



DIALOOGSTUK

WIJKGERICHT WERKEN

MET HET OOG OP JEUGD

Kwaliteit versterken vanuit de
transformatie gedachte, versie 3

Januari 2019

TEN GELEIDE

Dit document is bedoeld voor gemeenten, lokale samenwerkingspartners en landelijke partners, op het gebied van jeugdzorg. We beogen hiermee een brede dialoog te voeren over de vraag wat daadwerkelijk zal helpen om de kwaliteit van het wijkgericht werken met gezinnen te versterken (in het kader van actielijn 1, actieprogramma Zorg voor Jeugd). We schetsen dilemma's waar de transformatie van het jeugddomein ons voor stelt. Belangrijkste aandachtspunten vanuit de evaluatie jeugdwet zijn daarin: toegankelijkheid, inclusiviteit, veiligheid en aanspreekbaarheid. Niet alleen de toegang, niet alleen de wijkteams, maar alle spelers in het jeugddomein hebben een rol in de transformatie, die zich in de lokale omgeving voltrekt. We hebben met elkaar een opgave. We presenteren nieuwe taal en beelden, die de zich veranderende werkelijkheid helpen duiden. We realiseren ons dat de reikwijdte van dit stuk verder gaat dan het jeugddomein. Het doet in de huidige vorm nog onvoldoende recht aan de rollen en spelers in de wijk, buiten de directe jeugdhulp, zowel wat betreft het preventieve voorveld, als het brede sociale domein. De intentie is om de dialoog, en dus dit dialoogstuk, in de toekomst te verbreden. Elk gesprek levert nieuwe input voor de tekst van dit document, dat daarmee een procesmatig en tijdelijk karakter blijft hebben.

NJi, Associatie wijkteams, OZJ

Inhoud

Aanleiding.....	2
Leeswijzer.....	3
Opvoeden als zachte kracht.....	4
Inclusief denken en werken.....	5
Toegankelijke jeugdhulp.....	8
Transformatie in het kwaliteitsdenken.....	10
Samenvattend:	12

Aanleiding

Begin 2018 presenteerden de ministers van VWS en J&V het Actieprogramma Zorg voor de Jeugd, in antwoord op de evaluatie van de jeugdwet. Actielijn 1 van dat programma heeft als doelstelling *de kwaliteit van de toegang tot de jeugdhulp te vergroten*. Als onderdeel van die actielijn wordt er in samenwerking van het Nji, de associatie Wijkteams en het OZJ gewerkt aan een ondersteuningsprogramma, ieder met een eigen rol en verantwoordelijkheid.

In de voorbereiding daarvan constateerden we met elkaar dat we nieuwe taal en beelden nodig hebben om de voorliggende dilemma's passend te adresseren om vervolgens de ondersteuning vanuit de transformatiegedachte vorm te kunnen geven. Dit document doet daar een aanzet toe¹. Het is bedoeld om de dialoog te stimuleren over de vraag wat nu werkelijk zal helpen om de kwaliteit van het *wijkgericht werken* te versterken, vanuit de transformatiegedachte.

Voordat we daaraan beginnen, willen we een drietal zaken toelichten om de gemaakte keuzes te verantwoorden.

Ten eerste: het onderwerp van actielijn 1, 'de toegang', is verbreed naar *wijkgericht werken met het oog op jeugd* in Nederland. Dat biedt in onze ogen een passender context om de voorliggende thema's te adresseren. Als we het hebben over de toegang, dan gaat het voor inwoners in essentie om vragen als: *kan ik bij de zorg uitkomen die ik nodig heb? Aanvaard de zorg mij zoals ik ingebed leef?*² 'De toegang' - denkend aan een loket, waarbij doorgaans bovendien direct aan 'lokale teams' wordt gedacht, in plaats van aan alle wettelijke verwijzers - is dan als thema te smal.

We kiezen er nu voor om het onderwerp 'wijkgericht werken' fundamenteel te onderzoeken. Wat betekent 'toegang', wat betekent het werken in de wijk? Wie spelen daarin een rol en welke thema's moeten we adresseren om de doelen van de jeugdwet dichterbij te brengen? Wanneer zijn we tevreden over de kwaliteit? Hoe toetsen, of liever gezegd, hoe *weten* we of het dan ook beter gaat?

Ten tweede: de evaluatie van de jeugdwet heeft ons geleerd dat de beoogde transformatie nog onvoldoende zichtbaar wordt. We zijn ervan overtuigd dat de beoogde verandering alleen kans van slagen heeft als alle betrokkenen in het jeugddomein, en het hele sociale domein, in gezamenlijkheid optrekken en geadresseerd worden. De transformatie van de ene partij is afhankelijk van de transformatie van de andere partijen. Het succes van de ene partij hangt nauw samen met de verwachtingen van de omliggende partijen. Dat is nog een reden om de dialoog te verbreden naar 'wijkgericht werken'. Daarmee benadrukken we dat het gaat om de complete lokale infrastructuur, waar jeugdzorg (generalist én specialist) een onderdeel van vormt. Feitelijk zouden we dus een dialogstuk wijkgericht werken voor het brede sociale domein moeten schrijven. Deze 'aanzet' kan als 'voorzet' daarvoor beschouwd worden. Om dat daadwerkelijk te initiëren hebben we meer partijen nodig.

Ten derde: We doen dit vanuit de transformatiegedachte en voeren de dialoog daarom op basis van *waarden*. Wat vinden we belangrijk, als het gaat om het opvoeden en opgroeien van de jeugd? Waar

¹ Het initiatief daartoe kwam vanuit de ontwikkelgroep ten behoeve van actielijn 1, bestaande uit: Jan Menting (OZJ), Ingeborg Visscher (OZJ), Jeanny van den Berg (Associatie Wijkteams), Marleen Beumer (AW), Quirien van der Zijden (AW), Rutger Hageraats (Nji), Herma Ooms (Nji) en Sophie Hospers (Nji). VWS en VenJ onderschrijven de verbreding.

² Andries Baart, *De ontdekking van kwaliteit. Theorie en praktijk van relationeel zorg geven* (2018)

staan we dan voor? Welk 'verhaal' vertellen we, als we het hebben over jeugdhulp en het werken in de wijk³? Wij doen een aanzet daartoe met het benoemen van vier waarden: toegankelijkheid, veiligheid, inclusiviteit en aanspreekbaarheid. Voor ons vormen deze begrippen als het ware de samengebalde conclusie, als we de evaluatie van de Jeugdwet goed tot ons laten doordringen. Er gaat veel goed, maar er blijft een kwetsbare groep kinderen die we nog onvoldoende bereiken en ondersteunen. Dit dialogoestuk schetst een context bij bovenstaande waarden⁴, het is een voorzichtige poging tot een verhaal over wijkgericht werken.

Het is bedoeld als appèl: we hebben – met elkaar - iets te doen als het gaat om die vier waarden. Daarom delen we dit stuk met veel mensen en binnen diverse gremia.

Toegankelijkheid Ieder kind, jongere en gezin kan profiteren van ondersteuning en hulp op de momenten dat dat nodig is. Het zoeken naar (en bieden van) passende hulp geschiedt in samenspraak en nabijheid.

Inclusiviteit Iedereen doet mee en heeft een passende plek in de samenleving. De hulp sluit aan bij én bekrachtigt de diversiteit en variatie in een wijk. De hulp richt zich bovendien niet op een enkele vraagstelling, maar op het gehele systeem waarbinnen een kwestie betekenis krijgt.

Veiligheid 'It takes a village to raise a child' We creëren *met elkaar* een duurzaam veilige omgeving voor kinderen om op te groeien. Met het besef dat falen en lijden ook onderdeel uitmaakt van opvoeden en opgroeien.

Aanspreekbaarheid Iedere betrokkene, zowel professionals en gezinnen, als organisaties en overheid, handelt vanuit eigenaarschap en is bereid om zich te verantwoorden, binnen de grenzen van de eigen mogelijkheden, rol en verantwoordelijkheid. Dat wil zeggen: iedereen is bereid om - in wederkerigheid - te leren.

Leeswijzer

We willen aandacht vragen voor de parallelle processen. Daarom beginnen we met het thema opvoeden. Aansluitend gaan we in op inclusief werken in de wijk en wat dit van alle betrokkenen vraagt. Het volgende thema is de toegang tot, of de toegankelijkheid van, de jeugdhulp. Daarna staan we stil bij wat de transformatie vraagt van ons denken over kwaliteit en beleid en de wijze waarop we kwaliteit kunnen verbeteren. Door de hele tekst lopen de thema's van veiligheid en aanspreekbaarheid, die in onze ogen altijd een pervasieve functie hebben.

Nog een laatste opmerking vooraf: jeugdhulp wil altijd beter. Dat is het lot van werkers in de jeugdhulp, die zich het lot van kwetsbare kinderen en gezinnen aantrekken. Laten we die ambitie versterken in het licht van al datgene dat goed gaat. Dat is heel veel. Er wordt op veel plaatsen in het land met zorg en aandacht gewerkt om kinderen een veilige en kansrijke jeugd te bieden. Er wordt volop geleerd en getransformeerd. Deze grote betrokkenheid en wens om het beter te doen geeft ons hoop. We staan,

³ Yuval Noah Harari, Sapiens (2018) Als voor de mensheid inderdaad de orde imaginair is, zoals Harari beweert, dan is een heldere visie, een *goed verhaal*, sowieso van essentieel belang.

⁴ Een eerste versie (sep 2018) en een tweede versie (okt 2018) van dit document is op initiatief van genoemde ontwikkelgroep inmiddels gedeeld met diverse personen en partijen, die voor wijziging en aanvulling zorgden.

om met Micha de Winter te spreken, voor een hoopgevende en sociale benadering van het hele jeugdveld⁵. We kijken vanuit wat er goed gaat, naar wat er beter kan.

Opvoeden als zachte kracht

Over nabijheid, openheid en sensitieve responsiviteit

Als we het hebben over opvoeden en opgroeien, dan hebben we het over concrete kinderen, jongeren en gezinnen die ergens in Nederland leven en wonen. Opvoeden, en daarmee dus ook (jeugd)hulp, is *gesitueerd*. Het speelt zich ergens af. Dat benoemen we met 'de wijk'. Kinderen worden geboren, groeien op, gaan naar school, maken vrienden, ontdekken wat ze de moeite waard vinden en geven hun toekomst vorm, allemaal met vallen en opstaan. Ze doen dit ingebed, omgeven door volwassenen: ouders, familie, vrienden, en met behulp van professionals als een verloskundige, (huis)arts, crècheleidster, juf of leraar, jongerenwerker, sportclubcoach, noem maar om. Nabijheid en toegankelijkheid in de leefwereld van kinderen zijn belangrijk. Met elkaar creëren we een veilige setting. En aan al die verschillende mensen ontleent een kind en jongere zijn zelfbeeld, wereldbeeld en waarden. Een menselijke wereld wordt doorgegeven tussen generaties. In dat doorgeven wordt de wereld ook vrijgegeven⁶. Een jongere neemt iets over, maar maakt ook werkelijk een nieuw begin⁷. Hij of zij *verandert* ook de gegeven situatie.

Opvoeden en opgroeien (en leven überhaupt) is eerder te vergelijken met een zwerftocht, dan met een projectplan. Als je terugkijkt is er een lijn of patroon zichtbaar, maar vooruitkijkend blijft het diffuus, je kunt de toekomst niet voorspellen. Niemand kan zeggen hoe de baby van nu zich over twintig jaar zal laten zien. Opvoeden gaat daarom om het realiseren van 'sensitieve responsiviteit': goed kijken wat zich aandient en vervolgens passend reageren. En dan weer opnieuw. Telkens doe je een volgende stap. Je komt wel ergens, met vallen en opstaan, zonder dat op voorhand precies duidelijk is waar dat 'ergens' zal zijn of hoe het eruit zal zien.

Opgroeien doe je dus ingebed in een omgeving. Dat is een ecosysteem, waarin alles met alles samenhangt, en waarin zowel vallen (leed) als opstaan (hoop), een plaats horen te hebben. Uitbannen van leed kan dus nooit het doel zijn, zelfs niet de bedoeling. Verdriet en pijn horen erbij, dat moeten we verdragen. Gezond en veilig opgroeien heeft een veilige, maar niet een risicoloze omgeving nodig. Dit spanningsveld, deze 'moerassigheid' of 'problematiciteit' vormt de kern die we niet moeten wegpoetsen in onze poging er iets beters van te maken⁸.

Opvoeden is, kortom, een 'zachte kracht' en een dialogisch proces⁹. Het is geen mechanisme dat voorspelbaar en beheersbaar is. Kernwoorden zijn: nabijheid, veiligheid, openheid en complexiteit. Het ondersteunen van opvoeden en opgroeien vraagt om een inrichting die daar recht aan doet.

⁵ Micha de Winter, *Pedagogiek over hoop. Over het belang van optimisme in opvoeding en onderwijs* (2017)

⁶ Jan Masschelein (red.), *De lichtheid van het opvoeden. Een oefening in kijken, lezen en denken* (2008)

⁷ Hannah Arendt spreekt van nataliteit. Hannah Arendt, *De menselijke conditie* (1958)

⁸ Oratie Harry Kunneman: <https://www.youtube.com/watch?v=5wbHuG8NXuw>; Dennis de Gruijter, *De solidariteit van de schok. Europa volgens Jan Patocka* (2018);

⁹ Gert Biesta, *Het prachtige risico van onderwijs* (2015)

Inclusief denken en werken

Over integraliteit, maatwerk, wederkerigheid en doorontwikkeling van vakmanschap

Goede jeugdhulp is inclusief. Het werkt vanuit de overtuiging dat ieder kind, ieder gezin, ieder mens een plaats in onze maatschappij heeft en daarin een rol kan spelen¹⁰. Ieder kind, ieder gezin, iedere school, huisarts of andere zorgverlener, iedere wijk en elk netwerk is anders, ieder met de eigen talenten én beperkingen. En morgen speelt er weer iets anders dan vandaag. Iedere vraag, iedere kwestie, ieder leed en alle vreugde mag er zijn en verdient onze nabijheid. Werken in de wijk betreft de maximale variatie. Het wijkgericht werken omarmt de variatie die er is en levert, uitgaande van deze diversiteit, daarom maatwerk. We kijken naar wat er nodig is in deze specifieke situatie, voor dit specifieke gezin en kind. Dan krijgt ieder het zijne, in plaats van allemaal hetzelfde¹¹. Houden we daarbij ook oog voor het naast elkaar kunnen bestaan van verschillende, en soms botsende waarden? Kunnen we dit gesprek over diversiteit openlijk voeren, in plaats van verstopt in regels en richtlijnen?

Wijkgericht werken betekent ook: ken je wijk, weet wat er speelt op basis van (big) data en ervaringen, en bepaal op basis van een gedegen analyse je richting, activiteiten en doelen. Er is geen algemeen werkzame wijkaanpak (net als er geen algemeen werkzame gezinaanpak bestaat). Wijken verschillen en daar moet de integrale aanpak op aansluiten. Ook dat vraagt dus maatwerk. Dat moet gebeuren vanuit wijkteams, specialisten én gecertificeerde instellingen, Veilig Thuis en de Raad voor de Kinderbescherming. Het versterken van wijken met veel kwetsbare gezinnen vraagt om een andere benadering dan goede zorg regelen voor een specifieke ondersteuningsvraag van een kind uit een zelfredzaam gezin. Achter het containerbegrip 'multiproblem' (of meervoudige problematiek) gaan vaak sociale issues schuil (armoede, ziekte, huisvesting, verslaving, schulden, immigratie problematiek). Een beroep doen op eigen kracht heeft een andere lading inzake verminderde belastbaarheid als gevolg van een scheiding, dan bij de komst van een meervoudig gehandicapt kind in een gezin.

Dat vraagt om differentiëren. Het gaat goed met het grootste deel van de jeugd. Een kleine, zeer kwetsbare groep, met name 'multiproblem gezinnen'

Goede jeugdhulp werkt inclusief. Het kijkt en werkt altijd in het licht van het gehele systeem. Dat wil zeggen dat het in samenhang van kind en gezin werkt. Wat betekent een bepaalde vraag of problematiek in het licht van deze situatie? Het zoekt naar de vraag achter de vraag. En naar de vraag naast de vraag; wat is er nog meer aan de hand, dan de voorliggende kwestie? Soms laat het kind iets zien, terwijl de oplossing bij de ouders en het netwerk gezocht moet worden. En bovendien werkt goede jeugdzorg altijd in het licht van een gehele wijk: wie leeft en woont daar nog meer, en hebben die (ook) wat nodig? Wie stelt de vraag *niet* en wat betekent dat?

Kinderen en jongeren ondersteunen bij het opgroeien en ontwikkelen betekent dus ook altijd kijken naar hun systeem, te beginnen bij de ouders, het netwerk, de school, de participatie in

¹⁰ Zie ook kinderrechtenverdrag, voorwoord door Jan Bouke Wijbrandt: *Het Kinderrechtenverdrag erkent kinderen als mensen die rechten hebben. Tegelijkertijd schrijft het voor dat kinderen extra bescherming nodig hebben en mogelijkheden krijgen om zich te ontplooiën. Gezamenlijk kunnen we ervoor zorgen dat kinderen veilig en gezond opgroeien in een liefdevolle omgeving.*
<https://www.dekinderombudsman.nl/ul/cms/fck-uploaded/Blauwe-boekje-Kinderrechtenverdrag.pdf>

¹¹ Piet Hein Donner legt uit: <https://verdraaideorganisaties.nl/inspiratie-vo/van-gelijkheid-naar-ieder-het-zijne/>

vrijtijdsactiviteiten etc¹². Inclusieve jeugdhulp doet en denkt dus 0-100. Of dat is ingericht via 0-100-teams of via aparte jeugd- en Wmo-teams is niet de essentie, het gaat erom dat je breed kijkt en, waar nodig, handelt, met een systemische blik. Binnen dit geheel heeft iedereen een eigen opdracht en verantwoordelijkheid. Om te beginnen het kind (opgroeien) en de ouder (opvoeden), en daarnaast het hele netwerk van informele en formele zorg en ondersteuning.

Andries Baart beschrijft de zorg als een *praktijk* (waarbij de verschillende elementen voortdurend op elkaar inwerken), in plaats van als een optelsom van handelingen die los van elkaar staan (en dus ook afzonderlijk beoordeeld kunnen worden)¹³. Hoe meer verschillende actoren in die praktijk, hoe meer beïnvloeding, en hoe onoverzichtelijker en onvoorspelbaarder de uitkomst zal zijn. Het nóg beter willen doen, nóg meer specialiseren, is vanuit de gedachte dat alle problemen oplosbaar zijn heel loffelijk. Vanuit een besef dat de wereld complex en ook altijd problematisch is, dient zich ook een ander perspectief aan: specialiseren kan ook een ander, minder wenselijk doel dienen, namelijk het niet aan hoeven gaan van falen en onvermogen. Versnipperen heeft in die zin een functie. Het snel en simpel een interventie willen doen (en dan eventueel gauw doorzetten naar de volgende hulpverlener), helpt bij het vermijden van de tragische situatie: in sommige zaken is maar weinig vooruitgang te boeken. Het bewerken van taaie problematiek vraagt uithoudingsvermogen. Werken aan werkelijk duurzame jeugdhulp, en aan het verbinden met de cliënt, en niet met 'de problematiek', kan niet zonder de (eigen) kwetsbaarheid te thematiseren¹⁴. Kunnen we dat?

In dit verband zullen we ons ook de vraag moeten stellen hoe het toch komt dat we, terwijl we inmiddels enorm veel kennis hebben over wat werkt, in de praktijk (van uitvoering én beleid) niet altijd naar die kennis handelen.

Willen we inclusief werken, dan vraagt dat van ons dat we het denken in ketens en specialiseren kritisch onder de loep durven nemen¹⁵. Dit denken vergroot immers de versnippering voor de zorgontvanger. De discussie over generalist versus specialist raakt hieraan. De discussie over triage ook. Want als iedereen 'breed' moet kijken en handelen, hoe zorg je er dan tegelijk voor dat de hulpontvanger wel door iemand met de juiste expertise ondersteund wordt? Niet iedereen kan immers alles. Het vraagt minstens om overlappende taken (zodat niemand tussen wal en schip valt) en het meer gebruik maken van consultatiemogelijkheden (en dan zelf de uitvoering blijven doen, enerzijds, en vertrouwen dat de ander het goede zal doen anderzijds).

Inclusief denken en werken in de wijk vraagt een inspanning van alle betrokkenen, óver de eigen grens heen. Grenzenwerk, heeft de Raad voor de Samenleving dat genoemd¹⁶. Integraal werken is de consequentie van inclusief denken. Het betekent meer dan alleen goed samenwerken (en dat is al moeilijk genoeg). Het betekent denken en doen vanuit, of in het licht van, het geheel. Voorwaarde

¹² Micha de Winter, *Verbeter de wereld, begin bij de opvoeding. Vanachter de voordeur naar democratie en verbinding* (2011)

¹³ Andries Baart, *de ontdekking van kwaliteit*

¹⁴ Judith Herman, *Trauma en herstel. De gevolgen van geweld – van mishandeling thuis tot politiek geweld* (1993)

¹⁵ Van Montfoort, 2018 <https://www.vanmontfoort.nl/wp-content/uploads/2018/03/onderzoeksrapport-jeugdbeschermingsketen.pdf>;

¹⁶ https://www.raadrvs.nl/uploads/docs/RVS_Advies_17-09_Heft_in_eigen_hand.pdf

daarvoor is passend eigenaarschap: ieder doet vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid, wat nodig is in een gegeven situatie. Daarbij worden de krachten gebundeld.

Wijkteams, specialisten en jeugdbescherming hebben niet alleen de taak een goed ondersteunings-, behandel- of beschermingstraject uit te voeren maar dit ook in verbinding met de leefwereld, in de wijk te doen. Dus integraal werken, net als oog hebben voor veiligheid, is een taak van iedereen. Samen optrekken, werkelijk codependent kunnen zijn, vraagt om een passende inrichting, denkend vanuit taken en rollen¹⁷.

De wetenschap dat het werken met problemen rond opvoeden en opgroeien een brede, inclusieve benadering vraagt, leidt vanzelf ook tot vragen over de verbinding tussen (basis)jeugdhulp met onderwijs, huisartsenzorg, jeugdgezondheidszorg, justitie en buurtwerk, dat wil zeggen met het brede sociaal domein. Hier ligt een regierol voor gemeenten maar ook een ontwikkelopgave voor wijkteams en al deze samenwerkingspartners samen.

Ketensamenwerking of co creërend ecosysteem

Denken we in 'ketensamenwerking', dan verdelen we het veld in taken en specialismen met helder onderscheiden grenzen. Dan zijn 'toegang', 'behandeling' en 'nazorg', maar ook 'veiligheid' en 'regie' taken die aan een bepaalde professional en uitvoeringsorganisatie worden toebedeeld.

Denken we in een co creërend ecosysteem, dan verdelen we het veld in taken en rollen, als cellen die een bepaalde functie hebben, met permeabele grenzen, én met de mogelijkheid om de functie van een andere cel te ondersteunen en als nodig tijdelijk over te nemen.

Inclusief werken in de wijk betekent dus dat de focus in de ontwikkeling van vakmanschap in deze fase zou moeten liggen op wat deze transformatie van (alle) professionals vraagt. Wat zijn de gemeenschappelijke elementen, in aanvulling op het eigen vak en de eigen beroepsidentiteit, voor generalisten én specialisten? Wat betekent vakmanschap in het wijkgericht werken, voor zowel uitvoerende professionals, als voor beleidsmatig werkenden, in management en in bestuur¹⁸. Een opdracht op wijkniveau, vraagt immers nieuwe vaardigheden, zowel in de uitvoering als in de opdrachtverstrekking en

ondersteuning. Iedereen zal moeten transformeren. Het vraagt in ieder geval om phronèsis: verstandigheid. Dat wil zeggen: op basis van gedegen theoretische kennis, en ingeoeffende praktische vaardigheden op het juiste moment vanuit jouw rol zèlf het goede *doen*¹⁹.

Goede jeugdhulp is waakzame zorg, dat wil zeggen: erbij blijven zonder in te grijpen met geweld, vanuit het vertrouwen dat de ander uiteindelijk in beweging zal (moeten) komen²⁰. Dit vraagt van alle betrokkenen om te balanceren in het spanningsveld van risico-denken (uitbannen en ingrijpen) versus de transformatie opgave (erbij blijven en versterken). Al te vaak wordt, als het gaat om veiligheid, gekeken naar het kind, in plaats van naar de omgeving, uit onmacht van (alle) volwassenen om een veilige ontwikkeling mogelijk te maken²¹. Veiligheid creëer je niet door risico's uit te bannen, maar door te leren ermee om te gaan. Daar wordt in de dagelijkse praktijk naar gehandeld én mee geworsteld,

¹⁷ Robert Axelrod, *Evolutie van samenwerking* (1990)

¹⁸ Richard Sennet, *Samen. Een pleidooi voor samenwerken en solidariteit* (2012)

¹⁹ Andries Baart, *de verstandige professional, in Maatwerk. Vakblad voor maatschappelijk werk* (2014)

²⁰ Haim Omer, Eliane Wiebenga, *Geweldloos verzet in gezinnen. Een nieuwe benadering van gewelddadig en zelfdestructief gedrag van kinderen en adolescenten* (2007)

²¹ Zie Wim Spierings in: <https://vimeo.com/275414176> (2018)

door professionals die zich in mindere of meerdere mate handelingsverlegen voelen op het onderwerp van veiligheid. Het blijkt niet eenvoudig om het streven de verantwoordelijkheid voor de veiligheid te delen met alle betrokkenen, constructief vorm te geven. Werkers in de lokale infrastructuur worstelen met de spanning tussen laagdrempelig en ondersteunend willen zijn enerzijds, en outreachend en begrenzend anderszijds.

De praktijk laat ook zien dat het verminderen van interventies vanuit het gedwongen kader nog beter zou kunnen. De GI's zijn een belangrijke toegang tot de specialistische hulp, met name voor residentiele zorg en crisisplaatsingen. Het afschalen lukt nog onvoldoende. Vrijwillige en gedwongen hulp (inclusief het strafrecht) zijn nog te gescheiden systemen. Terwijl hier juist zorginhoudelijke interventies en benaderingen nodig zijn binnen het hele zorgdomein, generalistisch en specialistisch, zowel bij jeugd als binnen het volwassendomein. We zijn van mening dat het niet helpt om eenzijdig naar één partij te kijken, bijvoorbeeld het wijkteam, om het op- en afschalen beter te willen maken. Zorg en veiligheid gaan samen op. We hebben elkaar nodig om effectief te zijn. Onderliggend dilemma is hierbij telkens de vraag wat we als maatschappij bereid zijn te verdragen, enerzijds aan grensoverschrijdend gedrag, anderzijds aan dwang als dat gestopt wordt. Verontwaardiging kennen we aan beide zijden. Kwetsbaarheid van de een, kan overlast voor de ander betekenen. Wat kunnen we verdragen?

Toegankelijke jeugdhulp

Over verwijzers, toegankelijkheid en (beleids-)doelen

Goede jeugdhulp is toegankelijk en nabij²². Het is beschikbaar als nodig en waar nodig. Professionals moeten zijn waar de kinderen en jongeren zijn: op school, in de kinderopvang, in de wijk. Het traditionele idee van een dienstverleningsloket waar je als burger naar toe gaat, werkt niet in dit domein (zoals het wel voor paspoorten werkt). Het gaat niet alleen om fysieke nabijheid (al is dat al heel wat). Het gaat om toegankelijk zijn, om het betrachten van sensitieve responsiviteit door iedereen die met jeugd te maken heeft.

In de jeugdwet is geregeld dat gemeenten ervoor verantwoordelijk zijn dat de jeugdhulp op een laagdrempelige en herkenbare manier wordt aangeboden. Naast verwijzing via de gemeente is de jeugdhulp ook toegankelijk via de huisarts, medisch specialist, jeugdarts, gecertificeerde instellingen en de rechterlijke macht. De toegangsfunctie dient verschillende (beleids)doelen. Naast passende zorg leveren en arrangeren en versterken van de (pedagogische) basis, sturen sommige gemeenten ook op het reguleren van de toestroom naar specialistische hulp vanuit financiële motieven, zeker als de rek eruit is in de onderhandelingen over tarieven en budgetplafonds. Specialistische aanbieders zien de toegang vaak als 'hun' voordeur: die moet ervoor zorgen dat cliënten direct op de juiste plek belanden. Dan is de toegang dus een soort werkverdelingsstation, als een sorteermachine.

De verschillende rollen (laagdrempelig zijn en toestroom regulerend) binnen de toegang gaan niet makkelijk samen, ook niet binnen de wijkteams, en dit leidt tot (professionele en beleidsmatige) dilemma's. Een pleidooi voor toegankelijkheid, gedacht op basis van het beeld van de sorteermachine en voordeur, dreigt dan te ontaarden in een mateloze consumptie van jeugdhulp. Iedereen zet de voordeur wagenwijd op, dichtbij en uitnodigend: kom maar binnen!

²² Haim Omer, Nieuwe autoriteit. Samen werken aan een krachtige opvoedingsstijl thuis, op school en in de samenleving (2011)

Vragen over hoe de kosten in te tomen, en over hoe een gezin zo snel mogelijk de juiste hulp krijgt, zijn natuurlijk reëel. Kennis op basis van onderzoek en ervaringen zegt ons echter dat sturen op de toegang (als zijnde een voordeur, met een drempel) uiteindelijk *niet* tot kostenreductie leidt. Nog meer vragenlijsten invullen, helpt ook niet mee aan snel passende hulp ontvangen. Sommige hulpvragers vallen daardoor wel 'van de sorteermachine af'. Sturen op de toegang zorgt eerder voor perverse prikkels, die vooral de administratieve druk (en daarmee tijdsinvestering) verhogen. Het is belangrijk de kennis die we hebben te benutten en het gesprek aan te gaan over alternatieve manieren om kosten in te tomen. Hetzelfde geldt voor de goede 'werkverdeling'.

De pedagogiek leert ons dat veiligheid wordt gecreëerd door begrenzing, liefdevolle begrenzing. Een ouder die, heel uitnodigend, alles goed vindt, verwent zijn kind en 'verpest' het daarmee. Begrenzen, nee zeggen, hoort intrinsiek bij opvoeden. Soms moet een kind even wachten, of krijgt het iets niet, omdat een ander het op dat moment harder nodig heeft, of, gewoon, omdat het niet passend is op dat moment. In die parallel hoort het begrenzen van de (kosten van) jeugdhulp bij de passende inrichting van het veld. Doen wat nodig is, vanuit nabije betrokkenheid bij een persoon of gezin, geschiedt altijd vanuit een betrokkenheid op het geheel: wat is nodig én mogelijk in de *hele situatie*? Die situatie is altijd groter dan enkel de vraag in kwestie.

Sorteermachine of agora?

Beschouwen we de toegang als een sorteermachine, die ervoor moeten zorgen dat ieder kind en/of gezin op de juiste plek beland? Is het de deur, de poort, naar *binnen*?

Of gaat toegang meer over 'uitnodigend zijn', *buiten* in de openbare ruimte? Zijn we in onze wijk, in onze gemeente *toegankelijk* voor de mensen die hulp of ondersteuning behoeven?

Richten we ons met het verbeteren van de toegang tot jeugdhulp dus op het beter verwijzen? Op het beheersen van de kosten? Of op het beter toegankelijk zijn van (alle vormen van) jeugdhulp voor kinderen en gezinnen die dat nodig hebben?²³ Wat bedoelen we dus als we het hebben over 'toegang'? En wat verwachten we daarvan?

Wat ons betreft vormt het leven en de leefwereld van de betrokkenen het uitgangspunt, en niet de systeemwereld. Dat betekent dat opvoeders en kinderen terecht kunnen bij informele steunbronnen en bij professionals die hen, hun leefsituatie en hun hulpvraag, serieus nemen en (proberen te) begrijpen. Professionals die de mogelijkheden en de

kwaliteiten hebben om in te schatten wat nodig is en wat aansluit bij de betrokkenen. Die in samenspraak met opvoeders en jeugdige, andere betrokkenen en samenwerkingspartners, de benodigde steun en hulp kunnen organiseren. Dat betekent dat elke professional, of deze nu leerkracht is, in een wijkteam werkt, óf bij een gespecialiseerde jeugdhulpinstelling, samen met opvoeder en kind, en op basis van professionele expertise én gezond verstand, uitstippelt wat een goede volgende stap kan zijn. In verbinding en nabijheid. Toegankelijk dus.

²³ Paulien Meurs. FD https://fd.nl/opinie/1273677/een-zorgloket-werkt-niet-zorg-heeft-vele-handen-en-gedeelde-verantwoordelijkheid-nodig?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=SHR_ARTT_20181017&utm_content=opinie

Transformatie in het kwaliteitsdenken

Over maakbaarheid, complexiteit en parallelle processen

We hebben geconstateerd dat het proces van opgroeien niet voorspelbaar en beheersbaar is. Dat opvoeden de kwaliteit heeft van nabijheid, veiligheid, openheid en complexiteit: het is een zachte kracht. De inrichting van de jeugdhulp, en van het werken in de wijk algemeen, zal aan de deze kwaliteiten recht moeten doen. Dat vraagt een grote omslag, want we zijn dat niet zo gewend. We hebben geleerd de processen vanuit maakbaarheid en voorspelbaarheid te beschouwen.

Eind vorige eeuw nam het kwaliteitsdenken een hoge vlucht. Binnen de zorg leerden we van de wijze waarop de kwaliteit in de industrie werd bevorderd en bewaakt. Het zogenaamde New Public Management raakte in zwang. We formuleerde kwaliteitskaders, prestatie indicatoren, protocollen en criteria. De maakbaarheid van de samenleving was daarbij (impliciet) het leidende principe. Het maakbaarheids-denken gaat ervan uit dat de wereld voorspelbaar en beheersbaar is. We streven dan naar een 'perfecte' inrichting. Als er iets niet goed gaat, dan is dat een teken van falen van de inrichting of de uitvoering. Iets wat dus actie behoeft, nieuw beleid. Dit heeft ons veel gebracht. Maar het heeft ook veel gekost: enorme bureaucratie, oplopende kosten, afname van de professionele autonomie, en minder maatwerk door meer standaardisering²⁴.

Er bestaat én er ontbreekt veel kennis over inrichtings- en uitvoeringsvraagstukken. We weten vooral wat we niet moeten doen. Zo weten we uit ervaringen met de voormalige AWBZ, Wet op de Jeugdzorg en de Wet op de Expertisecentra (onderwijs) dat het opwerpen van drempels in de vorm van toegangseisen, de druk op de toegang vergroot en de zorg alleen maar duurder maakt²⁵. We weten dat het top-down stellen van (kwaliteits)eisen, strategisch handelen uitlokt en daarmee de kwaliteit van de zorg eerder verlaagt²⁶. We weten dat het protocolleren van het werk om de veiligheid te vergroten, een averechts effect heeft²⁷. Enzovoorts.

Om de transformatie een kans te geven is er speelruimte nodig, om te ontdekken hoe het dan wèl kan. In ieder geval kunnen we beginnen met op te houden met dingen te doen, waarvan we weten (of kunnen weten) dat die niet werken. Dus werken aan kwaliteit vraagt, naast een bereidheid tot actie, ook een bereidheid tot schrappen. We moeten dingen doen én dingen laten. Kunnen we het erover eens worden welke dingen dat dan zijn?

Machine of slootje?

Zien we het jeugdhulp veld als een goed geoliede machine waarin alle radertjes naadloos op elkaar aansluitend, of hebben we een beeld van een slootje, waarin kikkers, vissen, rietstengels en reigers meer en minder vreedzaam samenleven?

Een machine vraagt om besturing, onderhoud en reparatie. Een slootje vraagt om beheer, onderhoud en ruimte om zich te ontwikkelen.

²⁴ Zie bijvoorbeeld: Annemarie van Dalen, *Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren* (2012); René Claris, *Tiranie in de jeugdzorg. Een onderzoek naar de mogelijkheden van beleidsveranderingen* (2013); Evelien Tonkens, *Roeping, gezag en loyaliteit. De publieke sector na het neoliberalisme* (2016); Hans Strikwerda, *Over postmodernisme*. In: *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie* (2003); <https://fd.nl/economie-politiek/1281424/tjeenk-willink-we-zijn-de-publieke-zaak-structureel-aan-het-uthollen#>

²⁵ <https://www.nji.nl/nl/Producten-en-diensten/Publicaties/NJi-Publicaties/Indicatiestelling-voor-jeugd>

²⁶ Christien Brinkgreve, Sanne Bloemink, Eric Koenen, *Weten vraagt meer dan meten. Hoe het denken verdwijnt in het regime van maat en getal* (2017); Andries Baart, *De ontdekking van kwaliteit* (2018)

²⁷ Annemarie van Dalen, *Zorgvernieuwing* (2012)

De realiteit is dat veel maatschappelijke problemen, net zoals persoonlijke problemen, zich niet gemakkelijk laten beheersen of oplossen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het doorbreken van negatieve patronen bij de meest kwetsbare gezinnen en dat geldt voor het in toom houden van de kosten voor de jeugdhulp. Dan past zoals gezegd meer het beeld van een ‘moerassige complexiteit’²⁸. In dat moeras, of in een slootje, streef je niet naar een perfecte, definitieve inrichting of uitvoering. Je zoekt hierin telkens opnieuw naar wat nu goed is om te doen, waarbij dat goede zich bovendien niet zonder meer op voorhand laat aanwijzen²⁹. Dit zijn processen van gezamenlijke betekenisgeving, waarbij meerdere stemmen ruimte krijgen in een dialoog.³⁰

De variatie in en veranderlijkheid van de maatschappij stelt dus andere vragen en eisen dan een standaard en voorspelbare situatie³¹. Transformeren in het sociaal domein betekent dus ook een transformatie in het denken over hoe de kwaliteit zichtbaar te maken en te bevorderen is³².

Kunnen we in het gesprek over de inrichting en uitvoering van het wijkgericht werken iets van dit ‘complexiteitsdenken’ inbrengen?³³ In de beeldspraak van machine versus slootje: hoe onderhoud je het slootje? Wat zijn de werkzame bestanddelen om het slootje gezond te houden en te laten floreren? Dan gaat het niet zozeer om ‘het regelen’, maar meer om ‘de kans te vergroten dat’. Niet om te werken aan een cultuur van gehoorzaamheid, maar aan een cultuur van eigenaarschap³⁴. Niet om afrekenen, maar om aanspreken. Om oog te hebben voor het nieuwe dat ontstaat (en nooit zo bedacht is) en om ruimte te laten aan emergerende processen³⁵. En wat is dan de rol van toezichthouders? Zijn we congruent in ons denken en doen? Hebben we oog voor de parallelle processen tussen beleid en uitvoering, en tussen uitvoering en gezinsprocessen? Als we werken aan een lerende cultuur, wat moeten we zelf dan leren? Zijn we kritisch en durven we kritiek te ontvangen?

Als de wereld veranderlijk is, dan past het meer om te werken aan goede gewoontes die verinnerlijkt zijn (‘dit vinden we belangrijk’), dan aan externaliserende regels en afspraken (‘dit is zo afgesproken’). Kwaliteitsverbetering zou dan moeten gaan over het aanleren van andere gewoontes. Sturen vanuit waarden is als ‘achterwiel aandrijving’. Net zo min als gezond opgroeien zich laat afdwingen (‘Groei!’ is een onzinnige vermaning), kan een verinnerlijking van ‘het goede doen’ worden opgelegd. Dat moet op een bepaalde manier ontstaan. Beleid gaat dan steeds minder over afdwingen, opleggen en uitrollen, en steeds meer over richting geven, visie uitdragen, het omarmen van waarden³⁶. In onze ogen gaat dat zoals gezegd om de waarden *toegankelijkheid, inclusiviteit, veiligheid en aanspreekbaarheid*. Dat zijn onze ankers in deze roerige tijden.

²⁸ Oratie Harry Kunneman: <https://www.youtube.com/watch?v=5wbHuG8NXuw>; René ten Bos spreekt van ‘de zone’. Zie: René ten Bos, *Dwalen in het Antropoceen* (2017)

²⁹ Andries Baart, *De ontdekking van kwaliteit*. (2018); Floortje Scheepers, ‘180810 Scheepers MC gelooft niet in simpele oplossingen GGZ’ (medisch contact)

³⁰ Jaap J. Boonstra, *Lopen over water* (2000), 180827 Jim van Os overbehandeling lichte en onderbehandeling zware ggz problematiek, in: *huisarts en wetenschap*

³¹ Wouter Hart, *Verdraaide Organisaties. Terug naar de bedoeling* (2012)

³² Ook het *evidence based* werken wordt in dit kader van diverse kanten kritisch bevraagd. Zie bijvoorbeeld oratie F. Scheepers, *Rondom zien* (2018), of Gert Biesta, *Why what works still won't work. From evidence-based education to value-based education* (2010)

³³ Willem Schinkel, *over nut en nadeel van de sociologie voor het leven* (2014); Thijs Holman, *In control? Perspectieven op de beheerskramp in en om organisaties* (2017)

³⁴ Wouter Hart, *Anders vasthouden. 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling* (2017)

³⁵ C. Otto Scharmer, *Theorie U. Leiden vanuit de toekomst die zich aandient* (2009)

³⁶ Frederic Laloux, *Reinventing organizations. Nederlandse editie* (2016)

Samenvattend:

De ambitie is dat kinderen kansrijk, gezond en veilig kunnen opgroeien. Dat gezinnen, en hun informele en formele netwerk (dus de gehele lokale infrastructuur) een veilige inbedding daarvoor bieden. En dat jeugdprofessionals en hun organisaties ter ondersteuning daarvan eigenaarschap tonen, vanuit een heldere en passende opdracht. Dat gemeenten vanuit een passende beleidstheorie het jeugddomein zodanig inrichten dat kinderen en gezinnen in al hun variatie werkelijk en passend gezien, ondersteund en geholpen worden. Dat het rijk en andere landelijke partners dat mogelijk maken waar dit de invloed van (individuele) gemeenten overstijgt.

Dat doen we conform de doelen van de jeugdwet, op alle niveau's. Dus: werken in nabijheid en vertrouwen (ieder heeft immers het beste voor met zijn kind, inwoner, professional en bestuurder), op maat, uitgaande van eigen kracht en eigenaarschap, niet overnemend of betuttelend, maar naast de ander ondersteunend zijn (eigen regie) oplossingsgericht, het positieve versterkend en liefdevol begrenzend (veilig en normaliserend), in samenhang (1G1P), tijdig en duurzaam en met zo min mogelijk administratieve rompslomp.

We hebben geschetst welke vragen en dilemma's daarbij opkomen, over bijvoorbeeld professionaliteit en vakmanschap, integraliteit en samenwerking, kwaliteit, veiligheid en zelfregie, en financiële haalbaarheid.

We weten dat we iets te doen hebben als het gaat om inclusiviteit, toegankelijkheid, veiligheid en aanspreekbaarheid in de wijk.

We zoeken naar nieuwe beelden, taal en theorie als het gaat om kwaliteit en beleid.

We kunnen dit alleen met elkaar, in verbinding en in samenhang, realiseren. Wijkgericht werken met het oog op jeugd, is in werkelijkheid: wijkgericht werken met het oog op kwetsbaar leven.

De ambitie om alle kinderen gezond, veilig en kansrijk te laten opgroeien wordt door alle betrokkenen gedeeld. Niemand kan daar ook tegen zijn, het is een prachtig doel. We realiseren ons tegelijkertijd dat dit een droom is, alleen in Utopia groeit *ieder* kind gezond, veilig én kansrijk op. De dagelijkse realiteit van kwetsbare kinderen en gezinnen vertelt een ander verhaal. Een verhaal van verdriet, pijn, verlies, en trauma. Het is ook een verhaal van hoop, weerbaarheid en veerkracht. In de wijk, met vereende krachten, willen wij een bijdrage leveren aan dat verhaal. Laten we bescheiden blijven over onze rol. Zóveel invloed hebben we niet. Maar laten we de rol die we wel hebben, uiterst serieus nemen. Hoe verheugend zou het zijn als ieder kind, ieder gezin dat ondersteuning nodig heeft gehad, later kan zeggen: *het was misschien moeilijk, maar die hulpverlener, daar had ik wat aan. Die heeft ons echt geholpen.*

Wat heb ik, vanuit mijn mogelijkheden, rol en verantwoordelijkheid gedaan om dat te realiseren? Op die vraag zou *ieder* van ons, als inwoner, professional, beleidsmaker en bestuurder, aanspreekbaar moeten zijn.

18 januari 2019

Dit document is geschreven met medewerking van velen.

Het initiatief lag bij de ontwikkelgroep van actielijn 1, genoemd in voetnoot 1.

De daadwerkelijke scribenten zijn Sophie Hospers en Quirien van der Zijden.