerking zal al doende geleerd moeten worden en dus op de agenda moeten blijven staan. Eenzelfde zoektocht geldt voor de scholing en nascholing van professionals en voor het ontwikkelen van nieuwe, betere, of meer kosteneffectieve interventies. Ook hier kan op verschillende lagen regionaal, bovenregionaal en landelijk van elkaar geleerd worden. Ook hier moet dus meerrichtingenverkeer plaats vinden.

### *Evaluatie*

Een aantal gesprekspartners vraagt zich af hoe je een SAR kunt evalueren cq beoordelen. Wanneer is het een succes? Als je dit gaat afmeten aan de activiteiten van een SAR dan plaats je het middel centraal, geven gesprekspartners aan. Je zult een SAR dus moeten beoordelen op de mate waarin een lerend stelsel zich ontwikkelt. Dit zal zichtbaar zijn in hoe best bekend werkzame vaardigheden geïmplementeerd worden en niet werkzame activiteiten verdwijnen, maar ook in of er beweging is in de doelen die je nastreeft. Neemt het aantal ouders wat door trauma een zwakke opvoeder is af? Neemt het aantal kinderen waarbij autisme pas na het 3<sup>e</sup> jaar wordt ontdekt af? Dit is van belang omdat anno 2022 best werkzame zorg geboden moet worden voor het 2<sup>e</sup> jaar. Neemt het aantal na uithuisplaatsing teruggeplaatste kinderen toe? Neemt het aantal uit huis geplaatste kinderen af, omdat steeds meer kinderen het thuis goed hebben? Het mag duidelijk zijn dat evaluatie, maar natuurlijk ook een goed jeugdhulpsysteem meer en betere data vereist dan we tot nu toe gebruiken.

Een gesprekspartner geeft aan dat het niet telkens terugkeren van dezelfde vragen erop kan wijzen dat een systeem langzaam lerend wordt. Het is een belangrijk onderwerp om verder

---

<sup>17</sup> Opvallend is dat er vaak met enige jaloezie wordt gekeken naar goede voorbeelden uit landen als Finland en IJsland met mooie programma's. Die programma's zijn vaak in decennia ontwikkeld, terwijl in Nederland een geneigtheid bestaat om via stelselwijziging tot betere jeugdhulp te komen.

uit te diepen. Waarbij we ons moeten afvragen wat in de eerste periode waarin een SAR actief is ijkpunten kunnen zijn en wat in de latere perioden. Wellicht dat een SAR in het eerste stadium vooral op zichtbaarheid en ervaren toegevoegde waarde wordt geëvalueerd en in een later stadium op de mate waarin doelen dichterbij komen.

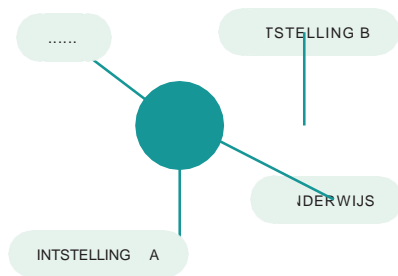
#### **4.3. Netwerkstructuur voor leren en ontwikkelen**

Onderstaande visualisering geeft weer hoe een SAR het sluitstuk kan vormen in de netwerkstructuur voor leren en ontwikkelen.

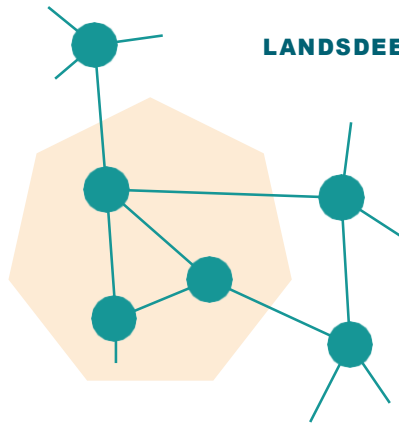


# Netwerkstructuur voor leren & ontwikkelen in de jeugdhulp

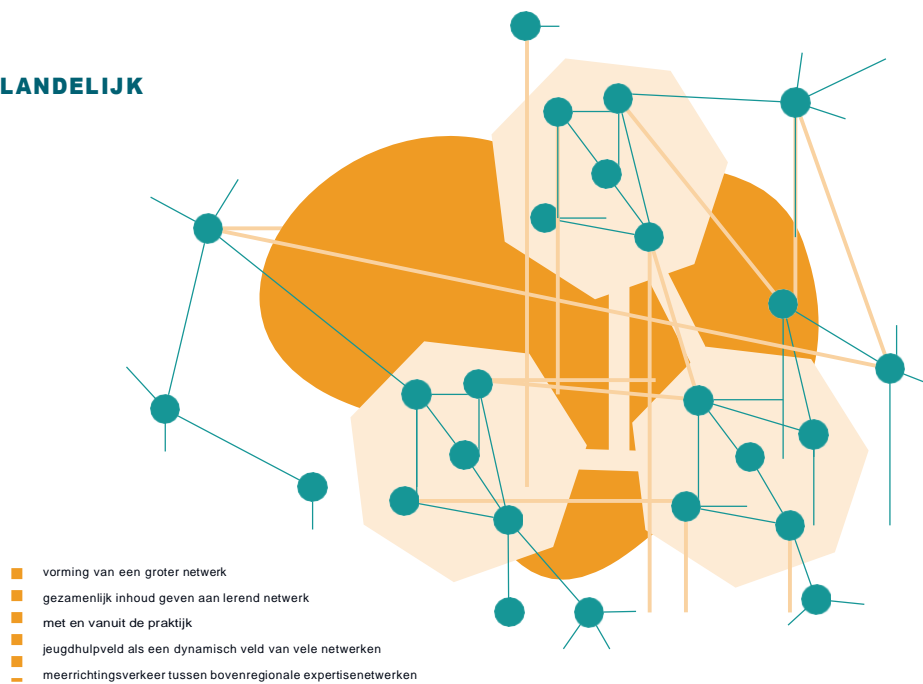
## REGIO



## LANDSDEEL



## LANDELIJK



EXPERTEAMS



BOVENREGIONALE EXPERTISENETWERKEN



SCHAKELI EN ADVIESRAAD

## 5 Vervolg (plan van aanpak)

### 5.1. De kern van een SAR

#### *Waarom een SAR?*

- Een SAR wil er als onderdeel van het lerende stelsel aan bijdragen dat kinderen gewoon prettig kunnen opgroeien in hun eigen gezin en omgeving en dat we daar als samenleving steeds beter in worden. Dat vraagt een duurzaam, veerkrachtig en lerend jeugdhulpstelsel. Immers: hoe beter het veld wordt in versterken van het gewone leven en het verlenen van hulp, hoe minder schade ontstaat in het traject zelf en hoe groter de kans dat de complexiteit van vraagstukken in omvang afneemt.
- Een SAR heeft tot doel *het (helpen) versterken van (de kwaliteit van) een lerend jeugdhulpstelsel en alle partijen te verbinden en voeden die daar concreet inhoud aan proberen te geven.*
- Een SAR vormt het sluitstuk van een netwerk voor leren en ontwikkelen dat vorm krijgt rondom de kennis- en leerfuncties van het regionale expertteams, bovenregionale expertisenetwerken, ze vormt een verbindende schakel die tot nu toe met gevolgen voor het hele jeugdhulpdomein ontbrak.

#### *Wat doet een SAR?*

- Een SAR schakelt, adviseert en agendeert op complexe thema's die onder meer worden aangereikt vanuit de analyse van de monitorgegevens van de regionale expertteams en/of de patronen die een BEN hieruit destilleert. Het kan ook gaan om andere data.<sup>2</sup>
- Door het brede netwerk en de diversiteit aan perspectieven is een SAR in staat vraagstukken te agenderen, prioriteren, de achtergrond van een vraagstuk uit te pluizen en aan te geven wat zinvolle concrete vervolgstappen kunnen zijn.
- Een SAR kan deze vervolgstappen ook in beweging brengen door de bij haar deelnemers aangesloten experts en in hun netwerken en daardoor de druk elders wegnemen.

### 5.2. Procesinrichting (ontwerp)

Een SAR voegt vanuit haar doelstelling waarde toe aan reeds lopende (kennis- en leer)processen rond complexe situaties. Deze processen vinden plaats:

- binnen de expertteams en komen in beeld via de monitor die de expertteams bijhouden en/of via kennisvragen van de leden van expertteams. De expertteams werken samen binnen individuele casuïstiek.
- binnen de BEN's waar ze gericht zijn op het destilleren van patronen uit de verscheidenheid aan complexe zorgsituaties die zich in het landsdeel aandienen.

Een SAR scharniert tussen de input van expertteams en BEN's en een landelijk netwerk van inhoudelijke experts en experts vanuit opleidingen, branches, kennisinstituten en beleidsmakers om kennis- en leerthema's dan wel reeds lopende initiatieven te verbinden, richting te geven en te versterken op een overkoepelend landelijk niveau.

---

<sup>2</sup> Zie ook pagina 4. De landelijke monitor is in ontwikkeling. De intentie is dat de analyse van aangereikte en opgepakte complexe zorgvragen vanuit de RET's in het kader van de signalerings- en adviesfunctie middels de monitor onder de aandacht wordt gebracht van bovenregionale expertisenetwerken en van landelijke partijen, zoals voorgesteld in een SAR.

De SAR linkt de lopende processen en activiteiten en probeert ze effectief verder te brengen ten behoeve van het gehele lerende stelsel. Dit SAR-proces hangt samen met de BEN's die zich op landsdeelniveau richten en bestaat uit:

- Het leren van complexe casuïstiek op landelijk (geaggregeerd) niveau om antwoord te krijgen op de vragen:
  - Wat zijn de knelpunten op inhoud en op proces landelijk op de korte termijn?
  - Wat zijn de knelpunten op inhoud en op proces landelijk op de lange termijn?
  - Welke acties moeten hierop worden ingezet?
- Het adresseren hiervan bij onderzoeksinstellingen, ministeries, VNG, kenniscentra (zoals KC LVB, NJI, KJP, Zonmw), branches (bijv. BGZJ) en beroepsverenigingen.
- Het op basis van de knelpunten op inhoud en op proces adviseren van de landsdelen over oplossingsrichtingen en ontwikkelen van nieuwe, betere antwoorden.
- Het ophalen van kennis- en leervragen uit de landsdelen en deze op de juiste plekken beleggen indien nodig en zorgen dat landelijk beschikbare kennis gekoppeld/overgedragen wordt aan de kennis- en leervraag uit het landsdeel.
- Ondersteuning van implementatie van deze kennis op landelijk niveau bij de relevante partijen.

Daarnaast is er het voornemen vanuit de Hervormingsagenda om een kwartiermaker Leren en Ontwikkelen aan te stellen. Deze rol is belegd bij het NJI. Een goede, intensieve verbinding tussen de SAR en de kwartiermakersrol is ten behoeve van de broodnodige samenhang logisch en nodig.

#### *Samenstelling van het SAR team*

- **Proceseigenaar** van de SAR is de landelijk ambassadeur lerend jeugdhulpstelsel. De ambassadeur overziet en onderhoudt de relaties (interfaces) met de processen binnen de expertteams en de BEN's, en met de deelnemende netwerkpartners.
- De landelijk ambassadeur doet dit samen met 2 **procesleiders** en een voorzitter (zie onder). Zij zorgen voor goede afstemming tussen de inhoudelijke experts, geven zichtbaar en actief invulling aan de schakelfunctie tussen de netwerkpartners en creëren draagvlak. De procesleiders ondersteunen tevens de monitor in het analyseren van data ten behoeve van het leren en ontwikkelen binnen het gehele veld. Profielen hiervoor worden opgesteld.
- Verder bestaat het SAR team uit 8-10 **inhoudelijke experts**, waaronder een **voorzitter van het SAR overleg**. Zij/hij ziet toe op een goede werkstructuur en cultuur binnen het netwerk.
- **Vaste netwerkpartners** zijn: vertegenwoordigers vanuit VWS en VNG (kaders/proces), BEN's, BGZJ en partners vanuit opleidingen, onderzoek en onderwijs.

- **Vertegenwoordigers vanuit VWS en VNG** zijn vaste netwerkpartners en hebben tevens een rol in het bewaken van de voortgang en financiën. Met hen vindt elk kwartaal een overleg plaats.
- **Flexibele netwerkpartners** sluiten aan op basis van het voorliggend thema.

#### *Werkwijze van het SAR team*

De werkwijze van het SAR team wordt in gezamenlijkheid bepaald. Aandachtspunten zijn o.a. missie en doel (gewenste situatie irt huidige situatie), strategie, leidende principes voor het team (wat mag van elkaar worden verwacht), visie op leren, performance-indicatoren, reflectiemomenten. De SAR wil het lerend jeugdhulpstelsel versterken en is vanuit dat streven in zichzelf ook een lerend team. De eerste leden voor de SAR worden primair benaderd *op basis van persoonlijke titel en kwaliteiten* en niet als aangewezen vertegenwoordiger van een groep of domein dan wel geworven via een functieprofiel. Zij nemen deel aan het lerend team vanuit een persoonlijk en professioneel leerproces.

### **5.3. Opbouw en ontwikkeling SAR**

Om een SAR als verbindend, richtinggevend en versterkend sluitstuk voor de kennis- en leerfuncties van de regionale expertteams en bovenregionale expertisenetwerken in te zetten en daarmee bij te dragen aan een lerend jeugdhulpstelsel, zal een periode moeten worden uitgetrokken van zeker 2 jaar. Het eerste jaar bestaat uit drie fasen: voorbereiding, start en eerste leercyclus. In de 3<sup>e</sup> fase vindt de reflectie plaats en de vooruitblik naar jaar 2, waarin de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> leercyclus worden gelopen en de netwerkstructuur verder wordt ingericht. Na elke fase wordt gereflecteerd op de uitkomsten. De opgedane inzichten worden gedocumenteerd en meegenomen naar de volgende fase. Verder wordt voortdurend gewerkt aan de ontwikkeling in richting en inrichting van de SAR in afstemming met de BEN's en de expertteams. De netwerkstructuur en cultuur worden op geleidelijke wijze ontwikkeld.

1. *Vorbereiding (oktober-november)*
  - Inrichten netwerk (intern: leden samenstellen, facilitatie bepalen; procedures verder invullen, o.a. rondom advisering, schakeling en besluitvorming; extern: netwerkrelaties in beeld brengen; communicatie bepalen etc.). Reflectie op de uitkomsten en werkwijze.
2. *Start (november-december)*
  - Agenda ontwikkelen
  - Werkwijze ontwikkelen tav thema's en metathema's
  - Reflectie op de uitkomsten en werkwijze.
3. *Eerste leercyclus (januari-juni 2023) Thema's:*
  - Verklarende analyse, monitor
  - Reflectie op de uitkomsten en werkwijze.
  - Afsluitende rapportage
  - Thema's 2e leercyclus selecteren

#### 4. *Tweede leercyclus (juli-december 2023)*

## 5. Bijlage 1 Overzicht gesprekspartners

Danielle Jansen	UHD medische sociologie, UMCG
Xavier Moonen	Hoogleraar orthopedagogiek UvA
Ans vd Maat	Directeur NJI
Anita Kraak	Arts M&G en expert bij NJI
Patrick Kenis	Hoogleraar public governance, TiU
Arne Popma	Hoogleraar kinder-en jeugdpsychiatrie, AMC
Peter van Lieshout	Hoogleraar Theorie van de Zorg UU
Annemiek Harder	Bijzonder hoogleraar wetenschappelijk onderbouwde jeugdzorg en onderwijs EUR
Marloes Kleinjan	Hoogleraar mentale gezondheidsbevordering van de jeugd, UU/Trimbosinstituut
Bram Orobio de Castro	Hoogleraar orthopedagogiek
Leonieke Boendemaker	Bijzonder hoogleraar implementatievraagstukken in de jeugdzorg, UvA
Marjolein Berger	Hoogleraar huisartsgeneeskunde, UMCG
Annemarijke Taal	Lid directieteam jeugd, VWS
Lisanne Ruiten	Team coördinator jeugd -ggz, VWS
Annette Maas	Beleidsmedewerker directie jeugd, VWS
Reinier Lagerwerf	Coördinerend beleidsadviseur jeugd, VNG
Ingrid Widdershoven	Bestuurder BGZJ
Nellieke de Koning	Bestuurder BGZJ
Bas Timman	Bestuurder BGZJ
Jantine Roeleveld	Adviseur cliëntperspectief
Herm Kuipers	Directeur sociaal domein Amersfoort
Annemarie Mulder	Hoofd Kennis en Verbinden, Jeugdautoriteit
Nannette Trenning	Adviseur Strategie, Beleid en Organisatie, Jeugdautoriteit
Projectleiders en betrokkenen Bovenregionale Expertisenetwerken	

## *Bijlage 2 Geraadpleegde literatuur*

Abdulnur, R.-E., & ea, A. S. (2022). Deliberate practice at the virtual bedside to improve clinical practice. *New England Journal of medicine*.

Andersson Elffers Felix (2020). *Rapportage veldscan. Expertisecentra specialistische jeugdhulp*. Utrecht: AEF.

Bessems, K. (2022). Oud-topambtenaren Van Lieshout en Hamilton: het is tijd van een 'onthaagsing' van de bestuurscultuur. *Volkskrant*, 2 april 2022.

Dijsselbloem, J. (2008). *Tijd voor onderwijs; parlementair onderzoek onderwijsvernieuwingen*. Den Haag: Tweede kamer.

Douma, Leendert (2022). Vader Praktijk en Moeder Universiteit praten niet met elkaar na vechtscheiding. [https://www.ggztotaal.nl/nw-29166-7-4042720/nieuws/vader\\_praktijk\\_en\\_moeder\\_universiteit\\_praten\\_niet\\_met\\_elkaar\\_na\\_vechtscheiding.html](https://www.ggztotaal.nl/nw-29166-7-4042720/nieuws/vader_praktijk_en_moeder_universiteit_praten_niet_met_elkaar_na_vechtscheiding.html) (geraadpleegd op 25-05-2022).

Hutschemaekers, G. (2006). *Weg van professionalisering*. Wolfheze: Grip.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2019). *De regionale expertteams: nog stappen te zetten. Het doel en de praktijk van regionale expertteams*. Utrecht: IGJ.

Jeugdautoriteit. *Verdiepingsonderzoek Financiële Positie Jeugdhulpaanbieders*. Den Haag: JA.

Kenis, P. & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken: De Organisatievorm van de Toekomst*. Pelckmans Pro.

Kersten, M.C.O, E.F. Taminiau, M. Weggeman, P.J.C.M. Embregts (2022). Contextual factors related to the execution of knowledge strategies in intellectual disabilities organizations. *Knowledge and Process Management*, 2022, 1-13.

Neumann, M.; F. Edelhäuser; D. Tauschel (2011). Empathy decline and its reasons: a systematic review of studies with medical students and residents. *Acad Med*. 2011;86(8):996-1009.

Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (2022). *Notitie borgingsdocument expertteams*. Den Haag: OZJ.

Rosanvallon, P. (2019). *De democratie denken. Werk in uitvoering*. Nijmegen: Vantilt.

Schrijvers, Erik (2022). *Adviseren met impact. 50 jaar WRR 01*, 24 maart 2022. Den Haag: WRR.

Sociaal Economische Raad (2022). *Jongeren en het zorgen voor hun morgen*. Den Haag: SER.

Tjeenk Willink, H. (2021). *Kan de overheid crises aan? Waarom het belangrijk is om groter te denken en kleiner te doen*. Amsterdam: Prometheus.

Vereniging Nederlandse Gemeenten, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Ministerie van Justitie en Veiligheid (2018). *Spelregels transformatiefonds*. Den Haag: Rijksoverheid.

Veth, Daniel Gittay (2009). *Het rendement van zalmgedrag; de projectencarrousel ontleed*. Den Haag: Nicis Instituut.

World Health Organization (2022). *Health systems resilience toolkit: a WHO global public health good to support building and strengthening of sustainable health systems resilience in countries with various contexts*. Geneva: World Health Organization.



