

EEN MOOIE TOEKOMST BEGINT MET AANDACHT

Een onderzoek naar blokkades voor aandachtsvolle
residentiële jeugdzorg en hoe deze te doorbreken



Luister om te horen

Kijk om te zien

Wie niet weg is is gezien

Die blijft bij ons

In ons hart

En onthouden we ons leven lang

Blijf je bij me?

Hoor je mij?

Zie je mij?

Of luister je om vervolgens je eigen mening door te duwen

En kijk je voor vermaak

Hoor mij

Zie mij

Voor wie ik echt ben en niet voor hoe ik me uit

Luister om te horen

Kijk om te zien

- Isa Puyenbroek, ervaringsdeskundige

INHOUD

SAMENVATTING	5
1. INLEIDING	7
2. AANDACHTSVOLLE RESIDENTIËLE JEUGDZORG	10
2.1 Het kind zien als een uniek individu met talenten en mogelijkheden	10
2.2 Door professionele nabijheid groeit een duurzame vertrouwensrelatie	11
2.3 Aandacht voor de professional	12
2.4 Aandacht voor het sociale netwerk	12
2.5 Kleine groepen en een huiselijke sfeer	13
2.6 Slot: Wat is aandachtsvolle residentiële jeugdzorg?	14
3. SYSTEEMBLOKKADES	15
3.1 Doorplaatsen van kinderen en personeelwisselingen	15
3.2 Een sterke focus op kosten in plaats van op kwaliteit	17
3.3 Geen overkoepelende visie en een gebrekkige samenwerking	18
3.4 Administratieve lasten	19
3.5 Slot: Welke systeemblokkades belemmeren aandachtsvol werken?	20
4. PROFESSIONELE BLOKKADES	21
4.1 Goed Werk in de residentiële jeugdzorg	21
4.2 De professionele cultuur heeft versterking nodig	23
4.3 Hoe hoge werkdruk en het personeelstekort de kwaliteit beïnvloeden	24
4.4 Gebrek aan samenwerking met en zeggenschap van kinderen en ouders in de zorg	26
4.5 Handelingsverlegenheid: Waarom professionals soms niet handelen wanneer dat nodig is	27
4.6 Slot: Wat belemmert Goed Werk in de residentiële jeugdzorg?	28

5. DOORBREEK DE BLOKKADES	30
5.1 Systeemdoorbraken	30
1. Maak werk van alternatieve en langdurige financiering	30
2. Stop met het stigmatiseren van kinderen en zorg voor voldoende geschikte plaatsen	31
3. Handel op basis van een gemeenschappelijke visie en ontsluit bestaande kennis door betere samenwerking	32
5.2 Professionele doorbraken	33
1. Faciliteer een cultuur van reflectie: intervisie en supervisie	33
2. Herwaardeer het werken in de residentiële jeugdzorg	34
3. Professionals: zet het kind en zijn sociale netwerk centraal	35
5.3 Slot: Waar wachten we nog op? Hoe doorbreken we de blokkades?	35
6. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	37
6.1 Wat is aandachtsvolle residentiële jeugdzorg?	37
6.2 Welke blokkades staan aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg?	38
6.3 Aanbevelingen: Hoe kunnen de blokkades die aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg staan worden doorbroken?	38
6.4 Over bestuurlijk lef en de waardering van professionals. Een reflectie van de onderzoekers	39
6.5 Tot slot: Investeren in aandachtsvolle residentiële jeugdzorg	39
DANKWOORD	41
BIJLAGEN	42
Bijlage 1. Over de auteurs	42
Bijlage 2. Over Stichting Beroepseer	43
Bijlage 3. Over Stichting Het Vergeten Kind	44
Bijlage 4. Onderzoeksopzet	45
Bijlage 5. Overzicht deelnemers groeps gesprekken en interviews	47
LITERATUUR	51
COLOFON	53

SAMENVATTING

Residentiële jeugdzorg is een ingrijpende voorziening, vaak ingezet als vangnet wanneer kinderen tijdelijk of permanent niet thuis kunnen wonen. Wat deze kinderen in zo'n kwetsbare situatie nodig hebben, is meer dan onderdak en veiligheid alleen. Ze hebben behoefte aan mensen die hen écht zien, aan stabiliteit, en aan vertrouwen dat niet bij de eerste tegenslag verdwijnt. Met deze publicatie brengen Stichting Beroepseer en Stichting Het Vergeten Kind samen in beeld waarom deze aandachtsvolle residentiële zorg zo moeilijk van de grond komt, terwijl vrijwel iedereen binnen de sector het belang ervan onderschrijft. Daarnaast reiken we constructieve oplossingsrichtingen aan.

Met dit verkennend onderzoek hebben we antwoorden gezocht op de volgende 3 vragen:

1. *Wat is aandachtsvolle residentiële jeugdzorg?*
2. *Welke blokkades staan aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg?*
3. *Hoe kunnen deze blokkades worden doorbroken?*

Om deze vragen te beantwoorden hebben we een literatuurverkenning verricht en hebben we groepsgesprekken georganiseerd met ervaringsdeskundigen, jeugdzorgprofessionals, wethouders en beleidsprofessionals, bestuurders van residentiële jeugdzorginstellingen en wetenschappers. Daarnaast hebben we (duo-)interviews gehouden met beroepsvereniging NVO, vakbond FNV en de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd. In totaal hebben we 45 deskundigen gesproken.¹ De meerwaarde van dit verkennend onderzoek is dat we de 3 bovenstaande vragen hebben kunnen beantwoorden door de verschillende perspectieven van de genoemde deskundigen samen te brengen.

Aandachtsvolle residentiële jeugdzorg

Om dieper in te kunnen gaan op blokkades en oplossingsrichtingen is een scherp beeld van het begrip aandachtsvolle residentiële jeugdzorg noodzakelijk. Een belangrijke constatering is dat aandachtsvolle residentiële jeugdzorg over veel meer gaat dan de schaal van de leefgroep of de organisatie. In essentie gaat het over het pedagogische leefklimaat binnen een leefgroep, over hoe professionals omgaan met kinderen, hun sociale netwerk én met elkaar. Met een definitie van aandachtsvolle residentiële jeugdzorg kan er worden getoetst of we het over hetzelfde hebben en of een professionele praktijk daadwerkelijk aandachtsvol te noemen is. Op basis van dit verkennend onderzoek hebben we de kernelementen van het begrip vastgesteld en formuleren we de volgende definitie: *Aandachtsvolle residentiële jeugdzorg houdt in dat een pedagogisch medewerker vanuit professionele nabijheid het kind oprechte positieve aandacht geeft binnen een duurzame vertrouwensrelatie. Het kind voelt zich gezien, gehoord en gewaardeerd.*

Op basis van de groepsgesprekken en interviews komen we tot 6 onmisbare ingrediënten om tot aandachtsvolle residentiële jeugdzorg te komen: 1) een positieve grondhouding: het kind zien als uniek individu met talenten en mogelijkheden, 2) een stabiel team van professionals, 3) een stabiele woonplek waar het kind kan blijven zolang het nodig is, 4) aandacht voor de ondersteuning van de professional, 5) de actieve betrokkenheid van het sociale netwerk, in het bijzonder de ouders, 6) een kleinschalige leefgroep dat voelt als een thuis midden in de wijk, in 'het normale leven.'

¹ In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van de personen die hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken en interviews.

Blokkades

Helaas is de praktijk vaak weerbarstiger dan het ideaal. Binnen deze verkennende studie maken we een onderscheid tussen systeemblokkades en professionele blokkades. Meerdere systeemblokkades staan aandachtsvol werken binnen open en gesloten leefgroepen in de weg. Kinderen worden regelmatig verplaatst van de ene plek naar de andere, wat het opbouwen van vertrouwensrelaties ernstig bemoeilijkt. Teams kampen met verloop en onderbezetting. De financiering van zorg is sterk versnipperd en gericht op controle en verantwoording, niet op de investering in kwaliteit. Er sprake van een gebrekkige samenwerking tussen gemeenten en aanbieders en het ontbreekt aan een gemeenschappelijke inhoudelijke visie op de zorg. Daarnaast hebben residentiële jeugdzorginstellingen last van hoge administratieve lasten.

Daarnaast benoemt dit verkennend onderzoek een aantal professionele blokkades. Er is sprake van een professionele cultuur die versterking nodig heeft. Door hoge werkdruk en een personeelstekort komen professionals structureel tijd tekort voor reflectie, teamontwikkeling en scholing. Dit beïnvloedt de kwaliteit van de zorg en zet een aandachtsvolle benadering onder druk. Daarnaast is er een gebrek aan samenwerking met en zeggenschap van kinderen en ouders terwijl dit een essentieel onderdeel is van aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. Ook handelingsverlegenheid wordt in deze publicatie uiteengezet als een professionele blokkade en een urgente uitdaging. Door te weinig erkenning, onzekere arbeidsomstandigheden, een gebrek aan professionele autonomie, het ontbreken van een structurele reflectiecultuur en slechte arbeidsvoorwaarden is het voor professionals lastig om blijvend met toewijding en trots aandachtsvolle zorg te bieden.

Doorbreek de blokkades

Tegelijkertijd is er hoop. Over de volle breedte van het veld – van ervaringsdeskundigen tot bestuurders – zijn er betrokken mensen die het eens zijn over de noodzaak van verandering. En er zijn goede voorbeelden van praktijken waarin wél volop ruimte is voor aandacht, nabijheid en samenwerking. Wat ontbreekt is niet de overtuiging en de positieve voorbeelden, maar de samenhang. De opgave is niet om opnieuw het wiel uit te vinden, maar om de inzichten en ervaringen die er al zijn te bundelen tot een breed gedragen koers die in de praktijk structureel kan worden geïmplementeerd. Dit verkennend onderzoek behandelt op basis van de groepsgesprekken en interviews met deskundigen een aantal doorbraken die daarvoor nodig zijn:

Systeendoorbraken

1. Maak werk van alternatieve en langdurige financiering
2. Stop met het stigmatiseren van kinderen
3. Zorg voor voldoende geschikte plaatsen
4. Handel op basis van een gemeenschappelijke visie
5. Ontsluit bestaande kennis door betere samenwerking

Professionele doorbraken

1. Faciliteer een cultuur van reflectie: intervisie en supervisie
2. Herwaardeer het werken in de residentiële jeugdzorg
3. Professionals: zet het kind en zijn sociale netwerk centraal

Door de inzichten uit de praktijk biedt deze publicatie handvatten voor een beter gesprek tussen gemeenten, zorgaanbieders, beroepsverenigingen, opleiders, jeugdzorgprofessionals en ervaringsdeskundigen. Een gesprek dat niet alleen gericht is op analyse, maar juist op handelen, op het versterken van de beweging naar een residentiële jeugdzorg waarin aandacht binnen een duurzame vertrouwensrelatie tussen professional en het kind de norm is.

Deze publicatie is een uitnodiging aan iedereen die betrokken is bij de residentiële jeugdzorg om samen de randvoorwaarden te creëren waardoor aandachtsvolle zorg vanzelfsprekend wordt. Juist voor deze relatief kleine en kwetsbare groep kinderen die zijn aangewezen op onze hulp is het cruciaal dat de geconstateerde systeemblokkades en professionele blokkades grondig worden aangepakt. Dit verkennende onderzoek biedt daar ruim voldoende inzichten en handvatten voor.

1. INLEIDING

De jeugdzorg in Nederland staat op een kantelpunt. Ondanks jaren van hervormingen en beleidswijzigingen blijven diepgewortelde problemen de sector domineren. In de residentiële jeugdzorg – een verzamelterm voor verschillende vormen van verblijf zoals woongroepen, behandelgroepen en kleinschalige woonvoorzieningen – staat beheersmatige zorg nog te vaak centraal. Terwijl juist aandachtsvolle zorg essentieel is voor het welzijn en de ontwikkeling van kwetsbare kinderen.² De gevolgen hiervan zijn pijnlijk zichtbaar: kinderen voelen zich niet gehoord, professionals raken gefrustreerd door bureaucratische beperkingen en de publieke opinie over de residentiële jeugdzorg wordt steeds kritischer.

Begin 2024 ontstond er een heftig publiek debat over de kwaliteit van met name de gesloten jeugdzorg naar aanleiding van het inspectierapport *Onvoldoende passende hulp in de JeugdzorgPlus*³ en het onderzoeksrapport *Eenzaam gesloten. Onderzoek naar de ervaringen van kinderen met ZIKOS*.⁴ Deze alarmerende en verontrustende rapporten sluiten aan bij de waarschuwingen die al jaren worden afgegeven door jeugdzorgdeskundigen over de schadelijke effecten van een repressieve behandeling van kinderen binnen de residentiële jeugdhulp.

Achtergrond

In 2021 bevonden 1.815 kinderen zich in gesloten jeugdzorg. Daarnaast verbleven nog 18.435 kinderen in een open residentiële voorziening, exclusief pleegzorg en gezinsgerichte opvang.⁵ Deze open residentiële jeugdzorg bevat verschillende vormen van opvang en begeleiding zoals opvoed- en behandelgroepen, kamertraining en crisisopvang. Kinderen verblijven in leefgroepen, onder begeleiding van pedagogisch medewerkers. Dit kan op vrijwillige basis zijn of het gevolg van een rechterlijke machtiging.

In dit verkennende onderzoek richten we ons op aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. We zijn niet de eersten die schrijven over de sector. Evenmin zijn we de eersten die aandacht besteden aan de hardnekkige problemen die deze sector teisteren. In ons werk binnen de jeugdzorg, zoals bij het schrijven van *Écht doen wat nodig* is⁶, hebben we vele kundige en bevlogen professionals ontmoet. Of het nu gaat om jeugdzorgprofessionals, onderzoekers of ondernemende bestuurders, keer op keer zien we mensen die met ziel en zaligheid werken aan aandachtsvolle zorg voor een kwetsbare doelgroep. Zij laten zien dat het anders kan: dat jeugdzorg gebaseerd op aandacht, vertrouwen en betrokkenheid wél mogelijk is.

Ondanks alle bestaande goede voorbeelden blijft aandachtsvolle residentiële jeugdzorg nog te vaak uit. Waarom volgen we niet de goede voorbeelden die aantoonbaar werken? Waarom benutten we niet de waardevolle inzichten die wetenschappers en professionals de afgelopen decennia hebben opgedaan?

² Met het woord kinderen bedoelen we in deze publicatie personen van 0 t/m 23 jaar.

³ Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. (2024, februari). *Onvoldoende passende hulp in de JeugdzorgPlus*. Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Verkregen van <https://www.igj.nl>

⁴ Bhugwandass, J. (2024, maart 5). *Eenzaam gesloten: Onderzoek naar de ervaringen van kinderen met ZIKOS*. Garage2020. Verkregen van <https://www.expex.nl/onderzoek-zikos/>

⁵ Nederlands Jeugdinstituut. (2022, april 29). *Cijfers residentiële jeugdhulp*. Verkregen van: <https://www.nji.nl/cijfers/residentiele-jeugdhulp>

⁶ Graas, D., de Klein, A., Stevens, J., Jansen, T., & van Nunen, G. (2018). *Écht doen wat nodig is: Pleidooi voor kleinschalige en effectieve jeugdhulp*. Stichting Beroepseer.

Het probleem ligt niet alleen bij een gebrek aan kennis of betrokkenheid – integendeel, veel professionals en wetenschappers weten op basis van ervaring en onderzoek hoe aandachtsvolle zorg eruit ziet. Tegelijkertijd zien we dat deze kennis en overtuigingen niet altijd breed zijn ingebed in de sector. In deze verkenning hebben we vooral gesproken met voorlopers: mensen die zich al langere tijd inzetten voor verandering. Hun perspectieven laten zien wat er mogelijk is, maar maken ook duidelijk hoe hardnekkig de systeemdynamieken zijn die structurele verandering belemmeren. Veel initiatieven stranden in bureaucratie of blijven afhankelijk van individuele koplopers in plaats van dat ze resulteren in systeemverandering. Deze verkenning onderzoekt de blokkades die aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg staan, en wat nodig is om de structurele omslag naar aandachtsvolle residentiële zorg daadwerkelijk te maken.

Deze verkenning beantwoordt drie centrale vragen:

- *Wat is aandachtsvolle residentiële jeugdzorg?*
- *Welke blokkades staan aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg?*
- *Hoe kunnen deze blokkades worden doorbroken?*

Om deze vragen te beantwoorden hebben we een literatuurverkenning verricht en hebben we groepsgesprekken georganiseerd met ervaringsdeskundigen, jeugdzorgprofessionals, wethouders en beleidsprofessionals, bestuurders van residentiële jeugdzorginstellingen en wetenschappers. Daarnaast hebben we (duo-)interviews gehouden met beroepsvereniging NVO, vakbond FNV en de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd. In totaal hebben we 45 deskundigen gesproken.⁷

Verandering in een sector als de jeugdzorg is geen kwestie van een goed idee omarmen en dat simpelweg uitrollen. Het vraagt om begrip van hoe structurele veranderingen tot stand komen, om inzicht in transitiekunde: de kunst en wetenschap van systeemverandering. Echte transformatie vergt meer dan goede bedoelingen of een enkel geslaagd initiatief. Het vraagt om een lange adem, een gedeelde visie en de moed om vastgeroeste structuren en denkpatronen te doorbreken. Dit betekent dat bestuurders, beleidsmakers en professionals samen durven leren en experimenteren. Alleen dan kan de jeugdzorg zich werkelijk ontwikkelen tot een sector waarin kinderen de zorg en aandacht krijgen die ze nodig hebben.

Doel van deze verkenning

Met deze verkenning willen Stichting Beroepseer en Stichting Het Vergeten Kind bijdragen aan de noodzakelijke omslag naar aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. Het vertrekpunt is de constatering dat het huidige systeem kinderen nog te vaak tekortdoet, niet zozeer door een gebrek aan positieve initiatieven en bewegingen maar vanwege diepgewortelde systeemdynamieken en professionele belemmeringen.

Deze verkenning heeft niet alleen als doel om blokkades te beschrijven, maar wil vooral houvast bieden om daar samen doorheen te breken. Door inzichten op te halen uit de praktijk, de wetenschap en het perspectief van kinderen zelf, bieden we handvatten voor een beter gesprek: tussen gemeenten, zorgaanbieders, beroepsverenigingen, opleiders, jeugdzorgprofessionals en ervaringsdeskundigen. Een gesprek dat niet alleen gericht is op analyse, maar ook op handelen – en op het versterken van de beweging naar een residentiële jeugdzorg waarin aandacht binnen een duurzame vertrouwensrelatie tussen professional en het kind centraal staat.

Stichting Beroepseer kiest er in deze verkenning bewust voor om het perspectief van de professional centraal te stellen. Professionals in de residentiële jeugdzorg zijn de dragers van aandachtsvolle zorg. Zij staan dagelijks in direct contact met kinderen, en hun handelen is cruciaal voor het realiseren van een veilig en menswaardig pedagogisch klimaat. Daarom kijken we in deze publicatie niet alleen naar systeemblokkades, maar juist ook naar de professionele barrières: wat hebben hulpverleners nodig om tot Goed Werk te komen – werk dat van hoge kwaliteit is, moreel verantwoord en betekenisvol?⁸

⁷ In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van de personen die hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken en interviews.

⁸ Het concept Goed Werk wordt in hoofdstuk 4 nader toegelicht.

Deze verkenning is een eerste stap. Ze brengt geen sluitend model, maar een gemeenschappelijke taal om blokkades te benoemen én om oplossingen te verkennen. In samenwerking met professionals, bestuurders, beleidsmakers en ervaringsdeskundigen zoeken we naar wat er wél mogelijk is.

Leeswijzer

In dit rapport bespreken we de uitkomsten van onze verkenning. In hoofdstuk 2 gaan we in op het kernbegrip van dit paper: aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. Om aandachtsvolle jeugdzorg te kunnen bieden is het immers belangrijk om eerst tot een helder begrip te komen. Uit welke elementen bestaat het concept? Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 3 de problematiek binnen de residentiële jeugdzorg, waarbij we ingaan op verschillende systemische blokkades die aandachtsvolle zorg belemmeren. Vervolgens richten we ons in hoofdstuk 4 op de professionele blokkades en de invloed van de werkomstandigheden en cultuur binnen jeugdzorgorganisaties. Hoofdstuk 5 gaat in op de mogelijkheden om de geconstateerde blokkades te doorbreken. Tot slot presenteren we in hoofdstuk 6 onze conclusies. We nodigen de lezer uit om samen met ons te ontdekken welke oplossingen de residentiële jeugdzorg werkelijk kunnen verbeteren en structurele verandering mogelijk maken.



2. AANDACHTSVOLLE RESIDENTIËLE JEUGDZORG

In dit eerste hoofdstuk gaan we in op het kernbegrip van dit project: aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. Wat is aandachtsvolle residentiële zorg in de context van leefgroepen? Deze vraag hebben we tijdens groeps gesprekken voorgelegd aan ervaringsdeskundigen, jeugdzorgprofessionals, bestuurders van residentiële jeugdzorginstellingen, wethouders en beleidsprofessionals en wetenschappers. Daarnaast hebben we (duo-)interviews gehouden met beroepsvereniging NVO, vakbond FNV en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Pas als we weten wat aandachtsvolle residentiële jeugdzorg is volgens betrokken actoren en deskundigen kunnen we dieper ingaan op blokkades en het doorbreken van blokkades.

Op basis van de gesprekken en enkele inzichten uit de literatuur biedt dit hoofdstuk kernelementen van het begrip aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. Deze kunnen dienen als bouwstenen voor een overkoepelende visie op aandachtsvolle residentiële jeugdzorg die structureel kan worden toegepast in beleid en uitvoering.

2.1 Het kind zien als een uniek individu met talenten en mogelijkheden

Een aandachtsvolle benadering houdt in dat de professional het kind echt ziet, oprecht luistert en op de eerste plaats kijkt naar de talenten, interesses en mogelijkheden van het kind. Het gaat er dus om het kind in zijn totaliteit te zien. Voor deze benadering is een positieve en hoopvolle grondhouding onmisbaar. In de literatuur wordt het belang van een positieve bejegening eveneens benadrukt.⁹ Tijdens alle groeps gesprekken komt naar voren dat kinderen binnen open en gesloten leefgroepen zich gezien, gehoord en gewaardeerd willen voelen als persoon. Dit vraagt om een pedagogisch leefklimaat waarin professionals echt contact maken door de inzet van begrip, empathie en geduld.¹⁰ Daarvoor hebben pedagogisch medewerkers voldoende tijd en professionele ruimte nodig.

Om aandachtsvolle zorg te kunnen geven is het belangrijk om structureel te kiezen voor een positief perspectief, zo komt tijdens de groeps gesprekken naar voren. Dat houdt concreet in dat het kind niet wordt benaderd als zijn of haar problematiek of in termen van veiligheidsrisico's maar als een mens met potentieel die tijd, warme aandacht en liefdevolle begrenzing nodig heeft en verdient.

“Aandachtsvolle jeugdzorg betekent dat er tijd en ruimte is voor ieder kind. Het gaat erom dat hij of zij zich gezien en gehoord voelt. Focus niet op het gedrag, maar op de persoon achter het gedrag. Het belangrijkste is dat je een vertrouwensrelatie opbouwt. Deze kinderen hebben al veel meegemaakt en hebben het extra nodig dat er iemand echt naar hen luistert.”

- Joeri Wiersma, Gedragswetenschapper Jeugd, La Hacienda

⁹ De Lange, M., Addink, A., Haspels, M., & Geurts, E. (2015). *Richtlijn Residentiële jeugdhulp voor jeugdhulp en jeugdbescherming (2e herziene druk)*. Nederlands Jeugdinstituut.

Harder, A. T. (2011). *The downside up? A study of factors associated with a successful course of treatment for adolescents in secure residential care* (Proefschrift). Rijksuniversiteit Groningen.

Slot, N. W., & Spanjaard, H. J. M. (2009). *Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg. Hulpverlening voor kinderen en jongeren in tehuizen*. Baarn: Intro.

Van der Helm, P. & Hanrath, J. (2011). *Wat werkt in de gesloten jeugdzorg?* Amsterdam: Uitgeverij SWP.

¹⁰ Harder, A., & Lenkens, M. (2019, juli 4). *Jeugdzorgprofessionals moeten empathischer zijn*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/jeugdzorgprofessionals-moeten-empathischer-zijn/>

Negatieve verwachtingen, beoordeling op (eind)gedrag en bijbehorende negatieve labels (die bijvoorbeeld terugkomen in rapportages, overdrachtsdocumenten of het taalgebruik van professionals) beïnvloeden de bejegening van professionals en het zelfbeeld van het kind, zo komt naar voren tijdens meerdere groeps-gesprekken. Dit kan leiden tot een vicieuze cirkel waarin het kind zich voortdurend afgewezen voelt en dat leidt weer tot problematisch gedrag. Het doorbreken van dit patroon vraagt om de beschreven positieve en hoopvolle grondhouding die het kind ziet als individu met talenten en niet als probleemgeval.

De aandachtsvolle benadering van het kind impliceert dat hij wordt betrokken bij alle beslissingen rondom de zorg. Vanaf de verklarende analyse en het eerste zorgplan tot aan de uitvoering van het plan en de uiteindelijke stappen naar uitstroom. Alleen als deze zeggenschap van kinderen goed is georganiseerd kan een team van professionals aansluiten bij de individuele situatie en behoeften van het kind.

2.2 Door professionele nabijheid groeit een duurzame vertrouwensrelatie

Oprechte aandacht geven aan een kind kan alleen als een team probeert te werken vanuit professionele nabijheid. Die nabijheid laat zich kenmerken door een oprechte betrokkenheid bij het welzijn en interesse in de leefwereld van het kind. Onderdeel van professionele nabijheid is ook naast het kind blijven staan als hij of zij ingewikkeld gedrag laat zien, zo geven meerdere jeugdzorgprofessionals aan. Tijdens de groeps-gesprekken - onder andere die met ervaringsdeskundigen en professionals - komt veelvuldig naar voren dat een cultuur van professionele distantie aandachtsvolle zorg in de weg staat. Afstandelijkheid uit zich vaak in een focus op regels, protocollen en standaardprocedures en een sterke nadruk op de fysieke veiligheid binnen de leefgroep. Deze focus maakt echt contact en verbinding leggen met de kinderen lastig. Die verbinding en een gevoel van geborgenheid zijn nu juist essentieel om een duurzame vertrouwensrelatie op te bouwen tussen professional(s) en het kind, zo blijkt uit de groepsgesprekken. Alleen binnen een duurzame vertrouwensrelatie kan het kind met hulp van de pedagogisch medewerkers positieve stappen gaan zetten en een groei doormaken.

“Wat ik en veel andere kinderen miste was aandacht en liefde.
Een arm om je heen of een liefdevolle begrenzing als dat nodig is.
De residentiële jeugdzorg mag meer van mens tot mens zijn, en minder van
professional tot cliënt. Dan wordt de zorg meer menselijk in plaats van kil en afstandelijk.
Ik heb ook hulpverleners meegemaakt die die aandacht en warmte wel gaven en
ik heb daar de positieve effecten van ervaren. Veel jeugdzorgprofessionals hebben
die professionele afstand aangeleerd en die willen ze ook bewaren.
Er is juist minder afstand en meer aandacht nodig.”
- Isa Puyenbroek, Ervaringsdeskundige ExpEx

Om tot aandachtsvolle zorg te komen is professionele nabijheid dus essentieel. Dit vraagt van groepswerkers en andere pedagogische professionals om de illusie van controle en de drang naar beheersing los te laten en meer te werken vanuit vertrouwen, zo komt naar voren tijdens de groepsgesprekken. Probleemgedrag of een crisis moet niet worden gezien als iets dat direct moet worden beheerst maar als een kans om ervan te leren, om een stap te zetten naar de toekomst.

Jeugdzorgprofessionals zouden nadrukkelijker moeten worden opgeleid in de professionele nabijheid, in het relatiegericht werken, stellen meerdere deelnemende professionals. Hoe kun je een kind aandacht, liefde en vertrouwen geven vanuit je rol? Hoe voer je goede gesprekken met een kind over zijn situatie, dromen en toekomstverwachtingen? Die kernvragen moeten een sterkere nadruk krijgen in opleidingen en interne scholingstrajecten. Volgens de deelnemende professionals kan de te sterke focus op problematisch gedrag worden doorbroken door vanuit medemenselijkheid een werkelijke band op te bouwen. Een hulpverlener bereikt dat door oprecht vragen te stellen, goed te luisteren en de regie bij het kind te laten.

Het belang van continuïteit en stabiliteit binnen de jeugdzorg wordt ook in de literatuur veelvuldig benoemd.^{11, 12} Om te werken vanuit professionele nabijheid en zo duurzame vertrouwensrelaties op te bouwen is het cruciaal dat er een vast en stabiel team verantwoordelijk is voor een leefgroep. Om tot aandachtsvolle residentiële jeugdzorg te komen is een team van vaste en vertrouwde professionals een essentiële randvoorwaarde, zo blijkt uit de groeps gesprekken. Oprechte en betekenisvolle aandacht kan binnen een langdurige relatie tussen professional en kind groeien. Het grote aantal personeelswisselingen en doorplaatsingen van kinderen vormt dan ook een probleem voor een aandachtsvolle benadering. In hoofdstuk 3 is meer aandacht voor het probleem van doorplaatsingen. Bij het onderwerp personeelswisselingen wordt in hoofdstuk 3 en 4 stilgestaan.

2.3 Aandacht voor de professional

Een onmisbaar ingrediënt van aandachtsvolle residentiële jeugdzorg is aandacht en zorg voor de professionals die iedere dag op de leefgroepen proberen hulp te bieden aan de kinderen.¹³ Zij verrichten belangrijk, mooi maar ook zwaar werk dat impact heeft op hen als professional en mens. In ieder groeps gesprek met deskundigen wordt benoemd hoe belangrijk het is om deze professionals adequaat te ondersteunen in de uitoefening van hun ingewikkelde vak. Zonder oprechte aandacht voor professionals komt oprechte aandacht voor kinderen al snel onder druk te staan, luidt de analyse. Tijdens de gesprekken worden een aantal elementen van een goede toerusting voor pedagogisch medewerkers genoemd. Het is essentieel dat deze professionals voldoende tijd en professionele ruimte ervaren om in hun werkpraktijk invulling te geven aan aandachtsvolle zorg. Daarnaast hebben zij deskundige ondersteuning nodig in de omgang met ingewikkeld gedrag en lastige situaties. Denk hierbij aan de advisering van gedragsdeskundigen tijdens intervisie en supervisie. Een goed georganiseerde reflectiecultuur is cruciaal voor aandachtsvolle zorg en mag niet ontbreken. Het is een noodzakelijke basisvoorwaarde voor kwaliteit, geen luxe. Het gaat hierbij om reflectie tussen collega's onderling, in teamverband en onder begeleiding van gedragsdeskundigen.

“Het bewustzijn moet er komen dat een cultuur van reflectie normaal is binnen de residentiële jeugdzorg. En daar hoort supervisie en intervisie bij. Want dit werk is gewoon heel ingewikkeld. Het is werk met belangrijke gevolgen én met mogelijke risico's voor gezinnen en kinderen. Supervisie door collega's die echt meer weten, die ons helpen gevolgen van blinde vlekken en vooroordelen die we allemaal ook hebben te voorkomen. Het moet eerst in het DNA van de sector komen dat reflectie een standaardonderdeel is van ons werk. Dan wordt het ook normaal dat je vervolgens gaat onderzoeken hoe je die reflectiecultuur goed organiseert als zorgaanbieder en als team. Een goed georganiseerde reflectiecultuur gaat heel veel oplossen. Minder personeelsproblemen en lagere kosten. Met intervisie en vooral ook supervisie wordt het werk namelijk leuker en beter, en daarmee worden de trajecten ook korter en minder zwaar.”

– Peter Dijkshoorn, kinder- en jeugdpsychiater/promotor ambitieuze jeugdhulp

2.4 Aandacht voor het sociale netwerk

Een aandachtsvolle benadering is breder dan oprechte aandacht voor het kind zelf. De actieve betrokkenheid van het sociale netwerk van het kind wordt door deskundigen als een cruciaal onderdeel gezien van aandachtsvolle zorg binnen open en gesloten leefgroepen. Om het kind zo normaal mogelijk te laten functioneren ondanks het feit dat hij tijdelijk of permanent niet thuis woont is het van belang om goed contact te hebben met de ouders, gezinsleden, familieleden en vrienden. Tijdens de groeps gesprekken komt naar voren dat de betrokkenheid van het netwerk verder moet gaan dan het organiseren van contact en het informeren over de status en voortgang van de ontwikkeling van het kind. Het gaat om een actieve betrokkenheid bij het zorgplan en bij de verschillende stappen en interventies. Met name ouders maar ook andere belangrijke leden van het netwerk zijn niet slechts waarnemers maar actieve partners in het zorgproces. In de groeps gesprekken komt naar voren dat aandacht voor het netwerk bijdraagt aan duurzame veranderingen.

¹¹ Naert, J., Stevens, C., Roose, R., & Vanderplasschen, W. (2017). Continuïteit in het hulpverleningstraject: Interpretatief onderzoek naar de beleving van jongeren in de jeugdhulp. *Orthopedagogiek: Onderzoek en Praktijk*, 56(3/4), 55-70.

¹² Engbersen, R., Jansen, T., & Janssens, R. (2022). *Het geheim van de lange relatie: Continuïteit als voorwaarde voor een effectief sociaal domein*. Movisie.

¹³ Het Vergeten Kind, Levvel, & Parlan. (2023). *Aandachtsvolle zorg binnen kleinschalige woonvoorzieningen*. Stichting Het Vergeten Kind.

gen en aan het vertrouwen van het kind en het netwerk in het zorgproces. Het is voor professionals belangrijk om te realiseren dat hun betrokkenheid tijdelijk is maar dat het kind altijd een onderdeel is en blijft van zijn of haar sociale netwerk. Met dat netwerk moeten dus toekomstbestendige stappen worden gezet waarin speciale aandacht nodig is voor de relatie tussen de ouders en het kind.

“Aandachtsvolle hulpverlening heeft altijd een brede blik.
Een kind maakt onderdeel uit van een netwerk. We moeten daarom beter kijken naar de vraag: hoe is het nu zo ver gekomen? Waar worstelen de ouders mee? Hoe zorgen we dat we het juiste probleem aanpakken? Goed onderzoeken wat de vraag achter de vraag is, de vraag achter het gedrag van het kind. Zodat je de juiste personen aan het begeleiden en behandelen bent.”
- Afke Jong, Senior beleidsadviseur Jeugd Gemeente Zaanstad

Naast de betrokkenheid van het directe sociale netwerk blijven ook andere netwerken idealiter zoveel mogelijk intact in het kader van ‘zo normaal mogelijk opgroeien’. Denk hierbij aan de eigen school of sportvereniging. Een goede samenwerking met bestaande netwerken vraagt dat het kind niet te ver uit de eigen woonplaats of regio wordt geplaatst. In veel gevallen is het ook nodig om netwerken (weer) op te bouwen en het kind te begeleiden in het weer naar school gaan of in het lid worden van een sportvereniging. In hoofdstuk 4 (professionele blokkades) en hoofdstuk 5 (het doorbreken van blokkades) wordt uitgebreider ingegaan op het belang van het sociale netwerk in het kader van aandachtsvolle residentiële jeugdzorg.

2.5 Kleine groepen en een huiselijke sfeer

In de literatuur worden kleinschalige woonvoorzieningen als belangrijke oplossing gezien voor de diverse problemen binnen de residentiële jeugdzorg.¹⁴ Tijdens de groeps gesprekken en interviews in het kader van dit project worden kleinschalige leefgroepen genoemd als bevorderend voor aandachtsvolle zorg. De gunstige verhouding tussen het aantal professionals en het aantal kinderen zorgt ervoor dat professionals meer tijd en ruimte hebben voor individuele kinderen. Kleinschalige woonvormen zijn daarnaast eenvoudiger huiselijk en warm in te richten dan grote gebouwen. Daarmee laat je kinderen zien dat er aandacht is besteed aan hun woonplek. Een huiselijke en warme sfeer wordt als belangrijk gezien om een geborgen thuisgevoel te bieden en een kille en institutionele sfeer te vermijden.

"Een huiselijke en warme sfeer binnen leefgroepen is belangrijk. Het moet voelen als een thuis. Er zijn te veel groepen die er gewoon niet mooi uitzien. Het voelt als een instelling. Bij ons ziet het er netjes uit, leuke spullen, een warme sfeer. Je merkt dat kinderen het dan ook niet zo snel kapot maken want het ziet er hartstikke leuk uit. Maak het samen mooi en vertrouw er op dat kinderen dat waarderen en er goed mee omgaan. Ik loop er rond op mijn sloffen en in het weekend zit ik 's ochtends in mijn chill pak aan de keukentafel. Normaliseren, daar ben ik groot voorstander van."
- Judith Balvers, Jeugdzorgwerker Pactum Jeugd- en opvoedhulp, kleinschalig leeuwhuis De Grote Brander

Meerdere deskundigen waarschuwen dat kleine leefgroepen weliswaar een goed uitgangspunt vormen om tot aandachtsvolle zorg te komen, maar het is geen garantie. De professionele cultuur en werkwijze die binnen de organisatie en het team heerst is veel bepalender. De grondhouding en omgangsvormen moeten gericht zijn op het geven van oprechte aandacht. Aandachtsvolle jeugdzorg gaat dus over veel meer dan de schaal van de leefgroep of de organisatie. Het gaat over het pedagogische leefklimaat binnen een leefgroep, over hoe jeugdzorgprofessionals omgaan met kinderen, hun sociale netwerk en met elkaar.

¹⁴ Consortium Kleinschaligheid. (2024). *Kleinschalig verblijf voor kinderen en jongeren in de jeugdhulp*. Verkregen via <https://www.awrj.nl/consortium-kleinschaligheid/>

Nijhof, K. S., Laninga-Wijnen, L., Mulder, E., Van Domburgh, L., Popma, A., & Konijn, C. (2020). Kleinschalige groepen binnen de jeugdhulp: een eerste verkenning. *Kind en Adolescent*, 41(2), 187–204. <https://doi.org/10.1007/s12453-020-00236-6>

2.6 Slot: Wat is aandachtsvolle residentiële jeugdzorg?

Met dit eerste hoofdstuk zijn we dieper ingegaan op het kernbegrip van dit project: aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. Nu we de kernelementen van aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in kaart hebben gebracht kunnen we dieper ingaan op blokkades en het doorbreken van blokkades. Op basis van dit hoofdstuk kunnen we concluderen dat aandachtsvolle residentiële jeugdzorg over veel meer gaat dan de schaal van de leefgroep of de organisatie. Het gaat over het pedagogische leefklimaat binnen een leefgroep, over hoe professionals omgaan met kinderen, hun sociale netwerk en met elkaar. Op basis van de groepsgesprekken met deskundigen en een literatuurverkenning is de onderstaande definitie te geven:

Aandachtsvolle residentiële jeugdzorg houdt in dat een pedagogisch medewerker vanuit professionele nabijheid het kind oprechte positieve aandacht geeft binnen een duurzame vertrouwensrelatie. Het kind voelt zich gezien, gehoord en gewaardeerd.

Onmisbare ingrediënten om tot aandachtsvolle residentiële jeugdzorg te komen zijn :

1. Een positieve grondhouding: het kind zien als uniek individu met talenten en mogelijkheden
2. Een stabiel team van professionals
3. Een stabiele woonplek waar het kind kan blijven zolang als nodig is
4. Aandacht voor de ondersteuning van de professional
5. De actieve betrokkenheid van het sociale netwerk, in het bijzonder de ouders
6. Een kleinschalige leefgroep dat voelt als een thuis midden in de wijk, in 'het normale leven'



3. SYSTEEMBLOKKADES

Er zijn diverse blokkades aan te wijzen die meer aandachtsvol werken binnen de residentiële jeugdzorg lastig maken. In deze publicatie maken we een onderscheid tussen systeemblokkades en professionele blokkades. In dit hoofdstuk behandelen we systeemblokkades die aan de orde zijn gekomen tijdens de groepsgesprekken met deskundigen.¹⁵ Daarnaast betrekken we enkele inzichten uit relevante literatuur. De systeemblokkades die we behandelen staan allerm minst los van de relatie tussen jeugdzorgprofessionals en kinderen. Deze publicatie laat zien dat de systeemproblemen samenhangen met en doorwerken in de concrete praktijk van open en gesloten leefgroepen.

3.1 Doorplaatsen van kinderen en personeelswisselingen

In het vorige hoofdstuk hebben we geconstateerd hoe belangrijk het is voor aandachtsvolle jeugdzorg dat professionals en kinderen een duurzame vertrouwensrelatie kunnen opbouwen. Vanuit deze relatie kunnen er positieve stappen worden gezet richting de toekomst. Het is schadelijk voor kinderen als vertrouwensrelaties worden verbroken door doorplaatsingen van kinderen of personeelswisselingen. Toch vormen deze fenomenen grote problemen binnen de residentiële jeugdzorg in Nederland.

Doorplaatsen van kinderen

Recent onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut¹⁶ laat zien dat doorplaatsen in jeugdzorg met verblijf zeer schadelijk is voor kinderen. De kinderen die deelnamen aan het onderzoek zijn gemiddeld zes keer in hun leven doorgeplaatst (met uitschieters naar meer dan 20 keer). De negatieve gevolgen voor kinderen zijn onder andere mentale problemen, negatieve beïnvloeding van de schoolloopbaan en minder of geen contact meer met familie en vrienden. Redenen voor doorplaatsing die kinderen vaak te horen krijgen zijn het ontbreken van passende hulp op de woonplek of problemen op de locatie. Bij een deel van de doorplaatsingen wordt de reden in het geheel niet met het kind gedeeld, laat staan dat die wordt betrokken bij de besluitvorming rondom de doorplaatsing. De onderzoekers noemen het terugkerende patroon van gebrekkige betrokkenheid en steun rondom doorplaatsingen zorgwekkend.

Tijdens meerdere groepsgesprekken met deskundigen in het kader van dit verkennende onderzoek werd het doorplaatsen van kinderen eveneens zeer negatief beoordeeld. Het (veelvuldig) doorplaatsen staat haaks op de wens om aandachtsvolle jeugdzorg te bieden binnen leefgroepen. Het doorplaatsen zorgt ervoor dat er geen duurzame vertrouwensrelaties worden opgebouwd of dat bestaande vertrouwensrelaties worden verbroken.

“Ik heb op 4 verschillende plekken gewoond. Op een gegeven moment durf je geen band meer op te bouwen. Ik had geen zin meer om weer een keer mijn verhaal te doen.”

- Verona Floor, Ervaringsdeskundige ExpEx

¹⁵ Op basis van een analyse van de transcripten en gespreksverslagen zijn de belangrijkste blokkades geselecteerd. Uiteraard zijn er meer blokkades te noemen dan opgenomen in deze publicatie. De geselecteerde blokkades betreffen de blokkades die door een (grote) meerderheid van de deelnemers werden genoemd en werden aangeduid als belangrijk of zwaarwegend. Ook bij de keuze voor de doorbraken/oplossingsrichtingen die in deze publicatie worden uitgewerkt is dezelfde aanpak toegepast.

¹⁶ Peper, J., Van Loon-Dijkers, L., Boelens, S., & Sondejker, F. (2024). *Van cijfer naar stem: Ervaringen van jongeren rondom doorplaatsingen in jeugdzorg*. Verwey-Jonker Instituut.

Kinderen hebben juist behoefte aan een vertrouwde en stabiele omgeving. Een veelgenoemde reden voor het doorplaatsen is het ontbreken van passende hulp voor het kind op de locatie. In meerdere groepsgesprekken werd benadrukt dat doorplaatsen zorgt voor gevoelens van onzekerheid en onveiligheid bij kinderen.

“We moeten er samen echt voor proberen te zorgen dat uithuisgeplaatste kinderen niet nog een keer worden doorgeplaatst. We kunnen deze kinderen geen volgende faalervaring aan doen. Als het niet lukt op de groep dan gaan we samen kijken hoe het wel kan gaan lukken, en wat de groepsleiding nodig heeft om het anders te gaan doen.”
– Christine Pollmann, Projectmanager Bovenregionaal Expertisenetwerk meervoudige en complexe jeugdhulp Noord-Holland, Gemeente Amsterdam

Met de bovenstaande quote wordt een punt gemaakt dat tijdens meerdere groepsgesprekken aan de orde is gekomen en dat ook een argument is in het publieke debat rondom de kwaliteit binnen leefgroepen: niet het kind moet verplaatsen maar de ondersteuning op de woonplek moet zich aanpassen aan het wat kind nodig heeft. Het huidige systeem kent echter een versnipperd hulpaanbod en heeft een ‘problematiserend’ perspectief op kinderen¹⁷ waardoor kinderen worden doorgeplaatst omdat er geen passende hulp op de locatie mogelijk zou zijn. De termen ‘versnippering’ en ‘fragmentatie’ komen meerdere keren terug tijdens de groepsgesprekken. Het ontbreekt dus aan een gemeenschappelijke inhoudelijke visie op kwalitatieve – en daarmee aandachtsvolle – residentiële jeugdzorg.¹⁸ Een inhoudelijke visie die tegenover het versnipperde hulpaanbod wordt geplaatst is het uitgangspunt van een vaste en stabiele woonplek voor het kind met een aandachtsvol pedagogisch leefklimaat.¹⁹

Personeelswisselingen

De personeelswisselingen binnen de residentiële jeugdzorg vormen een groot probleem voor de sector.^{20, 21, 22} De gevolgen van de wisselingen voor kinderen en pedagogisch medewerkers in open en gesloten leefgroepen is in ieder groepsgesprek aan de orde gekomen. Ook dit fenomeen vormt een blokkade voor aandachtsvolle jeugdzorg omdat het duurzame relaties in de weg staat. Personeelswisselingen hebben nadelige gevolgen voor de stabiliteit binnen teams en daarmee voor de continuïteit van de zorg. Tijdens de groepsgesprekken worden tijdelijke contracten, een tekort aan gekwalificeerd personeel, het werken met ZZP'ers en invallers en de uitstroom van pedagogisch medewerkers als oorzaken voor de wisselingen genoemd.²³ Kinderen worden hierdoor te vaak geconfronteerd met begeleiders die hun situatie en achtergrond onvoldoende kennen. De wisselende gezichten resulteren in gevoelens van frustratie, onzekerheid en onveiligheid, zo komt tijdens de groepsgesprekken naar voren.

Meerdere betrokken actoren en deskundigen zien een ontoereikend plaatsingsbeleid als een belangrijke oorzaak voor doorplaatsingen en personeelswisselingen. Een plaatsing zou moeten gebeuren op basis van een zorgvuldige verklarende analyse zodat een passende woonplek wordt gevonden voor het kind. Hierbij moet voldoende rekening worden gehouden met de samenstelling van de leefgroep. Zorgvuldige afwegingen bij plaatsingen voorkomen frustraties bij kinderen en professionals en kunnen daarmee doorplaatsingen en uitstroom van personeel tegengaan. Er moeten echter ook voldoende geschikte plaatsen zijn, zo komt aan de orde in het groepsgesprek met jeugdzorgprofessionals. De transitie naar kleinschalige woonvoorzieningen – die de professionals positief waarderen – heeft de beschikbaarheid van plaatsen onder druk gezet.

¹⁷ Zie paragraaf 2.1 (*Het kind zien als een uniek individu met talenten en mogelijkheden*) en 5.1.2 (*Stop met stigmatiseren*) van deze publicatie over het perspectief op kinderen binnen de residentiële jeugdzorg.

¹⁸ Zie paragraaf 3.3 van deze publicatie over het gebrek aan een overkoepelende visie.

¹⁹ Zie bijvoorbeeld: *Wat als thuis wonen niet meer kan? Waarom uit huis geplaatste kinderen in de eerste plaats een aandachtsvolle woonplek nodig hebben* (2023, Het Vergeten Kind).

²⁰ Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). (2022). *Zorg, jeugdhulp en toezicht in tijden van personeelstekorten*.

²¹ AZW. (2022, 15 december). *Arbeidsmarktprognose voor jeugdzorg: Personeelstekort neemt toe. Jeugdzorg Werkt*. <https://www.jeugdzorg-werkt.nl/werkgevers/arbeidsmarktprognose-voor-jeugdzorg-personeelstekort-neemt-toe>

²² Van Vliet, A., Jager, B., Van Kuik, M., Van Doorn, R., Van der Wal, S., & Van der Ploeg, Y. (2020). *Constant nieuwe gezichten, ik crash daarvan: Over stabiliteit en vertrouwde gezichten in de jeugdhulp*. Stichting Het Vergeten Kind.

²³ In hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op de invloed van personeelsverloop en arbeidsmarktproblematiek als professionele blokkades voor aandachtsvolle jeugdzorg binnen leefgroepen.

Door het sluiten van grotere jeugdzorglocaties is namelijk een tekort aan plaatsen ontstaan. Dit komt omdat er tegelijkertijd onvoldoende plaatsen in kleinschalige woonvoorzieningen zijn gecreëerd.

3.2 Een sterke focus op kosten in plaats van op kwaliteit

De jeugdzorgsector kenmerkt zich sinds de decentralisatie door een sterke focus op de financiering en kostenbeheersing in plaats van op structurele verbetering van de kwaliteit.²⁴ Stellaard concludeert op basis van haar proefschrift dat meer financiële investeringen in het huidige falende jeugdzorgsysteem niet gaan helpen om de kwaliteit te verbeteren.²⁵ Lector residentiële jeugdzorg Peer van der Helm trekt eenzelfde conclusie voor wat betreft de gesloten residentiële jeugdzorginstellingen in het bijzonder. Hoewel er extra middelen beschikbaar zijn gesteld²⁶ om de residentiële jeugdzorg om te vormen tot kleinschalige, aandachtsvolle zorg, is het twijfelachtig of deze fondsen het daadwerkelijke probleem zullen oplossen. Volgens Van der Helm kampen veel aanbieders van gesloten jeugdzorg met ernstige financiële problemen, waarbij de grootste drie aanbieders praktisch failliet zijn en vele anderen moeite hebben om financieel te overleven. Van der Helm benadrukt dat de beschikbare 45 miljoen euro per jaar geen onderliggende visie met zich meebrengt. Hij noemt het een tijdelijke financiële steun voor de zorgaanbieders, maar stelt dat dit de structurele problemen binnen de gesloten jeugdzorg niet zal oplossen.²⁷

De bezuinigingen die met de decentralisatie gepaard gingen dwingen residentiële jeugdzorginstellingen zich te richten op overleven in plaats van te investeren in de verbetering van de kwaliteit van de jeugdzorg. Dit gaat ten koste van kinderen die aandacht nodig hebben, maar steeds minder krijgen, zo stelt Annemiek Harder.²⁸ Doordat er een gebrek is aan financiën ligt er binnen de jeugdzorginstellingen een sterke nadruk op kostenbesparing. Hierdoor ligt binnen de uitvoering de nadruk te weinig op aandacht geven en het bieden van kwalitatieve hulp. Er zou volgens Harder²⁹ te veel prioriteit worden gegeven aan kostenbesparing op de korte termijn in plaats van aan het investeren in goede behandelrelaties en een empathische benadering waarbij professionals ruimte en tijd hebben om een langdurige vertrouwensrelatie op te bouwen met kinderen.

Tijdens de groepsgesprekken worden de huidige financieringsstructuren genoemd als een problematische systeemblokkade met het oog op aandachtsvolle jeugdzorg binnen leefgroepen. Net als in de literatuur is er brede kritiek op kortetermijnfinanciering en wordt de noodzaak uitgesproken om te financieren met het oog op structurele kwaliteitsverbeteringen. In vrijwel ieder groepsgesprek kwam een te smalle financiering die gericht is op de korte termijn als blokkade naar voren. De huidige veelal smalle financiële kaders en de veelgebruikte PxQ financieringssystematiek zorgen voor onrust en stress binnen organisaties en teams. De nadruk komt dan te sterk te liggen op financieel overleven in plaats van op innoveren door te investeren in kwaliteit in termen van aandachtsvolle jeugdzorg.

“Een belangrijke randvoorwaarde voor aandachtsvolle residentiële jeugdzorg is geld. Voldoende financiële middelen voor gemeenten zodat wij aanbieders kunnen faciliteren in het realiseren van kleinschalige groepen, het aannemen van voldoende personeel en opzetten van een reflectiecultuur met intervisie. Je bent eigenlijk muren aan het vervangen door mensen, en ja dat kost geld. Die randvoorwaarde is nu niet op orde en komt mogelijk verder onder druk te staan door de voorgenomen bezuinigingen.”
- Karin van Zanen, Senior Beleidsadviseur Specialistische jeugdhulp Gemeente Amsterdam

²⁴Graas, D., de Klein, A., Stevens, J., Jansen, T., & van Nunen, G. (2018). *Écht doen wat nodig is: Pleidooi voor kleinschalige en effectieve jeugdhulp*. Stichting Beroepseer.

²⁵Stellaard, S. D. R. (2023). *Boemerangbeleid: Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid*. BOOM Uitgevers.

²⁶Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2024, 19 juni). *Bestuurlijke afspraken transformatie gesloten jeugdhulp*. Rijksoverheid.

²⁷Enneking, K. (2024, 20 juni). *Nieuwe afspraken over gesloten jeugdhulp*. Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/vng-rijk-en-branchen-hebben-afspraken-gemaakt-over-transformatie-gesloten-jeugdhulp>

²⁸Harder, A. (2020, maart 9). *Rinkelende alarmbellen in de jeugdzorg*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/rinkelende-alarmbellen-in-de-jeugdzorg/>

²⁹Harder, A. (2020, maart 9). *Rinkelende alarmbellen in de jeugdzorg*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/rinkelende-alarmbellen-in-de-jeugdzorg/>

Financiële zorgen kunnen binnen een PxQ financieringssysteem daarnaast leiden tot perverse prikkels omdat er een druk komt te liggen op 'het vullen van bedden.' Hoe hoger de bezettingsgraad, hoe hoger de inkomsten. Dit kan leiden tot plaatsingen die niet passend en daarmee niet in het belang van het kind zijn omdat organisaties de druk voelen om plekken te vullen. Het huidige systeem van kortetermijnfinanciering beperkt instellingen daarnaast in hun mogelijkheden om plannen voor de lange termijn te maken en te investeren in duurzame verbeteringen gericht op aandachtsvolle zorg.

In de transformatie naar aandachtsvolle jeugdzorg binnen open en gesloten leefgroepen hebben jeugdzorgaanbieders financiële zekerheid van gemeenten/regionale gemeentelijke samenwerkingsverbanden nodig in de vorm van langdurige contracten en financiering. Vaste meerjarige budgetten geven de rust en de stabiliteit die noodzakelijk zijn om te groeien in het bieden van aandachtsvolle en kwalitatieve zorg, zo komt naar voren tijdens meerdere groepsgesprekken. Meerjarige vaste budgetten creëren rust voor jeugdzorgprofessionals. Financiële en organisatorische onrust werkt namelijk door in hun werkpraktijk, bijvoorbeeld omdat er vanuit financiële beperkingen weinig mogelijk is voor de kinderen of omdat professionals geen vast contract kunnen krijgen.

Met meerjarige vaste budgetten worden daarnaast perverse prikkels die zijn gericht op kwantiteit vermeden, zoals het vullen van bedden. De focus kan worden verlegd op structurele verbetering van de kwaliteit. Tijdens meerdere groepsgesprekken werd beschikbaarheidsfinanciering als geschikte financieringssysteem genoemd omdat deze vorm van financiering zekerheid en rust geeft. Dit systeem, waarbij instellingen een vaste vergoeding ontvangen op basis van hun capaciteit, vermindert niet alleen de administratieve last, maar zorgt ook voor stabiliteit in de zorg.³⁰

3.3 Geen overkoepelende visie en een gebrekkige samenwerking

Gemeenten of regionale samenwerkingsverbanden van gemeenten zijn verantwoordelijk voor de beschikbaarheid en het financieren van de residentiële jeugdzorg. De decentralisatie heeft ertoe geleid dat er een versnippering van beleid is ontstaan omdat gemeenten kiezen voor verschillend beleid en verschillende (bureaucratische) eisen aan de uitvoering. Meerdere onderzoekers stellen dat het beleid rond residentiële jeugdzorg in Nederland niet is gebaseerd op een duidelijke overkoepelende visie.³¹ Het beleid en de uitvoeringspraktijk zijn niet gebaseerd op een integrale pedagogische visie op residentiële jeugdzorg op basis van de inbreng van professionals, wetenschappers, kinderen/ervaringsdeskundigen, ouders en overheden.³²

De samenwerking tussen gemeenten en specialistische zorgaanbieders loopt op bestuurlijk en op uitvoerend niveau niet optimaal. Deze gebrekkige samenwerking wordt veroorzaakt door diverse sturingsdilemma's die zijn ingebed in het huidige jeugdstelsel.³³ Het eerste sturingsdilemma betreft de behoefte aan stabiliteit in een dynamisch politiek-bestuurlijk krachtenveld. Wijzigingen in wethouders die om de 4 jaar plaatsvinden en wijzigingen binnen ambtelijke organisaties zorgen voor koersveranderingen, gewijzigde spelregels en relaties die opnieuw moeten worden opgebouwd. Ook kortdurende contracten leiden tot onzekerheid en vormen een uitdaging voor de bedrijfsvoering van aanbieders. Een tweede sturingsdilemma is de sterke focus op bedrijfsvoeringsaspecten in plaats van op inhoudelijke verbetering van de kwaliteit en verdere professionalisering. Binnen de samenwerking lijkt de nadruk te liggen op beleidsmaatregelen, budgetten en financiële tekorten in plaats van de inhoud en kwaliteit van de zorg en de verbetering daarvan. Een derde sturingsdilemma zijn organisatiebelangen tegenover het belang van samenwerking. Gemeenten proberen het gedrag van aanbieders te sturen door bekostigings- en verant-

³⁰In hoofdstuk 5 *Doorbreek de blokkades* wordt dieper ingegaan op beschikbaarheidsfinanciering.

³¹Van der Helm, P. (2024, 12 april). *Residentiële jeugdhulp moet en kan anders*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/residentiële-jeugdhulp-moet-en-kan-anders>

Stellaard, S. D. R. (2023). *Boemerangbeleid: Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid*. BOOM Uitgevers.

³²Van der Helm, P. (2024, 12 april). *Residentiële jeugdhulp moet en kan anders*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/residentiële-jeugdhulp-moet-en-kan-anders>

³³De Vries, M. (2018). Van georganiseerd wantrouwen naar sturen op vertrouwen: Over de relatie tussen wijkteams en specialistische aanbieders. In D. Graas, A. de Klein, J. Stevens, T. Jansen, & G. van Nunen (Red.), *Écht doen wat nodig is: Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp* (pp. 79–86). Stichting Beroepseer.

wordingssystemen. Tegelijkertijd hebben zorgaanbieders bedrijfsdoelstellingen en willen zij hun positie binnen de markt behouden. Dit leidt tot een spanning tussen de kwaliteit verbeteren door te innoveren en het kind centraal te stellen enerzijds en de gemeente te vriend houden en overeind blijven als bedrijf anderzijds. Dit spanningsveld leidt tot wantrouwen tussen gemeenten en aanbieders die schadelijk is voor de samenwerking die is gericht op inhoud en kwaliteit.³⁴

Tijdens meerdere groepsgesprekken wordt het hierboven geschetste beeld herkend. Betrokken actoren en deskundigen geven aan dat de samenwerking tussen gemeenten/gemeentelijke samenwerkingsverbanden en aanbieders van residentiële jeugdzorg gebrekkig is. De samenwerking is te vaak gericht op kortetermijnoplossingen en organisatiebelangen en niet op consistent beleid voor de lange termijn dat een focus heeft op aandachtsvolle zorg binnen leefgroepen. De termen ‘versnippering’ en ‘fragmentatie’ komen meerdere keren terug tijdens de groepsgesprekken. Gemeenten ontwikkelen verschillend beleid met verschillende regels en dit zorgt voor onduidelijkheid bij zorgaanbieders die veelal met meerdere gemeenten samenwerken. Het beleid is te vaak gericht op snelle resultaten in plaats van op duurzame verbeteringen die investeringen, tijd en geduld vragen. Het ontbreekt aan een gemeenschappelijke inhoudelijke visie op kwalitatieve – en daarmee aandachtsvolle – residentiële jeugdzorg. De samenwerking is te veel gericht op controle en wantrouwen in plaats van op een gemeenschappelijke inhoudelijke visie, constructieve samenwerking, stabiliteit en reflectie die kunnen bijdragen aan meer aandachtsvolle zorg binnen open en gesloten leefgroepen. In de samenwerking tussen gemeenten/gemeentelijke samenwerkingsverbanden en aanbieders ligt de nadruk te sterk op de ‘strijd om financiën’ en de focus op controle.

Op basis van onderzoek naar de samenwerking tussen gemeenten en aanbieders wordt er in het publieke debat gepleit voor een verschuiving van formele sturing naar een samenwerking die is gebaseerd op continue dialoog en vertrouwen, waarin ook kinderen en ouders structureel worden betrokken.³⁵ Ook tijdens meerdere groepsgesprekken wordt ervoor gepleit om de regionale samenwerking tussen gemeenten en aanbieders te verbeteren door het ontwikkelen van een inhoudelijke gemeenschappelijke visie op aandachtsvolle/kwalitatieve residentiële jeugdzorg en door te investeren in een eenvoudige samenwerkingsstructuur- en cultuur die is gericht op samen reflecteren, leren en verbeteren.³⁶

3.4 Administratieve lasten

Residentiële jeugdzorginstellingen moet voldoen aan administratieve eisen van gemeenten, onder andere om de financiering voor de zorg te behouden. Hier gaat veel tijd en energie in zitten die ten koste gaat van aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. Aanbieders werken met meerdere gemeenten, die verschillende eisen stellen aan de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd. Dit leidt tot een toename van de administratieve lasten voor aanbieders en tot een ‘dolgedraaid verantwoordingscircuit’.³⁷ In een onderzoek onder hulpverleners over het geven van aandacht binnen de jeugdzorg staat de hoeveelheid administratie op nummer 1 in de top 5 belemmeringen om aandacht te geven. In het kader van hetzelfde onderzoek geven jeugdzorgwerkers die werken op een leefgroep aan dat zij slechts 58% van hun tijd per werkweek kunnen besteden aan het geven van aandacht aan kinderen.³⁸

De administratieve lastendruk voor residentiële jeugdzorginstellingen en voor professionals wordt veelvuldig aangewezen als blokkade voor een aandachtsvolle benadering binnen open en gesloten leefgroepen tijdens de groepsgesprekken. De administratieve lasten komen voor op systeemniveau en op het niveau van de professional die voor de groep staat. Zorgaanbieders moeten op systeemniveau gegevens aanleveren om te voldoen aan diverse gemeentelijke verantwoordingssystemen. Elke gemeente of elke regio heeft zijn eigen

³⁴De Vries, M. (2018). Van georganiseerd wantrouwen naar sturen op vertrouwen: Over de relatie tussen wijkteams en specialistische aanbieders. In D. Graas, A. de Klein, J. Stevens, T. Jansen, & G. van Nunen (Red.), *Écht doen wat nodig is: Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp* (pp. 79–86). Stichting Beroepseer.

³⁵De Vries, M. (2018). Van georganiseerd wantrouwen naar sturen op vertrouwen: Over de relatie tussen wijkteams en specialistische aanbieders. In D. Graas, A. de Klein, J. Stevens, T. Jansen, & G. van Nunen (Red.), *Écht doen wat nodig is: Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp* (pp. 79–86). Stichting Beroepseer.

³⁶In hoofdstuk 5 *Doorbreek de blokkades* gaan we in op betere samenwerking en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie.

³⁷Van den Haak, C., Tagage, M., & Bouman, R. (2016). Geld voor zorg vloeit nog te veel naar bureaucratie. Accountant.nl, opinie 8 juli 2016.

³⁸Het Vergeten Kind. (2024, januari). *Hulpverleners over aandacht in de jeugdzorg: Resultaten van een vragenlijstonderzoek onder 273 hulpverleners*. Factsheet.

protocollen en bureaucratische werkwijzen. Deze verschillen leiden tot een hoge administratieve lastendruk voor jeugdzorginstellingen. Medewerkers van zorgaanbieders zijn op systeemniveau bijvoorbeeld tijd kwijt aan bureaucratische eisen rondom inkoopprocedures, contracten en contractuele voorwaarden, beschikkingen, indicaties en productcodes. De tijd, het geld en de energie die in deze administratieve lastendruk gaat zitten kan niet worden geïnvesteerd in aandachtsvolle jeugdzorg. Tijdens de groepsgesprekken worden de bureaucratische controlemechanismen en de administratieve lasten die daarmee zijn gepaard meerdere keren gekoppeld aan het gebrek aan vertrouwen van gemeenten in aanbieders en professionals.

Professionals actief op de leefgroepen zijn veel tijd kwijt aan het opstellen van rapportages, verantwoordingen, het naleven van protocollen/regels, het melden van incidenten en het informeren van partijen die betrokken zijn bij de zorg, zo komt naar voren tijdens de groepsgesprekken. Deze bureaucratische vereisten drukken op de tijd en op de motivatie van professionals en vormen daarmee een blokkade voor aandachtsvolle zorg binnen leefgroepen.³⁹

3.5 Slot: Welke systeemblokkades belemmeren aandachtsvol werken?

Meerdere systeemblokkades staan aandachtsvol werken binnen open en gesloten leefgroepen in de weg. Op basis van een analyse van de groepsgesprekken met deskundigen en actoren en inzichten uit de literatuur zijn er in dit hoofdstuk vier systeemblokkades uitgelicht: 1) het doorplaatsen van kinderen en personeelswisselingen, 2) een sterke focus op kosten in plaats van op kwaliteit, 3) het ontbreken van een overkoepelende visie in combinatie met een gebrekkige samenwerking tussen gemeenten en aanbieders en 4) administratieve lasten. Deze systeemblokkades staan niet los van de relatie tussen pedagogisch medewerkers en kinderen, de relatie waarin oprechte aandacht geboden moet worden. De systeemblokkades hangen samen met en werken door in de concrete werkpraktijk van professionals actief binnen open en gesloten leefgroepen. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper op die werkpraktijk in en behandelen we diverse blokkades in het werk van professionals en binnen de professionele cultuur die aandachtsvol werken in weg staan.



³⁹In hoofdstuk 4 *Professionele blokkades* wordt dieper ingegaan op de administratieve lastendruk op het niveau van de professional.

4. PROFESSIONELE BLOKKADES

Er zijn diverse blokkades aan te wijzen die meer aandachtsvol werken binnen de residentiële jeugdzorg lastig maken. In deze publicatie maken we een onderscheid tussen systeemblokkades en professionele blokkades. In dit hoofdstuk behandelen we professionele blokkades die aan de orde zijn gekomen tijdens de groepsgesprekken met deskundigen.⁴⁰

Wat belemmert professionals om tot aandachtsvolle zorg te komen? Om die vraag te ontrafelen beginnen we met een uitleg over wat goed werk inhoudt binnen de residentiële jeugdzorg en staan we stil bij uitdagingen voor het realiseren van goed werk. Vervolgens behandelen we meerdere professionele blokkades die aandachtsvol werken in de weg staan.

4.1 Goed Werk in de residentiële jeugdzorg

Aan het begin van deze eeuw deed de Amerikaanse psycholoog Howard Gardner van Harvard University met zijn team onderzoek naar werk.⁴¹ Met het 'GoodWork Project' wilden zij in kaart brengen wat goed werk is en welke randvoorwaarden belangrijk zijn om tot dit goede werk te kunnen komen. Gardner en collega's spreken van goed werk als dat aan de volgende, onderling nauw samenhangende voorwaarden voldoet:

1. Het werk is van hoge kwaliteit.
2. Voor degene die het werk uitvoert, is het betekenisvol; men kan er zijn of haar (maatschappelijke) betrokkenheid in kwijt.
3. Het werk wordt op een moreel verantwoorde manier uitgevoerd.

Deze drieslag van Gardner biedt ook in de residentiële jeugdzorg een krachtig uitgangspunt, maar vraagt wel om een vertaling naar de weerbarstige praktijk van de residentiële jeugdzorg.

1. Van hoge kwaliteit: Kwaliteit in de residentiële jeugdzorg draait in de kern om de manier waarop professionals omgaan met kinderen en hun omgeving. Het gaat om nabijheid, stabiliteit, sensitief reageren en het opbouwen van een duurzame vertrouwensband – ook (en juist) als kinderen complex gedrag laten zien. Anders dan in andere sectoren zit kwaliteit hier niet voornamelijk in het toepassen van geavanceerde methodieken of protocollen, maar in het menselijke: in het écht aanwezig zijn en afgestemd handelen. Dit vraagt vakmanschap, maar vooral ook tijd, rust en ruimte om een vertrouwensrelatie op te bouwen.

2. Betekenisvolheid: Voor veel jeugdzorgprofessionals is de betekenis van hun werk evident: ze willen het verschil maken voor kinderen in kwetsbare situaties. Tegelijkertijd wordt die betekenis lang niet altijd zichtbaar in het dagelijks werk. Aandachtsvolle zorg werpt niet altijd direct vruchten af. Gedrag kan verergeren voordat er verbetering optreedt, of veranderen op een manier die aanvankelijk juist meer weerstand oproept. Er is vaak sprake van lange adem, teleurstelling en het verdragen van machteloosheid. In contrast daarmee lijkt een meer beheersmatige aanpak soms effectiever – die levert op korte

⁴⁰Op basis van een analyse van de transcripten en gespreksverslagen zijn de belangrijkste blokkades geselecteerd. Uiteraard zijn er meer blokkades te noemen dan opgenomen in deze publicatie. De geselecteerde blokkades betreffen de blokkades die door een (grote) meerderheid van de deelnemers werden genoemd en werden aangeduid als belangrijk of zwaarwegend. Ook bij de keuze voor de doorbraken/oplossingsrichtingen die in deze publicatie worden uitgewerkt is dezelfde aanpak toegepast.

⁴¹Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2009). *Het GoodWork Project®: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek*. In: T. Jansen, G.J.M. van den Brink & J. Kole (red.) (2009). *Beroepstrots. Een ongekende kracht* (pp. 48-76). Amsterdam: Boom.

termijn rust of orde. De uitdaging is dat betekenisvol werk niet altijd voelt als een succeservaring. Het vraagt om reflectie, steun en waardering, juist in de momenten dat de opbrengst nog niet zichtbaar is.

3. Morele verantwoordelijkheid: Werken in de residentiële jeugdzorg betekent dagelijks afwegen wat het juiste is voor een kind, in omstandigheden die vaak verre van ideaal zijn. Deze morele verantwoordelijkheid is wezenlijk voor goed werk – maar kan ook zwaar drukken. Zonder voldoende steun vanuit de organisatie leidt dit niet tot verdieping, maar tot handelingsverlegenheid of risicomijdend gedrag. Morele verantwoordelijkheid is daarom geen individuele last, maar een gezamenlijke opgave. Om tot goed werk te komen, moeten professionals zich gesteund voelen door hun team, hun leidinggevenden, de organisatie én door het bredere jeugdzorgstelsel. Alleen in een cultuur waarin gezamenlijk wordt nagedacht over morele vragen, kan deze verantwoordelijkheid dragend zijn in plaats van verlamdend.

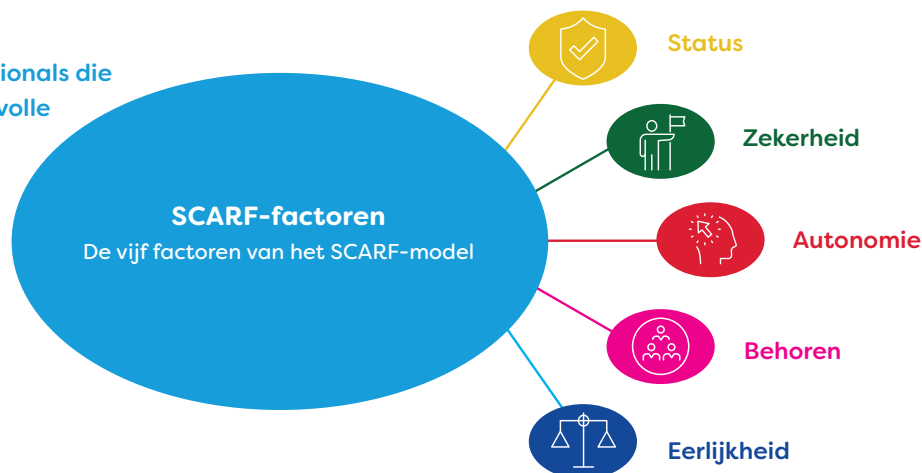
Gardner kwam tot de conclusie dat in algemene zin verreweg de meeste professionals graag tot goed werk willen komen. Deze conclusie wordt bevestigd in het werk van bijzonder hoogleraar arbeidsverhoudingen Paul de Beer. In de monitor Waarde van werk⁴² is uitgevraagd welke aspecten van werk door werknemers als belangrijk worden ervaren. Hieruit blijkt dat een goed loon slechts een van de aspecten is die werkenden van belang vinden. Vaker nog dan een goed loon worden inhoudelijk leuk werk, prettige mensen om mee te werken, werk waar je zelf trots op bent, ruimte om initiatief te kunnen nemen en baanzekerheid als belangrijke werkaspecten gezien. Dat betekent echter niet dat het ook altijd lukt om tot goed werk te komen. In de volgende paragrafen onderzoeken we welke blokkades goed werk binnen de residentiële jeugdzorg bemoeilijken.

4.1.1 Uitdagingen bij het realiseren van Goed Werk

De conclusie van Gardner dat de meeste professionals hun werk graag goed willen doen ten spijt, de praktijk leert dat het lang niet altijd lukt om tot goed werk te komen. Er zijn verschillende factoren die het goede werk bemoeilijken of juist bevorderen. Gardner concludeert dat de kansen op goed werk het grootst zijn als er duidelijke en sterke normen aanwezig zijn voor wenselijk gedrag: normen die ondersteund worden door een betrokken beroepsgemeenschap, geïnternaliseerd zijn in het zelfbeeld van de professional en niet worden tegengewerkt door sterke externe krachten zoals marktwerking, politisering of andere sociale krachten.

De cultuur waarin mensen werken is dus van groot belang voor de vraag of zij erin slagen om goed werk te leveren. Een van de belangrijke aspecten die de mogelijkheid tot goed werk beïnvloeden, is de organisatiecultuur waarin professionals werken. Het SCARF-model beschrijft vijf factoren die bepalen hoe mensen zich gedragen binnen een werkomgeving: **Status** (persoonlijke waardering in relatie tot anderen), **Zekerheid** (voorspelbaarheid in de werkomgeving), **Autonomie** (controle over het werk), **Behoren** (het gevoel bij de groep te horen) en **Eerlijkheid** (gelijke behandeling voor iedereen). Deze theorie stelt dat mensen voortdurend scannen wat gewenst gedrag is binnen hun omgeving en hun gedrag daarop aanpassen. Aan het eind van dit hoofdstuk gebruiken we het SCARF-model als analytisch kader om de professionele blokkades verder uit te werken.⁴³

Randvoorwaarden voor professionals die onmisbaar zijn voor aandachtsvolle residentiële jeugdzorg – hun afwezigheid leidt tot professionele blokkades



⁴²De Beer, P.T., & Conen, W.S. (2022). *De waarde van werk in Nederland: resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2021*. Amsterdam: AIAS-HSI.

⁴³Hoewel het Scarf-model waardevolle handvatten biedt om de professionele cultuur te analyseren, vereenvoudigt het de complexe sociale processen die in een emotioneel beladen en moreel uitdagende context zoals de jeugdzorg spelen. Voor dit paper dient het als een hulpmiddel om bewustzijn te creëren over de invloed van sociale factoren op het functioneren van professionals en hoe organisaties deze kunnen verbeteren.

4.2 De professionele cultuur heeft versterking nodig

In de vorige paragraaf hebben we laten zien hoe werk binnen de residentiële jeugdzorg in theorie aansluit bij de criteria van goed werk. Echter lukt het in de praktijk vaak niet om aan deze standaarden te voldoen. Een van de belangrijke redenen daarvoor is het ontbreken van een sterke professionele cultuur waarin gemeenschappelijke normen worden gedeeld en nageleefd. Dit kan deels worden verklaard door te kijken naar het concept van beroepseer en de drietrapsraket die daarbij hoort.

Professionals worden in hun werk sterk gedreven door hun zelfrespect, dat bestaat uit drie lagen: eigenwaarde, trots, en beroepseer. Deze lagen bouwen op elkaar voort en spelen een cruciale rol in hoe professionals hun werk uitvoeren.

1. **Eigenwaarde:** Ontstaat door het leren van een complexe ambachtelijke vaardigheid, onafhankelijk van de erkenning van anderen.
2. **Beroepstrots:** Openlijk trots zijn op het werk, waarbij erkenning door anderen centraal staat.
3. **Beroepseer:** Het streven naar hoge normen en waardering binnen de beroepsgroep en maatschappij en hier verantwoording over willen afleggen.

Klassieke professies zoals artsen of advocaten beschikken over een hoge status en hebben doorgaans sterke beroepsorganisaties waarin gedeelde standaarden voor goed werk zijn vastgelegd. Binnen deze professies is er niet alleen sprake van formele richtlijnen, maar ook van een stevig ingebedde beroeps cultuur waarin kwaliteit, autonomie en onderlinge verantwoording vanzelfsprekend zijn. Mede daardoor zijn deze beroepsgroepen minder kwetsbaar voor grillige maatschappelijke, politieke of economische invloeden.

Binnen de jeugdhulpverlening bestaan weliswaar beroepsstandaarden en richtlijnen, maar deze zijn vaak minder diep verankerd in een gedeelde professionele cultuur. Daardoor hebben professionals minder houvast in hun streven naar kwaliteit en voelen zij zich sneller onder druk gezet door externe krachten. Dit werd ook herkend in het groepsgesprek met beleidsprofessionals: het ontbreken van duidelijke, gedeelde normen belemmert niet alleen het professionele handelen, maar maakt ook beleidsvorming moeizamer.⁴⁴

In de (residentiële) jeugdzorg ontbreekt de derde stap, waardoor professionals minder houvast hebben in hun streven naar kwaliteit en gedeelde professionele standaarden. In het groepsgesprek met jeugdzorgprofessionals kwam naar voren dat zij zich vaak niet gesteund voelen door een duidelijke beroeps cultuur die gedeelde normen en waarden voor goed werk waarborgt. Dit gebrek aan duidelijkheid zorgt voor een gevoel van onzekerheid in het handelen. Daarbij komt dat er in de residentiële jeugdzorg minder consensus bestaat onder professionals over wat werkt en niet werkt dan in bijvoorbeeld de curatieve zorg. Dat beeld werd gedeeld in het groepsgesprek met beleidsprofessionals. Zij benadrukten dat het gebrek aan duidelijke, gedeelde normen binnen de sector niet alleen professionals onzeker maakt, maar ook beleidsvorming bemoeilijkt.⁴⁵

Niettemin bestaat er op papier een richtlijn voor residentiële jeugdzorg. Deze richtlijn is bedoeld om de kwaliteit van de zorg te verbeteren en een consistentie in de benadering van kinderen te waarborgen. Hoewel deze richtlijn geen juridische status heeft, is het wel gebaseerd op de resultaten van wetenschappelijk onderzoek, praktijkkennis en de voorkeuren van cliënten.⁴⁶

Het ontbreken van structurele reflectie staat een sterke professionele cultuur in de weg. In het groepsgesprek met jeugdzorgprofessionals kwam naar voren dat zij vaak te weinig ruimte ervaren om structureel terug te kijken op hun werk. Zoals een van de professionals aangaf: *‘Het gaat erom dat we tijdens vergaderingen echt stilstaan bij hoe het met iedereen gaat in het werk. Maar die momenten zijn er te weinig, en zonder die reflectie mis je de mogelijkheid om van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen’*. Dit beeld werd verder

⁴⁴Van Pelt, M., & Trappenburg, M. (2022, juni 21). *Heen en weer: veranderingen rondom sociaal werk*. Movisie. <https://www.movisie.nl/artikel/heen-weer-veranderingen-rondom-sociaal-werk>

⁴⁵Enneking, K. (2024, 20 juni). Nieuwe afspraken over gesloten jeugdhulp. *Binnenlands Bestuur*. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/vng-rijk-en-branch-hebben-afspraken-gemaakt-over-transformatie-gesloten-jeugdhulp>

⁴⁶De Lange, M., Addink, A., Haspels, M., & Geurts, E. (2015). *Richtlijn Residentiële jeugdhulp voor jeugdhulp en jeugdbescherming* (2e herziene druk). Nederlands Jeugdinstituut.

ondersteund door wetenschappers, die benadrukten dat zonder vaste momenten voor reflectie de zorg inconsistent wordt en professionals zich soms eenzaam voelen in hun werk, wat het realiseren van goed werk in de residentiële jeugdzorg bemoeilijkt. De ervaringsdeskundigen gaven aan dat intervisie en reflectie ook wat hen betreft cruciaal is voor aandachtsvolle jeugdzorg. Dit werd gekoppeld aan de nadruk op protocollen en bureaucratische regels, die persoonlijke aandacht in de weg lijken te staan.

Dit gebrek aan reflectie is niet alleen een kwestie van tijdsdruk of motivatie. Ook de manier waarop het werk is georganiseerd draagt eraan bij. Reflectie, intervisie en werkbegeleiding zijn essentieel om professionals ruimte te geven voor ethische afwegingen en vakinhoudelijke verdieping. Toch zien we dat deze structuren onder druk staan of zelfs zijn verdwenen uit het dagelijks werk. Niet alleen tijdgebrek speelt daarbij een rol, maar ook hoe het werk formeel is georganiseerd. Scholing, werkbegeleiding en reflectie worden vaak niet opgenomen in het formatieplan – de uren tellen niet mee, maar er wordt wel verwacht dat de uren worden gemaakt. Dit leidt tot structureel overwerken.

Tijdens het groepsgesprek met bestuurders werd gereflecteerd op de waarde van moreel beraad als een krachtig instrument om professionals te ondersteunen bij het navigeren door complexe, emotioneel beladen situaties. Bestuurders benadrukten dat dergelijke sessies niet alleen bijdragen aan betere besluitvorming, maar ook essentieel zijn voor het versterken van het onderlinge vertrouwen binnen teams. Een deelnemer stelde dat het succes van moreel beraad sterk afhankelijk is van het creëren van een veilige werkomgeving waar professionals zich gesteund voelen en vrij zijn om kwetsbaarheden te delen. Dit vraagt volgens de bestuurders om actief leiderschap en het structureel inbedden van reflectieve momenten in de dagelijkse praktijk. Zulke sessies versterken niet alleen de besluitvorming, maar ook de samenwerking en het onderlinge vertrouwen binnen teams. Een cultuur van dialoog en reflectie, actief gestimuleerd door leidinggevend, vormt volgens de bestuurders de basis voor het leveren van aandachtsvolle residentiële zorg.

“Een opleiding social work is een goede basis, maar dat betekent niet dat je meteen zelfstandig kunt functioneren in een complexe omgeving zoals de residentiële zorg. Cruciaal is dat je gedrag kunt begrijpen en daardoor sensitief kunt reageren. Om dat te kunnen is behoefte aan gerichte scholing.”
– Joeri Wiersma, Gedragswetenschapper Jeugd, La Hacienda

4.3 Hoe hoge werkdruk en het personeelstekort de kwaliteit beïnvloeden

Een van de meest urgente uitdagingen in de residentiële jeugdzorg is het structurele personeelstekort.^{47,48} Dit tekort leidt tot een hoge werkdruk voor de aanwezige professionals, wat de kwaliteit van de zorg die zij kunnen leveren beïnvloedt. Door de hoge werkdruk kunnen professionals vaak niet de hulp geven die noodzakelijk is voor het welzijn van kinderen. Het tekort aan personeel resulteert in situaties waarin er onvoldoende toezicht en begeleiding is, waardoor kinderen in de instellingen vaak niet de aandacht en ondersteuning krijgen die zij nodig hebben.⁴⁹

Het personeelstekort kan gedeeltelijk worden verklaard door de relatief onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Het lage carrièreperspectief en de beperkte financiële waardering voor werk in de residentiële jeugdzorg kwamen duidelijk naar voren in de groepsgesprekken. Een van de wetenschappers merkte op dat veel mensen hun loopbaan in de residentiële jeugdzorg starten, maar na een paar jaar vertrekken door het gebrek aan ontwikkelmogelijkheden binnen het vakgebied. Door de vele kleine en kortdurende contracten ontbreekt het aan een stevige professionele cultuur. De beleidsprofessionals benadrukten in hun gesprek dat structurele veranderingen nodig zijn om deze vicieuze cirkel te doorbreken. Het aanpakken van de werkdruk en het verbeteren van arbeidsvoorwaarden werd gezien als een belangrijke stap om de aantrekkelijkheid van het beroep te vergroten en daarmee de zorgkwaliteit te verbeteren. In het gesprek met wethouders werd geopperd dat instellingen en gemeenten meer moeten investeren in

⁴⁷Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). (2022). *Zorg, jeugdhulp en toezicht in tijden van personeelstekorten*.

⁴⁸AZW. (2022, 15 december). *Arbeidsmarktprognose voor jeugdzorg: Personeelstekort neemt toe*. Jeugdzorg Werkt. <https://www.jeugdzorg-werkt.nl/werkgevers/arbeidsmarktprognose-voor-jeugdzorg-personeelstekort-neemt-toe>

⁴⁹Raad voor Strafrechttoepassing en Jeugdbescherming (2023). *Vrijheidsbeperkende maatregelen in de open residentiële jeugdhulp?*

opleiding en begeleiding van medewerkers. Deelnemers benadrukten daarbij het belang van het creëren van aantrekkelijke werkomstandigheden, zoals realistische werkdruk, goede arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden voor bijscholing.

Door het personeelstekort zijn instellingen steeds vaker afhankelijk van invallers en zzp'ers om de bezetting rond te krijgen. Uit de groeps gesprekken bleek dat professionals een sterk negatieve kijk hebben op de inzet van zzp'ers binnen de residentiële jeugdzorg, vooral omdat het hoge verloop onder deze tijdelijke krachten de stabiliteit in de zorg negatief beïnvloedt. Professionals benadrukten dat deze tijdelijke contracten en de korte aanstellingen van zzp'ers het moeilijk maken om een vertrouwensband op te bouwen met de kinderen. Een van de wetenschappers bevestigde dit beeld: *'Een randvoorwaarde is gewoon goede, betrokken professionals. Dat kan in de basis ook een zzp'er zijn, maar dat is wel heel lastig. De kern is dat je goede professionals hebt die ook vanuit pedagogisch oogpunt weten te handelen. Die hebben we heel hard nodig en die moet je gewoon goed belonen.'* In het gesprek onder bestuurders werd benoemd dat personeelswisselingen niet alleen slecht zijn voor kinderen maar evengoed professionals demotiveert en het moeilijk maakt om een cultuur van aandacht en betrokkenheid te waarborgen.

De betrokkenheid ontbreekt vaak bij zzp'ers, zo bleek uit de groeps gesprekken. Deze tijdelijke krachten hebben minder binding met de organisatie en missen de langdurige inzet die nodig is om effectief samen te werken binnen een hecht team. Het idee dat zzp'ers 'even een dienst draaien' zonder zich te verbinden aan de doelen en cultuur van de instelling, wordt gezien als een serieuze belemmering voor de kwaliteit van zorg. Deze praktijk betekent immers dat kinderen vaker met wisselende gezichten te maken krijgen, wat de kwaliteit van hun begeleiding verder onder druk zet. Zoals een van de wetenschappers het verwoordde: *'Ik hoor verhalen over zzp'ers die hun dienst uitzitten door op de bank te zitten, vooral bezig met hun mobiel, en alleen ingrijpen als de situatie echt escaleert. Dat klinkt misschien hard, maar het heeft serieuze gevolgen voor het bieden van aandachtsvolle zorg.'*

Normen en hoge werkdruk

Naast de personeelstekorten moeten professionals vaak de zorg voor veel kinderen tegelijk op zich nemen. Wanneer bijvoorbeeld één begeleider verantwoordelijk is voor zes kinderen, wordt het moeilijk om de principes van aandachtsvolle jeugdzorg echt in praktijk te brengen. Administratieve taken en protocollen zorgen ervoor dat de focus verschuift van persoonlijke aandacht naar het afvinken van procedures. Dit gebrek aan tijd en aandacht leidt tot oppervlakkige interacties, waardoor kinderen zich minder erkend voelen, zo werd gesteld in het groeps gesprek met ervaringsdeskundigen. De hoge werkdruk binnen instellingen is een belemmerende factor voor een open en begripvolle benadering. Professionals oordelen in de ogen van de ervaringsdeskundigen die deelnamen aan het groeps gesprek vaak te snel, terwijl het beter zou zijn een oordeel wat op te schorten en kinderen de ruimte te geven zichzelf te uiten, zodat zij zich gehoord en erkend voelen. Dit vraagt om een cultuur waarin empathie en geduld centraal staan.

Daarnaast belemmert de hoge werkdruk de ruimte voor reflectie zoals intervisie en supervisie. Zoals eerder beschreven, ontbreekt het aan een professionele cultuur waarin men elkaar kan aanspreken en van gedeelde standaarden en reflectie kan leren. Hoge werkdruk beperkt de mogelijkheden voor professionalisering, wat op zijn beurt weer een negatieve impact heeft op de kwaliteit van de zorg en het werkplezier van de medewerkers.

"De reflectiecultuur is echt afgenomen. Dat komt niet alleen door de tijdsdruk, maar ook omdat het vak zelf is uitgehold. We zijn in deze sector vergeten wat reflectie eigenlijk is."

- Maaïke van der Aar, Landelijk bestuurder FNV Jeugdzorg

Hoewel het vergroten van het personeelsbestand zonder twijfel een belangrijke rol kan spelen in het bevorderen van aandachtsvolle jeugdzorg, is het belangrijk dat we ons realiseren dat dit niet de enige oplossing is. Hier zit ook een belangrijk inzicht in relatie tot het in het vorige hoofdstuk besproken proefschrift van Sharon Stellaard.⁵⁰

⁵⁰Stellaard, S. D. R. (2023). *Boemerangbeleid: Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid*. BOOM Uitgevers.

Op het moment dat meer geld beschikbaar komt voor de jeugdzorg, zal dit leiden tot meer personeel. Hoewel de directe werkdruk daarmee wellicht wat zal afnemen, gaan meer professionals werken binnen de bestaande cultuur. Dit maakt het voor deze mensen per definitie ingewikkeld om tot aandachtsvolle residentiële jeugdzorg te komen. Enkel hogere budgetten zullen dus waarschijnlijk niet zorgen voor een omwenteling in de professionele cultuur. Enkel meer budget voor extra personeel maakt nog meer mensen afhankelijk van een systeem dat aan fundamentele verandering toe is. Een visieloze inzet van extra middelen kan de gewenste transformatie zelfs belemmeren.^{51, 52}

“Aandacht geven is geen aangeleerd trucje, maar een fundamentele houding binnen een organisatie. Het begint bij de vraag: hoe willen we dat professionals met kinderen omgaan? Wat is de basishouding die zij nodig hebben om te blijven staan, ook als het moeilijk wordt? Leidinggevendens spelen hierin een cruciale rol: zij moeten niet alleen deze cultuur uitdragen, maar ook actief de juiste randvoorwaarden creëren. Alleen wanneer professionals goed gefaciliteerd worden, kunnen zij het verschil maken in de zorg voor kinderen.”
- Rene van de Camp, bestuurder en oprichter Heppie (t)Huis

4.4 Gebrek aan samenwerking met en zeggenschap van kinderen en ouders in de zorg

Binnen instellingen heerst vaak een sterk hiërarchische cultuur.^{53, 54, 55} In het verlengde daarvan betekent het dat veiligheidsmaatregelen binnen instellingen vaak gericht zijn op repressie in plaats van de behoeften van kinderen.⁵⁶ Dit zorgt ervoor dat de kinderen zich vaak niet gehoord of begrepen voelen. Peer van der Helm benadrukt dat veel instellingen een hiërarchische organisatiecultuur hebben die een positief leefklimaat voor kinderen in de weg staat, vooral in gesloten instellingen.⁵⁷ Onderzoek laat zien dat goede begeleiding, in de vorm van een hechte relatie met de pedagogisch medewerker, cruciaal is voor het bevorderen van hun maatschappelijke participatie. Veel kinderen gaven echter aan dat zij onvoldoende werden voorbereid, vooral op praktische zaken zoals budgettering en het aangaan van relaties.⁵⁸ Daarbij zijn professionals vaak terughoudend in het delen van persoonlijke ervaringen of zich kwetsbaar opstellen, terwijl wederkerigheid in de relatie essentieel is voor succes.⁵⁹

Een van de professionals deelde een persoonlijke ervaring als jonge medewerker in een residentiële instelling, waar ze in een hiërarchische en controlerende cultuur terechtkwam. Controle en discipline stonden centraal binnen het team, en hoewel ze zich soms ongemakkelijk voelde bij deze aanpak, ging ze erin mee omdat dit de norm was. Ze herinnerde zich hoe de meeste collega's sterk de nadruk legden op het handhaven van discipline, wat de ruimte voor wederkerigheid en persoonlijke aandacht beperkte. Ze gaf aan dat het pas echt tot haar doordrong hoe schadelijk de cultuur was toen ze elders werkte.

Een van de wetenschappers legt uit dat repressieve benaderingen vaak ontstaan door processen waarbij medewerkers door eigen stress en traumatisering soms dehumaniserend reageren op kinderen. Ze benadrukt dat dit gedrag deels voortkomt uit een coping mechanisme en rationalisaties binnen het team. Ook noemt ze dat sociale processen binnen een team kunnen leiden tot het overnemen van repressieve benaderingen, vooral wanneer medewerkers zich identificeren met leidinggevendens die deze stijl hanteren. Pas wanneer medewerkers uit deze repressieve cultuur stappen, beseffen ze hoe ver hun eigen gedrag afweek van aandachtsvolle zorg.

⁵¹Stichting Beroepseer. (2018). *Écht doen wat nodig is: Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp*. Stichting Beroepseer.

⁵²Enneking, K. (2024, 20 juni). Nieuwe afspraken over gesloten jeugdhulp. *Binnenlands Bestuur*. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/vng-rijk-en-branche-hebben-afspraken-gemaakt-over-transformatie-gesloten-jeugdhulp>

⁵³Bhugwandass, J. (2024, 5 maart). *Eenzaam gesloten: Onderzoek naar de ervaringen van kinderen met ZIKOS*. Garage2020.

⁵⁴Tegenlicht (2024, september 20). *De jeugdzorg van tegenwoordig: Het patriarchaat in full swing*. VPRO Tegenlicht. <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/artikelen/2024/nieuwsverhalen/de-jeugdzorg--het-patriarchaat-in-full-swing.html>

⁵⁵Storms, O., & Winants, Y. (2014). *Veiligheid in de residentiële jeugdzorg*. Utrecht: Movisie.

⁵⁶De Valk, S. M. (2024). *Under Pressure: Repression in Residential Youth Care* (Proefschrift). Universiteit Leiden.

⁵⁷Van der Helm, P. (2024, 12 april). Residentiële jeugdhulp moet en kan anders. *Sociale Vraagstukken*. <https://www.socialevraagstukken.nl/residentiële-jeugdhulp-moet-en-kan-anders/>

⁵⁸Sastrowitomo, D. M. (2020). *Goed voorbereid naar buiten: Kinderen die de residentiële jeugdzorg hebben verlaten over de voorbereiding op het leven buiten de instelling* (Masterscriptie, Universiteit van Amsterdam).

⁵⁹Harder, A., & Lenkens, M. (2019, juli 4). *Jeugdzorgprofessionals moeten empathischer zijn*. *Sociale Vraagstukken*. <https://www.socialevraagstukken.nl/jeugdzorgprofessionals-moeten-empathischer-zijn/>

De hoge werkdruk en het gebrek aan tijd zorgen ervoor dat er onvoldoende aandacht is voor het ontwikkelen van vaardigheden die kinderen voorbereiden op een zelfredzaam leven na hun verblijf in de instelling.⁶⁰ De overgang naar zelfstandigheid verloopt daardoor vaak problematisch, omdat kinderen niet de juiste begeleiding krijgen om deze stap goed voor te bereiden.⁶¹ De overgang van residentiële zorg naar zelfstandigheid werd door de beleidsprofessionals benoemd als een cruciale, maar vaak onderbelichte fase. Tijdens het gesprek werd benadrukt dat deze fase niet alleen een praktische, maar ook een emotionele uitdaging is voor kinderen. Het ontbreken van duidelijke begeleidingstrajecten kan leiden tot onzekerheid en gevoelens van eenzaamheid. Dit werd gezien als een gemiste kans om kinderen op een veilige manier naar zelfstandigheid te begeleiden.

Om een veilige omgeving te creëren die niet gebaseerd is op repressie, maar op wederzijds respect en vertrouwen, is het van belang dat er een cultuurverandering plaatsvindt waarin zeggenschap van zowel professionals als kinderen centraal staat.^{62,63} Ook de richtlijn residentiële jeugdzorg⁶⁴ legt de nadruk op het bevorderen van een positief leefklimaat en het versterken van de samenwerking met ouders. Daarbij gaat het over het verhaal van de ouders leren kennen en samen met hen de opvoeding vormgeven. Op die manier kun je het kind écht horen, ontdekken wat het nodig heeft en wat het kind wil bereiken in het leven.

4.5 Handelingsverlegenheid: Waarom professionals soms niet handelen wanneer dat nodig is

Een van de meest urgente uitdagingen in de residentiële jeugdzorg is handelingsverlegenheid bij professionals. Dit begrip wordt vaak omschreven als ‘de aarzeling van een professional om te handelen in een situatie waarin dit eigenlijk wel zou moeten’.⁶⁵ Handelingsverlegenheid is een bekend probleem voor jeugdzorgprofessionals en heeft verschillende oorzaken.

Het tuchtrecht is een mogelijke bron van handelingsverlegenheid in de jeugdzorg. In de basis kan tuchtrecht positief zijn omdat het professionals stimuleert om zich bewuster te zijn van hun handelen en de normen van goede zorg.⁶⁶ Het biedt daarnaast een kader voor reflectie, het creëren van een gemeenschappelijke identiteit en daarmee het versterken van een professionele cultuur. Echter, tuchtrecht kan ook negatieve effecten hebben, doordat professionals minder durven handelen uit angst voor juridische consequenties. Belangrijk is dus om het tuchtrecht in te zetten voor het stimuleren van een cultuur van leren in plaats van straffen, waarbij de nadruk ligt op collegiale intervisie en reflectie.⁶⁷

In het boek *Macht en Handelingsverlegenheid*⁶⁸ beschrijven de auteurs hoe handelingsverlegenheid kan ontstaan door bredere machtsstructuren en stille ideologieën die professionals beperken. Professionals raken vaak gevangen in procedures en prestatiedruk, waardoor de diepere waarden van zorg en opvoeding naar de achtergrond verdwijnen. Het boek pleit voor normatieve professionalisering, waarbij professionals samen moed tonen om vragen te stellen over de kernwaarden van hun werk en wat écht belangrijk is in de omgang met cliënten.

In hun blog *Moresprudentie jeugdzorg*⁶⁹ bespreken gedeeltelijk dezelfde auteurs dat handelingsverlegenheid in de jeugdzorg niet kan worden opgelost door enkel training en scholing. Er bestaan drie mythes die in de weg staan om handelingsverlegenheid op een goede manier aan te pakken:

⁶⁰Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). (2022). *Zorg, jeugdhulp en toezicht in tijden van personeelstekorten*.

⁶¹Jonkman, H. B., & Van Loon-Dijkers, A. L. C. (2021). *Het bredere arbeidsmarktperspectief in de JeugdzorgPlus*. Verwey-Jonker Instituut.

⁶²Cardoen, L., De Baets, F., Roose, R., & Vandevelde, S. (2019-2021). *Eindrapport academische werkplaats leefklimaat*. Vlaamse Overheid en ICOBA.

⁶³Van der Helm, G. H. P. (2017). *Naar een gemeenschappelijke opvoedstrategie in de residentiële jeugdzorg*. Hogeschool Leiden.

⁶⁴De Lange, M., Addink, A., Haspels, M., & Geurts, E. (2015). *Richtlijn Residentiële jeugdhulp voor jeugdhulp en jeugdbescherming* (2e herziene druk). Nederlands Jeugdinstituut.

⁶⁵Slump, G.J. (2011). *Handelen door professionals in de jeugdzorg. Om kracht verlegen?* Geraadpleegd op 20 via: <http://www.zininjeugdzorg.nl/wp-content/uploads/2012/11/professionals-in-de-jeugdzorg.pdf>

⁶⁶Schackmann, L. R., Sankatsing, V. D. V., de Boer, R., Bruning, M. R., & Friele, R. D. (2020). *Evaluatie 5 jaar tuchtrecht in de jeugdzorg*. Nivel. <https://www.nivel.nl>

⁶⁷Schackmann, L. R., Sankatsing, V. D. V., de Boer, R., Bruning, M. R., & Friele, R. D. (2020). *Evaluatie 5 jaar tuchtrecht in de jeugdzorg*. Nivel. <https://www.nivel.nl>

⁶⁸Saris, I., Andriessen, I., Leenders, H., & Vrielink, J. (2022). *Macht en handelingsverlegenheid*. Fontys Hogeschool Pedagogiek.

⁶⁹Vrielink, J., & Saris, I. (2020, 17 december). *De mythes van professionalisering*. Blog Moresprudentie jeugdzorg.

1. Dat professionals altijd alles kunnen leren binnen hun vakgebied.
2. Dat kennis elk probleem oplost.
3. Dat professionals volledige controle hebben over de uitkomsten van hun werk.

In plaats daarvan pleiten de auteurs voor een gezamenlijke pedagogische visie en samenwerking binnen teams om de morele moed van professionals te versterken. Handelingsverlegenheid is geen teken van incompetentie, maar een natuurlijk onderdeel van het werken in een complexe context zoals de jeugdzorg. De sleutel ligt in dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid, in plaats van een blind vertrouwen op protocollen en scholing. Zo kan handelingsverlegenheid dienen als een signaal dat er gezamenlijk naar oplossingen moet worden gezocht, en kan een cultuur van samenwerking professionals ondersteunen om beter voor kinderen te zorgen.

In de groepsgesprekken werd ook besproken hoe belangrijk het is dat leidinggevendenden, gedragswetenschappers, en teamleiders zelf kwetsbaarheid tonen om een veilige werkcultuur te bevorderen. Zoals een van de deelnemers uitlegde, helpt het wanneer leidinggevendenden laten zien dat ook zij weleens moeite hebben met hun werk of met persoonlijke omstandigheden, zonder dat dit als zwakte wordt gezien. Dit ‘voordoen’ van kwetsbaarheid creëert een kader waarin medewerkers zich veiliger voelen om eerlijk te zijn over hun eigen uitdagingen. Een voorbeeld hiervan werd gegeven door een van de professionals: *‘Het vraagt ook van een leidinggevende, een gedragswetenschapper, een teamleider om ook zelf kwetsbaar te zijn. En ook zelf te zeggen van joh, ik zit op dit moment even niet zo lekker in mijn vel. [...] Het voordoen, hoe je dat doet, dat geeft al een klein beetje kader en veiligheid.’*

In het groepsgesprek met ervaringsdeskundigen werd de afstand van professionals naar het kind genoemd als een van de grootste blokkades die aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg staan. Zij bespraken verschillende voorbeelden waarin de afstand van professionals diepe wonden naliet. De professionals benadrukten hoe een cultuur waarin kwetsbaarheid als zwakte wordt gezien, juist handelingsverlegenheid kan versterken. Een professional beschreef haar ervaring in een eerdere functie, waarin het moeilijk was om toe te geven wanneer iets ingewikkeld was. Ze merkte op dat dit vaak leidde tot beheersmatig handelen als een manier om onzekerheid te tackelen, terwijl een meer open teamcultuur haar had kunnen helpen om handelingsverlegenheid te overwinnen en kinderen beter te ondersteunen. *‘Als je aangeeft van, hé, dit gedrag vind ik ingewikkeld of dit kan ik niet, dat werd als zwak gezien. [...] Mijn coping was dan om juist wel te gaan handelen, waardoor ik meer op beheersing ging zitten. [...] Maar dat betekent niet dat je het niet hoeft te doen, maar dat je kan zeggen hé, maar wat heb je dan nodig? Of kunnen we het samen doen?’*

4.6 Slot: Wat belemmert Goed Werk in de residentiële jeugdzorg?

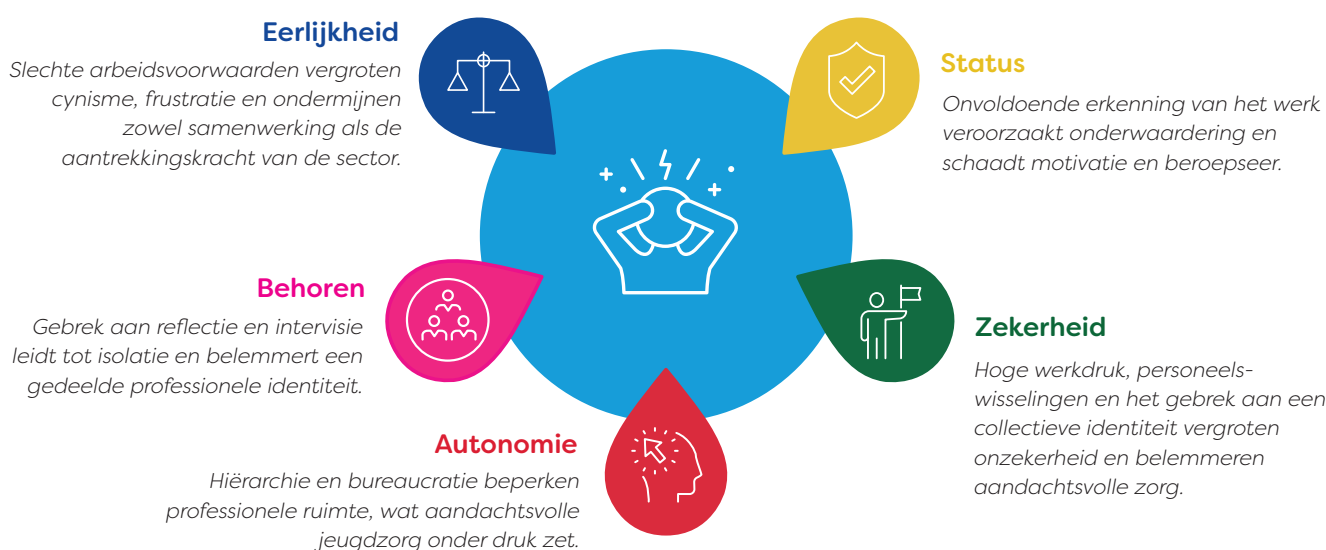
In dit hoofdstuk hebben we de professionele blokkades besproken die aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg staan. Hoewel het werk in de jeugdzorg in de kern aansluit bij de principes van goed werk – hoge kwaliteit, betekenisvolheid en morele verantwoordelijkheid – blijkt de praktijk weerbarstig. Professionals worden geconfronteerd met structurele uitdagingen die hen verhinderen om aan deze standaarden te voldoen.

Een belangrijke rode draad in deze blokkades is het ontbreken van een sterke professionele cultuur. Het concept van beroepseer biedt inzicht in de lagen van zelfrespect die professionals nodig hebben om goed werk te kunnen leveren. Het ontbreken van een duidelijke beroepscultuur uit zich in het ontbreken van gedeelde normen en waarden en een gebrek aan verantwoording binnen de beroepsgroep. Zonder deze fundamenteen missen professionals het houvast om zich gesteund te voelen en weerstand te bieden tegen externe druk zoals marktwerking, politisering en juridische consequenties.

De hoge werkdruk en het structurele personeelstekort versterken deze uitdagingen. Professionals worden geconfronteerd met complexe casussen en een gebrek aan tijd en ruimte voor reflectie, waardoor de kwaliteit van zorg verder onder druk komt te staan. De afhankelijkheid van zzp'ers, die vaak minder binding hebben met de organisatie en de kinderen, vergroot de instabiliteit en belemmert het opbouwen van een hechte professionele cultuur. We begonnen dit hoofdstuk met het SCARF-model. Dit model biedt een lens om de sociale en psychologische dimensies van de werkcultuur te begrijpen. Op basis van de inzichten uit dit hoofdstuk kunnen we de verschillende dimensies verder inkleuren:

- **Status:** De waarde van het werk in de residentiële jeugdzorg wordt onvoldoende erkend, zowel qua financiële honorering als maatschappelijke status. Dat leidt tot gevoelens van onderwaardering die een negatieve impact hebben op de motivatie en beroepseer van professionals. Dit gebrek aan erkenning maakt het moeilijk voor professionals om trots op hun werk te zijn, vooral in een omgeving waar prestaties zelden expliciet worden gewaardeerd.
- **Zekerheid:** De combinatie van hoge werkdruk en voortdurende personeelsswisselingen vergroot de onzekerheid, wat professionals belemmert in het leveren van aandachtsvolle zorg. Deze onzekerheid wordt verder versterkt door onduidelijkheid over toekomstig beleid en financiering, wat bijdraagt aan stress en demotivatie.
- **Autonomie:** Hiërarchische structuren en bureaucratische processen beperken de professionele ruimte, een essentieel element om persoonlijk betrokken te kunnen zijn bij je werk. In de vaak hiërarchische en repressieve praktijk van de residentiële jeugdzorg ervaren professionals hierdoor vaak een spanning tussen wat zij weten dat nodig is en wat zij daadwerkelijk mogen doen binnen de opgelegde kaders.
- **Behoren:** Het ontbreken van structurele reflectiemomenten en intervisie versterkt gevoelens van isolatie en vermindert de collegiale steun. Deze isolatie belemmert ook de opbouw van een gedeelde professionele identiteit, waardoor professionals zich minder gesteund voelen bij het nemen van complexe beslissingen.
- **Eerlijkheid:** Slechte arbeidsvoorwaarden leiden tot cynisme en ondermijnen de aantrekkingskracht van werken in de sector. Het gevoel niet eerlijk gewaardeerd te worden voor het gedane werk, vergroot de frustratie binnen teams en belemmert de opbouw van een gedeelde verantwoordelijkheid.

De blokkades in de residentiële jeugdzorg, zoals belicht via het SCARF-model, onderstrepen de noodzaak van verandering. Professionals verdienen een werkomgeving die hen ruimte biedt om kwaliteit te leveren, waar ze zich gewaardeerd voelen en waarin samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid vanzelfsprekend zijn. Momenteel voelen zij zich te vaak geremd door werkdruk, onduidelijke kaders en een gebrek aan structurele steun. Om dit te doorbreken, is een cultuur nodig waarin vertrouwen, reflectie en rechtvaardigheid de basis vormen. Met de aanbevelingen van het volgende hoofdstuk schetsen we hoe deze principes werkelijkheid kunnen worden en professionals weer de ruimte krijgen om hun vak met trots en toewijding uit te oefenen.



5. DOORBREEK DE BLOKKADES

In de inleiding stelden we al dat we niet de eersten zijn die schrijven over aandachtsvolle jeugdzorg. Evenmin zijn we de eersten die aandacht besteden aan de hardnekkige problemen die deze sector teisteren. Maar waarom blijven we wachten? Waarom volgen we niet de goede voorbeelden die er wel degelijk zijn in de jeugdzorg? Waarom benutten we de waardevolle inzichten die wetenschappers en professionals de afgelopen decennia hebben opgedaan niet beter?

Het antwoord op die vragen ligt deels in de complexiteit van verandering binnen een systeem zoals de jeugdzorg. Het doorvoeren van wezenlijke verbeteringen vraagt om meer dan goede wil of een enkel succesvol voorbeeld. Het vraagt om inzicht in transitiekunde: de wetenschap en praktijk van hoe grootschalige veranderingen in complexe systemen plaatsvinden. Een transitie vereist een lange adem, een gedeelde visie, en het vermogen om vastgeroeste structuren en denkpatronen te doorbreken. Het betekent ook dat verschillende partijen – van beleidsmakers tot professionals op de werkvloer – samen moeten leren, experimenteren en risico's durven nemen.

In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe de eerder besproken blokkades kunnen worden doorbroken. De inzichten uit groepsgesprekken en interviews, uitgevoerd in het kader van dit project, vormen hiervoor de basis.⁷⁰ We richten ons op wat nodig is om aandachtsvolle jeugdzorg niet slechts een streven, maar een realiteit te maken op steeds meer plekken. Tegelijkertijd erkennen we dat het – zoals het oer-Hollandse gezegde al stelt – vaak makkelijker gezegd is dan gedaan. Het doorvoeren van structurele en culturele veranderingen vraagt om vasthoudendheid, samenwerking en het durven loslaten van oude patronen.

5.1 Systeemdoorbraken

De doorbraken kunnen – net als de blokkades – worden ingedeeld als doorbraken in het systeem of als doorbraken in de professionele cultuur. In paragraaf 5.1 werken we de systeemdoorbraken uit.

1. Maak werk van alternatieve en langdurige financiering

In bijna alle groepsgesprekken kwam het versterken van de financiële basis van residentiële zorginstellingen via langdurige financiering naar voren als een belangrijk punt. Door langdurige financiering kunnen jeugdzorgorganisaties experimenteren met en investeren in de transformatie naar aandachtsvolle jeugdzorg, in plaats van de focus te moeten leggen op (financieel) overleven.

Een van de belangrijkste aanbevelingen was het experimenteren met beschikbaarheidsfinanciering. Dit systeem, waarbij instellingen een vaste vergoeding ontvangen op basis van hun capaciteit, vermindert niet alleen de administratieve last, maar zorgt ook voor stabiliteit in de zorg. Tijdens het gesprek met wethouders werd geopperd om deze aanpak verder in pilots te testen, zodat eventuele knelpunten snel kunnen worden geïdentificeerd en aangepakt. Bestuurders spraken over hoe het huidige, op controle gerichte financieringssysteem vaak perverse prikkels creëert om een kind opgenomen te houden. Het belang van stabiele, op kwaliteit gerichte financiering werd gezien als een essentiële stap om de sector te versterken. De wetenschappers benoemden dat alleen met voldoende middelen en zekerheid instel-

⁷⁰Op basis van een analyse van de transcripten en gespreksverslagen zijn de belangrijkste doorbraken geselecteerd. Uiteraard zijn er meer oplossingsrichtingen te noemen dan opgenomen in deze publicatie. De geselecteerde doorbraken zijn die oplossingsrichtingen die door een (grote) meerderheid van de deelnemers werden genoemd en werden aangeduid als belangrijk of zwaarwegend.

lingen de noodzakelijke aandacht en zorg kunnen bieden aan kinderen. Ook in de Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028 wordt beschikbaarheidsfinanciering als kansrijk genoemd voor bepaalde afgebakende vormen van jeugdzorg.

Waar wachten we nog op?

Voor alternatieve financieringsstructuren is bestuurlijk lef nodig, zowel bij inkopers als bij aanbieders. In de groeps-gesprekken werd benadrukt dat organisaties zoals Heppie (t)Huis, die vanaf de grond zijn opgebouwd, makkelijker kunnen innoveren. Voor grote, bestaande instellingen met complexe structuren is een dergelijke omslag veel ingewikkelder, vooral omdat zij weinig directe prikkels hebben om voorop te lopen in de transformatie.

De risico's van experimenteren met beschikbaarheidsfinanciering kwamen nadrukkelijk naar voren in de gesprekken. Hoewel de voordelen duidelijk werden onderstreept, benadrukten wethouders dat een overgang zorgvuldig moet worden ontworpen, met aandacht voor transparantie en verantwoording van publieke middelen zonder extra administratieve lasten. Beleidsprofessionals waarschuwden dat dit model ook perverse prikkels kan creëren binnen gemeenten. De beschikbaarheid van 'bedden' zou kunnen leiden tot minder aandacht voor preventie en vroegsignalering, omdat er toch voldoende capaciteit is. Dit argument werd herhaald door ervaringsdeskundigen, die vrezen dat scholen en preventieve initiatieven het eerste slachtoffer worden van bezuinigingen als er extra investeringen in beschikbaarheid komen.

Toch werd ook benadrukt dat deze risico's niet onoverkomelijk zijn. Beleidsprofessionals gaven aan dat goed ontworpen modellen, gericht op de werkelijke behoeften van kinderen, deze valkuilen kunnen voorkomen. De sleutel ligt in experimenteren, leren, en corrigeren waar nodig – een aanpak die in transitiekunde vaak wordt omschreven als werken vanuit niches. Bestuurlijk lef en samenwerking zijn voor deze aanpak onmisbaar. De residentiële jeugdzorgsector kan alleen transformeren met de rust en zekerheid van langdurige en vaste financiering.

2. Stop met het stigmatiseren van kinderen en zorg voor voldoende geschikte plaatsen

Uithuisplaatsingen wil je voor de ontwikkeling van een kind zoveel mogelijk tegengaan. Toch is een (tijdelijke) uithuisplaatsing soms nodig voor de veiligheid van het kind. Belangrijk daarbij is dat het kind in een veilige omgeving terecht komt en de aansluiting met het normale leven behoudt. De praktijk laat echter zien dat zowel stigmatisering als een tekort aan geschikte plaatsen grote uitdagingen vormen.

Stigmatisering begint vaak met negatieve labels zoals "moeilijk" of "onhandelbaar," die niet alleen kinderen beschadigen in hun zelfbeeld, maar ook bepalen hoe zij worden benaderd door professionals. Dit creëert een vicieuze cirkel waarin kinderen zich afgewezen voelen en zich problematisch gaan gedragen. Wetenschappers benadrukken tijdens het groepsgebesprek dat het doorbreken van deze patronen vraagt om een fundamentele cultuurverandering. Kinderen moeten worden gezien als individuen met potentieel, waarbij de focus verschuift van problemen naar hun sterke kanten en mogelijkheden. Dit vraagt om een andere kijk op jeugdzorg, waarin het bieden van stabiliteit en langdurige relaties centraal staan.

Een ander cruciaal aspect is de samenstelling van groepen binnen instellingen. Ervaringsdeskundigen wijzen erop dat kwetsbare kinderen soms in groepen worden geplaatst met leeftijdsgenoten die ernstige gedragsproblemen hebben, wat leidt tot spanningen en een gevoel van onveiligheid. Dit kan zelfs extra trauma veroorzaken. Het zorgvuldig samenstellen van groepen is essentieel om een veilige en ondersteunende omgeving te bieden waar kinderen kunnen herstellen en groeien. Hiervoor is voldoende beschikbaarheid van passende plekken cruciaal.

Beleidsprofessionals en bestuurders onderstrepen het belang om bij een (uithuis)plaatsing aan te sluiten bij het kind door rekening te houden met de specifieke behoeften en ontwikkelingsdoelen van elk kind. In de groepsbesprekken werd daarnaast het uitbreiden van kleinschalige voorzieningen vaak genoemd als oplossing. Zulke voorzieningen bieden een huiselijke sfeer en meer persoonlijke aandacht, waardoor kinderen zich veiliger en gesteund voelen. Bestuurders benadrukten dat kleinschaligheid niet alleen een praktische oplossing is, maar ook een filosofie die aansluit bij de kern van aandachtsvolle zorg: kinderen zien als individu en hen de tijd geven om te groeien in een veilige omgeving.

Waar wachten we nog op?

Ondanks de voordelen van kleinschaligheid blijven hardnekkige obstakels bestaan. Een groot probleem is

het tekort aan beschikbare plaatsen in kleinschalige woonvoorzieningen. Dit wordt verergerd doordat de transitie naar kleinschaligheid niet gepaard is gegaan met voldoende nieuwe plekken. Hierdoor moeten jeugdbeschermers soms kiezen voor instellingen die niet optimaal aansluiten bij de behoeften van kinderen. Dit leidt tot overplaatsingen en instabiliteit, wat de problemen van kinderen juist vergroot.

Daarnaast blijft stigmatisering een groot obstakel. Kinderen in residentiële zorg worden nog te vaak als “moeilijk” of “onhandelbaar” bestempeld. Een positieve benadering, waarin kinderen als volwaardige individuen met ontwikkelingsmogelijkheden worden gezien, is cruciaal om dit patroon te doorbreken zo gaven onder meer de beleidsprofessionals en ervaringsdeskundigen aan.

Een ander knelpunt is de te sterke focus op behandeling in plaats van het opbouwen van relaties. In veel instellingen ligt de nadruk op therapie en gedragsverandering, terwijl professionals en ervaringsdeskundigen juist aangeven dat duurzame vertrouwensrelaties de sleutel zijn tot succesvolle zorg. Zonder deze basis van veiligheid en vertrouwen blijven interventies te vaak ineffectief. Om deze blokkade te doorbreken, moeten gemeenten en instellingen investeren in een afgestemde strategie waarbij kleinschalige woonvoorzieningen structureel worden gefinancierd en er een zekere reservecapaciteit wordt aangehouden. Daarnaast is er een cultuuromslag nodig waarin relationele zorg en een positieve benadering van jongeren centraal staan. Deze fundamentele verbetering vraagt om bestuurlijk lef en een gezamenlijke inspanning van wethouders, beleidsprofessionals en bestuurders van residentiële jeugdzorginstellingen.

3. Handel op basis van een gemeenschappelijke visie en ontsluit bestaande kennis door betere samenwerking
Aandachtsvolle residentiële jeugdzorg richt zich op het bieden van een veilige en stabiele omgeving, waarin kinderen zich gehoord en gewaardeerd voelen. Deze principes leidend maken binnen de jeugdzorg, vraagt om een gezamenlijke visie en goede samenwerking tussen alle betrokken partijen. Wetenschappers gaven tijdens het groepsgesprek aan dat beleidsmakers (van instellingen en gemeenten) onvoldoende gebruikmaken van bestaande wetenschappelijke kennis. Er wordt te vaak gekozen voor repressieve maatregelen of kortetermijnoplossingen die ineffectief of zelfs schadelijk zijn. Het beter ontsluiten van wetenschappelijke inzichten en deze vertalen naar de praktijk kan bijdragen aan een meer *evidence-based* aanpak. Dit vereist echter actieve communicatie en samenwerking tussen onderzoekers, beleidsmakers en zorgprofessionals.

Professionals benadrukten dat sterke zeggenschap voor en vertrouwen in uitvoerende jeugdzorgwerkers essentieel is. Groeps werkers, die dagelijks met kinderen werken, hebben vaak waardevolle inzichten over wat daadwerkelijk werkt in de praktijk. Het is daarom belangrijk dat beleidsmakers en managers deze professionals actief betrekken bij het ontwerpen en uitvoeren van beleid. Dit vraagt om een luisterende houding en een betere verbinding tussen bestuurders en de werkvloer.

Bestuurders en wethouders pleitten voor een regionale samenwerking waarin gemeenten en instellingen duidelijke afspraken maken over gezamenlijke doelen, verantwoordelijkheden en werkwijzen. Een concreet voorbeeld was het voorstel voor gezamenlijke intakeprocedures om kinderen sneller en beter te helpen. Dit kan niet alleen bureaucratische lasten verminderen, maar ook zorgen voor meer continuïteit in de zorg.

Waar wachten we nog op?

Ondanks de voordelen van betere samenwerking en kennisdeling, blijven er hardnekkige obstakels: regionale verschillen in beleid en aanpak leiden tot inefficiënties en vertragingen. Kinderen moeten vaak meerdere keren hun verhaal doen omdat instellingen langs elkaar heen werken, zo stelden de bestuurders. Daarbij komt dat – zoals al eerder genoemd – beleid vaak is gericht op snelle resultaten in plaats van duurzame verbeteringen. Dit versterkt de neiging om repressieve of symptoombestrijdende maatregelen te kiezen in plaats van te investeren in langdurige oplossingen zoals samenwerking en reflectie. Bestuurders benoemden verder dat een gebrek aan kennisdeling tussen instellingen ervoor zorgt dat relevante kennis niet effectief wordt benut. Dit belemmert niet alleen de samenwerking, maar ook de kwaliteit van de zorg.

Er is bestuurlijk lef nodig om een gezamenlijke visie te ontwikkelen, regionale samenwerkingsverbanden te versterken en wetenschappelijke kennis structureel in beleid en praktijk te verankeren. Het bieden van ruimte voor professionals om hun inzichten te delen en in te brengen, is cruciaal om de residentiële jeugdzorg te transformeren. Alleen door samenwerking, kennisdeling en lange termijnbeleid kan aandachtsvolle zorg de norm worden.

5.2 Professionele doorbraken

In hoofdstuk 4 bespraken we uitgebreid wat ervoor nodig is om een professionele cultuur op te bouwen en te onderhouden. Deze professionele cultuur wordt in de residentiële jeugdzorg nog te vaak gemist. Op basis van de groepsgesprekken werken we hieronder uit hoe deze cultuur tot stand kan worden gebracht.

1. Faciliteer een cultuur van reflectie: intervisie en supervisie

Reflectie, intervisie en supervisie zijn cruciale pijlers voor het versterken van het professioneel handelen en het verbeteren van de zorgkwaliteit. Professionals benadrukten in het groepsgesprek dat een steunende werkomgeving essentieel is voor jeugdzorgprofessionals. Dit werk is emotioneel belastend en complex, waardoor professionals moeten kunnen rekenen op een hecht team waarin collega's elkaar ondersteunen en versterken. Alleen in zo'n veilige en stabiele omgeving kan het hoge personeelsverloop in de sector worden tegengegaan.

Een goed georganiseerde en veilige reflectiecultuur is een essentiële randvoorwaarde voor aandachtsvolle jeugdzorg. Het regelmatig samenkomen om casussen en ethische dilemma's te bespreken helpt professionals om onzekerheden bespreekbaar te maken en elkaar te ondersteunen. Onder professionals werd echter aangegeven dat in sommige instellingen het bespreekbaar maken van onzekerheden nog wordt gezien als een teken van zwakte. Een open en veilige cultuur, waarin professionals kwetsbaarheid durven tonen zonder angst voor afwijzing, is daarom noodzakelijk zo stelden zowel de professionals als de ervaringsdeskundigen.

Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het faciliteren van een reflectieve cultuur, zo benoemden onder meer de bestuurders en wetenschappers. Zonder hun actieve steun en betrokkenheid blijft reflectie vaak ondergeschikt aan de hectiek van de dagelijkse praktijk. Door structureel ruimte te maken voor reflectie, en dit niet te behandelen als een optionele activiteit, kan een lerende en zelfkritische werkomgeving worden gecreëerd.

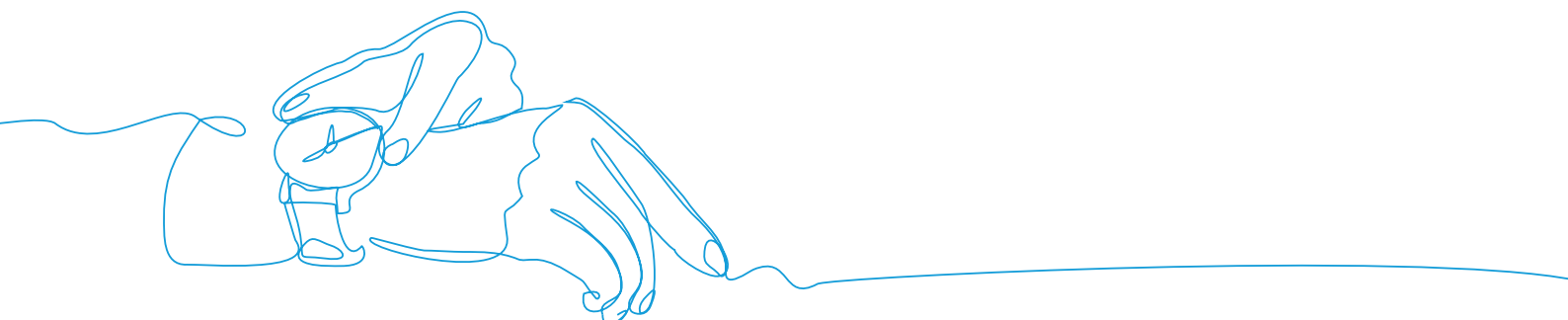
Waar wachten we nog op?

Reflectie (intervisie en supervisie) blijft in veel instellingen onderbelicht door hoge werkdruk en een gebrek aan prioritering. Leidinggevenden spelen een sleutelrol, maar als zij reflectie niet actief ondersteunen, blijft het een vrijblijvende en ondergewaardeerde activiteit. Professionals blijven dan vastzitten in routinematig handelen zonder structureel te leren van ervaringen en dilemma's.

Daarnaast werd in meerdere gesprekken benadrukt dat er een gedeelde visie ontbreekt op wat kwaliteit en goed werk binnen de residentiële jeugdzorg betekent. Dit gebrek aan een gemeenschappelijk uitgangspunt belemmert de effectiviteit van reflectiebijeenkomsten. Reflectie vraagt niet alleen om een veilige omgeving, maar ook om richting: een gedeeld begrip van waarden en normen binnen de sector helpt professionals om intervisie en supervisie effectiever te benutten. Wanneer duidelijke kaders ontbreken, blijft reflectie te veel afhankelijk van individuele interpretaties, wat de impact ervan vermindert.

Tot slot wordt reflectie in sommige teams vooral ingezet om de status quo te bevestigen in plaats van kritisch te kijken naar verbeterpunten. Dit belemmert innovatie en het doorbreken van ingesleten werkwijzen. Zonder structurele verankering blijft reflectie een incidentele activiteit in plaats van een vast onderdeel van professioneel werken.

Om reflectie werkelijk tot een integraal onderdeel van de residentiële jeugdzorg te maken, is structurele facilitering nodig. Alleen dan kan de sector groeien naar een professionele cultuur waarin voortdurend leren en verbeteren vanzelfsprekend zijn.



2. Herwaardeer het werken in de residentiële jeugdzorg

Werken in de residentiële jeugdzorg vraagt om betrokkenheid, vakmanschap en uithoudingsvermogen. Toch wordt de sector onvoldoende gewaardeerd, wat zich uit in lage salarissen, beperkte doorgroeimogelijkheden en structureel hoge werkdruk. Tijdens de verschillende groeps gesprekken werd benadrukt dat professionals zich vaak ondergewaardeerd voelen en dat dit een belangrijke oorzaak is van het hoge personeelsverloop.

Een van de belangrijkste punten uit de gesprekken was dat de arbeidsvoorwaarden niet in verhouding staan tot de zwaarte van het werk. Hoge werkdruk, emotioneel intensieve situaties en beperkte groeiperspectieven maken dat professionals de sector verlaten. Het investeren in betere salarissen en een duidelijk loopbaanperspectief kan bijdragen aan een aantrekkelijker sector en het behouden van ervaren krachten. Naast financiële waardering is ook erkenning binnen organisaties en in de samenleving cruciaal. Het imago van de residentiële jeugdzorg is slecht, maar juist daarom zijn bekwame en betrokken professionals in de sector cruciaal. Tijdens meerdere (groeps)gesprekken werd gepleit voor een actievere rol van beleidsmakers en instellingen in het versterken van het professionele imago van professionals in de residentiële jeugdzorg.

Naast waardering in salaris en maatschappelijke erkenning, biedt herwaardering van het vak ook kansen om de professionele identiteit van jeugdzorgmedewerkers te versterken. In de groeps gesprekken werd benadrukt dat structurele investeringen in intervisie, supervisie, opleiding en professionele ontwikkeling het vakmanschap kunnen versterken. Door professionals de mogelijkheid te bieden om doorlopende scholing te volgen, wordt niet alleen de kwaliteit van zorg verbeterd, maar ontstaat er ook een sterker gevoel van eigenaarschap over het werk. Het creëren van meer scholing en opleiding kan helpen om het vak aantrekkelijker te maken en de sector te stabiliseren.

Door de residentiële jeugdzorg nadrukkelijker als specialistisch en waardevol werkveld te positioneren, met sterke arbeidsvoorwaarden en loopbaankansen, kan de sector aantrekkelijker worden voor nieuwe professionals en kan bestaand personeel behouden blijven. Dit is essentieel voor een duurzame verbetering van de zorgkwaliteit.

Tot slot vraagt herwaardering van het vak ook iets van de professionals zelf. Juist in een tijd van systeemverandering is het van belang dat professionals zich collectief laten horen en hun rol claimen als vakmensen met een stem in het debat over de kwaliteit van het werk. Een sterke beroepsidentiteit begint niet alleen met waardering van buitenaf, maar ook met eigenaarschap van binnenuit.

Waar wachten we nog op?

Mede doordat uithuisplaatsingen natuurlijk zoveel mogelijk voorkomen dienen te worden, heeft de residentiële jeugdzorg een slecht imago. Dat straalt af op de professionals. Groepswork wordt nog te vaak als een opstapfunctie gezien in plaats van een volwaardige carrièrekeuze, zo benoemden professionals en wetenschappers. Dit draagt bij aan een instabiele werkomgeving, waarin kinderen te maken krijgen met steeds wisselende gezichten. Bestuurders en beleidsmakers wezen erop dat het noodzakelijk is om groepswork te positioneren als een specialisme, met bijbehorende ontwikkelmogelijkheden en erkenning. De beperkte financiële kaders en de waan van de dag zorgen er echter voor dat dit onvoldoende van de grond komt.

Om de noodzakelijke herwaardering te realiseren, is actie nodig op verschillende niveaus. Gemeenten en instellingen moeten investeren in realistische werkdruk, betere arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden. Dit vraagt om nauwere samenwerking met regionale opleidingscentra om het vak aantrekkelijker te maken voor jonge professionals. Daarnaast is het cruciaal dat langdurige contracten de norm worden en dat instellingen investeren in teamstabiliteit, zodat professionals niet voortdurend van positie wisselen. Beleidsmakers kunnen bijdragen door de sector positief onder de aandacht te brengen en de professionele status van groepsworkers te versterken.

Een belangrijke hefboom voor deze herwaardering ligt in het functiehandboek binnen de cao. Door groepswork expliciet te erkennen als een specialistisch vakgebied met bijbehorende functiewaardering en loopbaanstructuren, kan op systemisch niveau worden bijgedragen aan een sterker beroepsperspectief. Dit vraagt om betrokkenheid van sociale partners en beleidsmakers bij het actualiseren van functieprofielen, zodat de zwaarte en complexiteit van het werk ook in formele kaders wordt erkend. Alleen door een

gezamenlijke inspanning van beleidsmakers, bestuurders en werkgevers kan een structurele herwaardering van het werk in de residentiële jeugdzorg worden bereikt.

3. Professionals: zet het kind en zijn sociale netwerk centraal

Om aandachtsvolle residentiële jeugdzorg te realiseren, is het essentieel dat professionals het kind en diens sociale netwerk centraal stellen. Jeugdzorgprofessionals gaven aan dat opleiding en interne scholings-trajecten meer nadruk moeten leggen op relationeel werken. Hoe voer je betekenisvolle gesprekken met een kind? Hoe bouw je een vertrouwensband op? Hoe ondersteun je een kind in zijn of haar toekomstverwachtingen? Dit zijn kernvragen die structureel aandacht verdienen. Het zijn eveneens de vragen waarvan de ervaringsdeskundigen in de groepsgesprekken aangaven, deze zo gemist te hebben. In het kader van professionele nabijheid werd genoemd dat het ondernemen van activiteiten en het actief ondersteunen van het kind cruciaal zijn voor het opbouwen van een duurzame vertrouwensrelatie.

Ook het betrekken van ouders en het bredere sociale netwerk van kinderen werd genoemd als een fundamentele voorwaarde voor aandachtsvolle zorg. Wetenschappers benadrukten dat een sterke samenwerking met ouders en scholen kan bijdragen aan een gevoel van continuïteit en stabiliteit voor het kind. Dit vereist niet alleen regelmatige communicatie, maar ook daadwerkelijk investeren in de relatie met ouders zodat zij zoveel als mogelijk hun rol als ouders kunnen vervullen. Wanneer ouders al vroeg in het proces worden betrokken en ondersteund, kan de overgang van residentiële zorg naar de thuissituatie soepeler verlopen en wordt het risico op terugval verminderd.

Het centraal stellen van het kind vraagt om een geïntegreerde aanpak waarin samenwerking tussen professionals, ouders, scholen en andere netwerken vanzelfsprekend is. Door kinderen niet als geïsoleerde individuen te benaderen, maar als onderdeel van een breder sociaal systeem, kan de residentiële jeugdzorg effectiever en betekenisvoller worden.

Waar wachten we nog op?

Ervaringsdeskundigen gaven aan dat een gebrek aan empathie en begrip bij professionals soms leidt tot gevoelens van onzichtbaarheid en wantrouwen. Zij zagen dat hoge werkdruk binnen instellingen een belemmering vormt voor het aangaan van duurzame vertrouwensrelaties. Administratieve taken en protocollen zorgen ervoor dat persoonlijke aandacht en interactie met kinderen onder druk komen te staan.

Aansluiting bij het normale leven is nodig om de overgang naar zelfredzaamheid in de maatschappij beter te laten verlopen. Beleidsprofessionals pleiten tijdens het groepsgesprek voor programma's die kinderen begeleiden in deze stap, bijvoorbeeld door hen te koppelen aan mentoren of ervaringsdeskundigen die kunnen helpen bij praktische en emotionele uitdagingen. Een dergelijke aanpak draagt bij aan de zelfredzaamheid en kan het vertrouwen van kinderen vergroten. Het is in ieder geval essentieel dat professionals het fundamentele inzicht onderschrijven dat aandacht voor en betrokkenheid van het sociale netwerk van kinderen een onmisbaar onderdeel is van aandachtsvolle residentiële jeugdzorg.

5.3 Tot slot: Waar wachten we nog op? Hoe doorbreken we de blokkades?

Het doorbreken van blokkades in de residentiële jeugdzorg vraagt om systeemveranderingen en veranderingen in de professionele cultuur. Dit hoofdstuk heeft aangetoond dat een toekomstbestendige, aandachtsvolle residentiële jeugdzorg alleen kan ontstaan als er structurele aanpassingen worden doorgevoerd in de financiering, organisatie en samenwerking binnen de sector. Langdurige en vaste financiering biedt instellingen de stabiliteit die nodig is om te investeren in kwalitatieve zorg. Stoppen met het stigmatiseren van kinderen en voldoende plaatsen binnen kleinschalige woonvoorzieningen zijn onmisbare factoren voor een aandachtsvol zorgklimaat. Zonder een heldere gemeenschappelijke visie en een verbetering van de ontsluiting van bestaande kennis wordt het lastig om het ideaal van aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de praktijk te brengen.

Wat betreft de professionele cultuur moet reflectie (intervisie en supervisie) een structureel onderdeel worden van de werkpraktijk, zodat professionals continu leren en zich ontwikkelen. Daarnaast moet er een duidelijke herwaardering komen van het werken in de residentiële jeugdzorg, waarbij groepswerk niet langer als een opstapje wordt beschouwd, maar als een volwaardig vakgebied. Tot slot is het centraal stellen van het kind en diens netwerk een fundamentele voorwaarde voor het realiseren van aandachtsvolle residentiële

jeugdzorg. Dit betekent dat professionals niet alleen moeten investeren in sterke relaties met kinderen, maar ook in een nauwe samenwerking met ouders, scholen en andere onderdelen van het sociale netwerk.

Om deze veranderingen te realiseren, is er actie nodig op meerdere niveaus. Beleidsmakers moeten ruimte bieden voor innovatieve financieringsmodellen en betere arbeidsvoorwaarden. Instellingen en leidinggevenden dienen een cultuur te creëren waarin reflectie, professionele ontwikkeling en samenwerking centraal staan. Professionals zelf hebben de taak om hun relationele en reflectieve vaardigheden te blijven versterken en het kind daadwerkelijk als individu met een eigen sociale context centraal te stellen. Alleen door gezamenlijke inzet van alle betrokken partijen kan de residentiële jeugdzorg transformeren naar een sector waarin aandachtsvolle zorg de norm is.

De doorbraken die in dit hoofdstuk zijn beschreven, vereisen een aanpak waarin beleid en praktijk continu van elkaar leren. Er bestaat geen kant-en-klare oplossing voor de uitdagingen in de residentiële jeugdzorg. Wat nodig is, is een combinatie van bestuurlijk lef, structurele ondersteuning en een werkcultuur waarin professionals, kinderen en hun netwerk samenwerken aan een betere toekomst. De transformatie naar aandachtsvolle jeugdzorg is daarmee niet een kwestie van eenmalige beleidswijzigingen, maar van een doorlopende gezamenlijke inspanning waarbij inzichten uit de professionele praktijk, de wetenschap en van ervaringsdeskundigen voortdurend worden benut.

6. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Met dit verkennend onderzoek hebben we antwoorden gezocht op de volgende 3 vragen: *Wat is aandachtsvolle residentiële jeugdzorg? Welke blokkades staan aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg? Hoe kunnen deze blokkades worden doorbroken?* Om deze vragen te beantwoorden hebben we een literatuurverkenning verricht en hebben we groepsgesprekken georganiseerd met ervaringsdeskundigen, jeugdzorgprofessionals, wethouders en beleidsprofessionals, bestuurders van residentiële jeugdzorginstellingen en wetenschappers. Ook hebben we (duo-)interviews gehouden met beroepsvereniging NVO, vakbond FNV en de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd. In totaal hebben we 45 deskundigen gesproken tijdens 6 groepsgesprekken en 4 (duo-)interviews.⁷¹

De meerwaarde van dit verkennend onderzoek is dat we de 3 bovenstaande vragen hebben beantwoord door de verschillende perspectieven van de genoemde deskundigen en actoren samen te brengen. Tijdens de uitvoering van dit verkennend onderzoek en de verwerking van de opbrengsten hebben wij als Stichting Beroepseer iedere keer de werkelijkheid van de professional als uitgangspunt genomen. In de relatie tussen professional en kind moet oprechte aandacht immers worden gegeven. Hieronder hernemen we kort de kernopbrengsten per vraag, doen we enkele aanbevelingen en sluiten we af met een reflectie.

6.1 Wat is aandachtsvolle residentiële jeugdzorg?

Wat is aandachtsvolle zorg in de context van open en gesloten leefgroepen eigenlijk? Om dieper in te kunnen gaan op blokkades en oplossingsrichtingen is een scherp beeld van het begrip noodzakelijk. Een belangrijke constatering is dat aandachtsvolle residentiële jeugdzorg over veel meer gaat dan de schaal van de leefgroep of de organisatie. In essentie gaat het over het pedagogische leefklimaat binnen een leefgroep, over hoe professionals omgaan met kinderen, hun sociale netwerk én met elkaar. Op basis van dit verkennend onderzoek hebben we de kernelementen van het begrip vastgesteld en formuleren we de volgende definitie inclusief onmisbare ingrediënten: *Aandachtsvolle residentiële jeugdzorg houdt in dat een pedagogisch medewerker vanuit professionele nabijheid het kind oprechte positieve aandacht geeft binnen een duurzame vertrouwensrelatie. Het kind voelt zich gezien, gehoord en gewaardeerd.*

Onmisbare ingrediënten om tot aandachtsvolle residentiële jeugdzorg te komen zijn:

1. Een positieve grondhouding: het kind zien als uniek individu met talenten en mogelijkheden
2. Een stabiel team van professionals
3. Een stabiele woonplek waar het kind kan blijven zolang het nodig is
4. Aandacht voor de ondersteuning van de professional
5. De actieve betrokkenheid van het sociale netwerk, in het bijzonder de ouders
6. Een kleinschalige leefgroep dat voelt als een thuis midden in de wijk, in 'het normale leven'

De grote meerwaarde van een definitie is dat we weten waar we het over hebben als we spreken over aandachtsvolle zorg binnen leefgroepen. De ervaring leert dat binnen de jeugdzorg begrippen door partijen verschillend worden geïnterpreteerd en dus verschillend worden toegepast. Met een definitie van aandachts-

⁷¹ In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van de personen die hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken en interviews.

volle residentiële jeugdzorg kan er worden getoetst of we het over hetzelfde hebben en of een professionele praktijk daadwerkelijk aandachtsvol te noemen is. Doen we dit niet, dan dreigt het begrip een holle term te worden waar eenieder mee aan de haal kan gaan.

6.2 Welke blokkades staan aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg?

Binnen deze verkennende studie maken we een onderscheid tussen systeemblokkades en professionele blokkades. Meerdere systeemblokkades staan aandachtsvol werken binnen open en gesloten leefgroepen in de weg. Op basis van een analyse van de groepsgesprekken met deskundigen en inzichten uit de literatuur hebben we 4 systeemblokkades⁷² geconstateerd:

1. Het doorplaatsen van kinderen en personeelsswisselingen
2. Een sterke focus op kosten in plaats van op kwaliteit
3. Het ontbreken van een overkoepelende visie in combinatie met een gebrekkige samenwerking tussen gemeenten en aanbieders
4. Administratieve lasten

Deze systeemblokkades staan niet los van de relatie tussen pedagogisch medewerkers en kinderen, de relatie waarin oprechte aandacht geboden moet worden. Ze werken door in de concrete werkpraktijk van professionals, actief binnen open en gesloten leefgroepen. Ook een aantal professionele blokkades staan aandachtsvol werken binnen de residentiële jeugdzorg in de weg. Deze blokkades maken het voor pedagogisch medewerkers lastig om tot Goed Werk⁷³ te komen. Op basis van een analyse van de groepsgesprekken met deskundigen en inzichten uit de literatuur hebben we 4 professionele blokkades geconstateerd:⁷⁴

1. Een professionele cultuur die versterking nodig heeft
2. Hoge werkdruk en het personeelstekort beïnvloeden de kwaliteit
3. Gebrek aan samenwerking met en zeggenschap van kinderen en ouders
4. Handelingsverlegenheid

In deze publicatie hebben we het SCARF-model als lens gebruikt om de sociale en psychologische dimensies van de werkcultuur binnen de residentiële jeugdzorg beter te begrijpen. De factoren status, zekerheid, autonomie, behoren en eerlijkheid van het model helpen een beeld te vormen van de sociale en psychologische obstakels in de werkcultuur binnen de residentiële jeugdzorg. De toepassing van het model laat zien dat door te weinig erkenning, onzekere arbeidsomstandigheden, een gebrek aan professionele autonomie, het ontbreken van een structurele reflectiecultuur en slechte arbeidsvoorwaarden het voor professionals lastig is om blijvend met toewijding en trots aandachtsvolle zorg te bieden.

6.3 Aanbevelingen: Hoe kunnen de blokkades die aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg staan, worden doorbroken?

Het doorvoeren van structurele en culturele veranderingen vraagt om vasthoudendheid, samenwerking en het durven loslaten van oude patronen. Op basis van de inzichten uit de groepsgesprekken en (duo-) interviews zijn we in deze publicatie ingegaan op de vraag hoe de geconstateerde systeemblokkades en professionele blokkades kunnen worden doorbroken.⁷⁵

Systeendoorbraken

1. Maak werk van alternatieve en langdurige financiering
2. Stop met het stigmatiseren van kinderen
3. Zorg voor voldoende geschikte plaatsen
4. Handel op basis van een gemeenschappelijke visie
5. Ontsluit bestaande kennis door betere samenwerking

⁷²Deze systeemblokkades zijn in hoofdstuk 3 uitvoerig uitgewerkt.

⁷³Goed Werk is werk van hoge kwaliteit, betekenisvol en wordt op een moreel verantwoorde manier uitgevoerd. Zie hoofdstuk 4 voor een nadere uitwerking van dit begrip binnen de context van de residentiële jeugdzorg.

⁷⁴Deze professionele blokkades zijn in hoofdstuk 4 uitvoerig uitgewerkt.

⁷⁵Het doorbreken van de blokkades is in hoofdstuk 5 uitvoerig uitgewerkt.

Professionele doorbraken

1. Faciliteer een cultuur van reflectie: intervisie en supervisie
2. Herwaardeer het werken in de residentiële jeugdzorg
3. Professionals: zet het kind en zijn sociale netwerk centraal

6.4 Over bestuurlijk lef en de waardering van professionals. Een reflectie van de onderzoekers.

Bestuurlijk lef

Op basis van ons verkennende onderzoek hebben we antwoorden geformuleerd op de hoofdvraag *Welke blokkades staan aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg en hoe kunnen deze blokkades worden doorbroken?* Het is opvallend dat betrokken actoren en deskundigen die wij in het kader van dit project hebben gesproken vanuit hun verschillende perspectieven vrijwel dezelfde blokkades en dezelfde oplossingsrichtingen aandragen. Men heeft een gedeeld beeld van wat aandachtsvolle residentiële jeugdzorg is, van de probleemanalyse en van de te zetten vervolgstappen (los van accentverschillen die zijn te verklaren vanuit de eigen rol). Dat is opvallend te noemen omdat aandachtsvolle residentiële jeugdzorg (ondanks positieve stappen en vernieuwende initiatieven) nog onvoldoende tot stand komt binnen open en gesloten leefgroepen.

In het complex van systeemblokkades en professionele blokkades – die wij in deze publicatie uitvoerig uiteenzetten – lukt het kennelijk onvoldoende om de benodigde transformatie te laten slagen. Hierboven hebben wij 8 aanbevelingen geformuleerd om de belangrijkste blokkades te doorbreken. Er is echter meer nodig. Om te voorkomen dat het blijft bij een gedeelde probleemanalyse en een gedeeld beeld over de oplossingen en om te voorkomen dat vernieuwende initiatieven uitzonderingen blijven, is er bestuurlijk lef nodig bij gemeenten én bij zorgaanbieders. Bestuurlijk lef wordt in meerdere groepsgesprekken genoemd als de sleutel om het vastgestelde ‘vastlopen in het systeem van belangen’ te omzeilen. Er is bestuurlijk lef nodig om ‘het anders te gaan doen,’ samen te werken op basis van vertrouwen en voorbij organisatiebelangen (van gemeenten en aanbieders) daadwerkelijk binnen iedere leefgroep te komen tot aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. Zo is er bijvoorbeeld bestuurlijk lef nodig om te gaan experimenteren met alternatieve en langdurige financiering die het voor nieuwe en bestaande zorgaanbieders gemakkelijker maakt om daadwerkelijk te investeren in een pedagogisch leefklimaat en een reflectiecultuur die bijdragen aan een aandachtsvolle benadering.

Om daadwerkelijk te komen tot residentiële jeugdzorg die aandachtsvol is, moet er structureel (financieel) geïnvesteerd worden in experimenteren, leren en verbeteren door de Rijksoverheid, gemeenten en residentiële jeugdzorginstellingen. Er moet dan wel in vernieuwende partijen worden geïnvesteerd met bestuurlijk lef die open staan voor de aandachtsvolle benadering zoals die is geschetst in deze publicatie, of daar allang actief invulling aan geven. Niet in partijen die de op ‘beheersing en controle’ gerichte aanpak willen voortzetten.

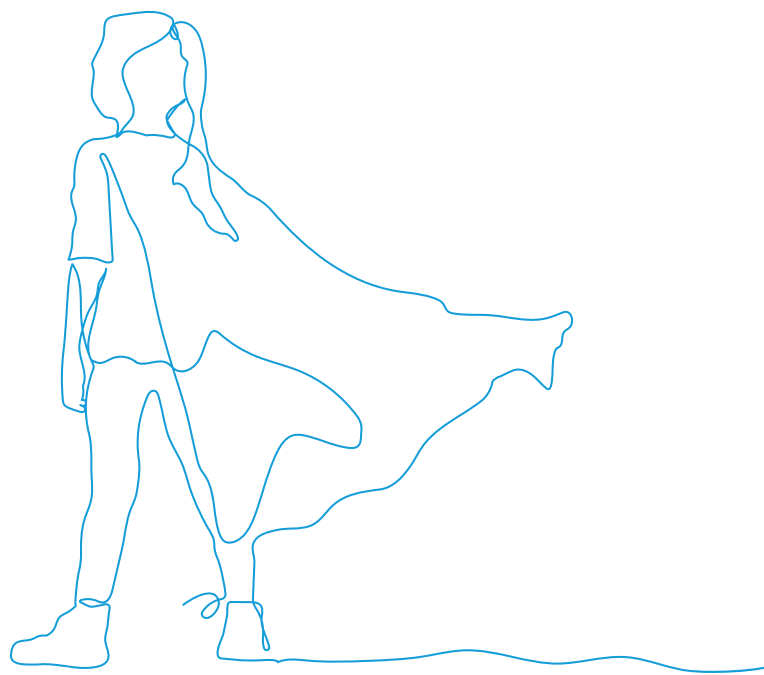
Waardering en professionalisering groepswerkers

Een cruciale randvoorwaarde – die wij in deze conclusie in het bijzonder willen uitlichten – om tot aandachtsvolle zorg te komen is de waardering van groepswerkers die dag in dag uit hulp en zorg bieden aan een kwetsbare groep kinderen. In dit verkennend onderzoek komt duidelijk naar voren dat deze groep pedagogisch medewerkers onvoldoende wordt gewaardeerd en gefaciliteerd om dit belangrijke, mooie en zware vak uit te oefenen. De belemmerende factoren zijn in deze publicatie uitvoerig aan de orde gekomen. Zonder een verbetering van de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden van dit belangrijke vak gaat de benodigde transformatie naar aandachtsvolle residentiële jeugdzorg niet plaatsvinden. Naast een hogere waardering is er een investering nodig in de verdere professionalisering van deze medewerkers (opleidingen, bijscholing, versterking van de positie van professionals binnen organisaties en versterking van de individuele en gemeenschappelijke beroepsidentiteit). Voor zowel de waardering als professionalisering biedt deze publicatie voldoende handvatten.

6.5 Tot slot: Investeren in aandachtsvolle residentiële jeugdzorg

Deze publicatie en onze aanbevelingen zijn voor iedereen die werkt in en aan de residentiële jeugdzorg. Voor ervaringsdeskundigen, jeugdzorgprofessionals, leidinggevend en bestuursvoerders van instellingen, onderzoekers, wethouders, beleidsprofessionals van gemeenten, gemeentelijke samenwerkingsverbanden en het Rijk, voor iedereen die wil bijdragen aan aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. En ja, natuurlijk is preventie belangrijk, en willen gemeenten samen met jeugdzorgprofessionals er alles aan doen om een (uithuis)plaatsing te voorkomen. Maar dat ontslaat ‘ons’ als samenleving, gemeenten en

residentiële jeugdzorginstellingen echter niet van de plicht om te zorgen voor goede voorzieningen en oprechte aandacht voor kinderen die tijdelijk of permanent niet thuis kunnen wonen, met welke reden dan ook. Hoewel 'voorkomen beter is dan genezen', erkent het overgrote deel van de deelnemers aan de groepsgesprekken dat er altijd een vorm van residentiële jeugdzorg met leefgroepen nodig zal zijn. Met andere woorden: de nadruk op preventie en het voorkomen van (uithuis)plaatsen kan geen reden zijn om niet te investeren in de kwaliteitsverbetering van de zorg op open en gesloten leefgroepen. Juist voor deze relatief kleine en kwetsbare groep kinderen die zijn aangewezen op onze hulp is het cruciaal dat de geconstateerde systeemblokkades en professionele blokkades grondig worden aangepakt. Dit verkennende onderzoek biedt daar ruim voldoende inzichten en handvatten voor.



DANKWOORD

Ter afsluiting van dit project willen wij graag van de gelegenheid gebruik maken om enkele mensen te bedanken voor hun onmisbare bijdrage aan deze publicatie. Allereerst gaat onze dank uit naar Stichting Het Vergeten Kind, die ons als Stichting Beroepseer de opdracht heeft gegeven voor het verrichten van dit verkennend onderzoek. In het bijzonder willen wij Berdien Jager bedanken voor haar betrokkenheid en het vertrouwen dat zij in ons als onderzoekers en auteurs heeft gesteld.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar alle deskundigen die hebben deelgenomen aan de groeps-gesprekken en interviews. Hun kennis, ervaring en inzichten vormen het fundament van deze publicatie. Wij waarderen hun tijd en inzet om met ons in gesprek te gaan over aandachtsvolle residentiële jeugdzorg enorm.

De klankbordgroep bestond uit Freke Evers, Berdien Jager, Margot Ende, Rene van de Camp, Keshia Juliënne, Daisy Beuwer en Thijs Jansen. Dit verkennend onderzoek is beter geworden dankzij hun deskundige inbreng. Wij danken hen daar hartelijk voor.

Deze publicatie is een uitnodiging aan iedereen die betrokken is bij de residentiële jeugdzorg om samen de randvoorwaarden te creëren waarin aandachtsvolle zorg vanzelfsprekend wordt. Juist voor deze relatief kleine en kwetsbare groep kinderen die zijn aangewezen op onze hulp is het cruciaal dat de geconstateerde systeemblokkades en professionele blokkades grondig worden aangepakt. Dit verkennende onderzoek biedt daar ruim voldoende inzichten en handvatten voor.

Gerard van Nunen en Corné van der Meulen
Stichting Beroepseer

BIJLAGEN

Bijlage 1. Over de auteurs

Gerard van Nunen

Gerard van Nunen is bestuurskundige en werkt als projectmanager en onderzoeker bij Stichting Beroepseer. Hij werkt aan publicaties en onderzoeken over publieke professionals, (overheids)gezag en ambtelijk vakmanschap. In dat kader heeft hij verschillende onderzoeken verricht en publicaties geschreven, onder andere voor de boekenreeks *Beroepseer*. Op het gebied van de jeugdhulp was hij redactielid en medeauteur van *Écht doen wat nodig is. Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp* (2018). Naar aanleiding van deze publicatie organiseerde hij Alternatieven-Labs Jeugdhulp voor gemeenten en jeugdzorgaanbieders die actief aan de slag willen met de transformatie van de jeugdhulp.

Corné van der Meulen

Corné van der Meulen is adjunct-directeur en onderzoeker bij Stichting Beroepseer. Na zijn afstuderen in de sociologie aan de Universiteit Utrecht, heeft Corné zich gericht op het bevorderen van professionaliteit en goed werk in diverse sectoren, waaronder de (jeugd)zorg, accountancy en de ambtenarij. In dat kader heeft hij verschillende onderzoeken verricht en publicaties geschreven, onder andere voor de boekenreeks *Beroepseer*. Naast zijn schrijfwerk is Corné actief als trainer bij de Academie voor Ambtelijk Vakmanschap.

Bijlage 2. Over Stichting Beroepseer

Stichting Beroepseer is een kennisinstituut met expertise op het gebied van publieke professionaliteit, ambtelijk vakmanschap en (overheids)gezag. Door haar werkzaamheden komt zij op voor het maatschappelijke belang van deze thema's. Stichting Beroepseer fungeert daarnaast als brede netwerkbeweging van uitvoerende professionals, leiders, managers, bestuurders, wetenschappers en andere geïnteresseerden. De stichting wil publieke professionals en leidinggevendenden op de werkvloer concrete en praktische hulp bieden om in hun eigen werksituatie professionaliteit te versterken.

Door de jaren heen heeft Stichting Beroepseer verschillende publicaties uitgebracht over publieke professionals en publieke ambtsdragers. De boeken en papers over professionaliteit worden altijd ontwikkeld in samenwerking met de beroepspraktijk en de wetenschap.⁷⁶

Naast het uitbrengen van boeken en papers verricht Stichting Beroepseer empirisch onderzoek naar de werkpraktijk van publieke professionals, door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Stichting Beroepseer heeft ruime ervaring met het organiseren van adviestrajecten, onderwijsmodules, groepscoaching, congressen, bijeenkomsten, lezingen en workshops voor en over publieke professionals. De stichting richt zich daarbij op het versterken van professionaliteit en gezagsvol professioneel optreden.

Kijk voor meer informatie over onze activiteiten en ons aanbod op: www.beroepseer.nl en www.academieav.nl.

⁷⁶Zie voor de boekenreeks van Stichting Beroepseer: <https://beroepseer.nl/boekenreeks/>

Bijlage 3. Over Stichting Het Vergeten Kind

Het Vergeten Kind zet zich in voor kinderen die opgroeien in een onveilige en/of instabiele thuissituatie en zich hierdoor vergeten kunnen voelen. Ons doel is dat deze kinderen er niet alleen voor staan, zich gehoord en gezien voelen en op een veilige en stabiele plek wonen. Zodat zij zich positief kunnen ontwikkelen en hun plek vinden in onze maatschappij. In al onze kinderactiviteiten staat positieve aandacht centraal. Het Vergeten Kind organiseert activiteiten die kinderen een lichtpuntje bieden en een directe positieve invloed hebben op hun leven, zoals vakanties en dagjes weg. Positieve aandacht is essentieel voor de ontwikkeling van kinderen. Het geeft ze zelfvertrouwen en veerkracht.

Ook zetten we vol in op het verbeteren van jeugdzorg. Met de zorg voor kinderen en gezinnen is veel mis. Kinderen krijgen niet altijd de juiste zorg, worden onnodig vaak uit huis geplaatst en belanden dan niet altijd op de juiste plek. Een overvloed aan regels, protocollen en tijdsdruk belemmeren hulpverleners om voldoende aandacht te geven. Daarbij ligt de focus in jeugdzorg te veel op problemen van kinderen in plaats van op hun behoeften. Om aandachtsvolle jeugdzorg te realiseren, stellen we ons actief en kritisch op. We agenderen misstanden, laten de stem van jongeren horen (bijvoorbeeld via onze jongerenraad The Unforgettables) en gaan met politici, beleidsmakers en jeugdzorgaanbieders in gesprek.

Met de kleinschalige woonvoorziening Heppie (t)Huis laten we zien dat residentiële jeugdzorg anders georganiseerd kan worden. Het Vergeten Kind startte deze best practice in 2019 in samenwerking met de gemeente Geldrop-Mierlo. Het fantastische team van vaste opvoeders heeft van het Heppie (t)Huis een warme, huiselijke plek gemaakt, waar het kind mag blijven wonen zolang als nodig, ook als het ingewikkeld is. Een plek dichtbij het sociale netwerk, zodat het kind zo gewoon als mogelijk kan opgroeien. Waar het kind gezien wordt voor wie het is, zich kan en mag hechten en zich kan ontwikkelen. En waar ook de ouders van deze kinderen zich gezien en gesteund voelen.

Kijk voor meer informatie over ons werk op www.hetvergetenkind.nl.

Bijlage 4. Onderzoeksopzet

Om de 3 centrale vragen van dit onderzoek te beantwoorden hebben we naast een literatuurverkenning groeps gesprekken georganiseerd met ervaringsdeskundigen, jeugdzorgprofessionals, wethouders en beleidsprofessionals, bestuurders van residentiële jeugdzorginstellingen en wetenschappers. Ook hebben we (duo-)interviews gehouden met beroepsvereniging NVO, vakbond FNV en de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd. In totaal hebben we 45 deskundigen gesproken tijdens 6 groeps gesprekken en 4 (duo-)interviews. De meerwaarde van dit verkennend onderzoek is dat we de 3 centrale vragen hebben kunnen beantwoorden door de verschillende perspectieven van de genoemde deskundigen te benutten.⁷⁷

1. Selectie deelnemers groeps gesprekken en interviews

Voor de groeps gesprekken en interviews hebben we deskundigen geselecteerd die zijn te zien als experts of voorlopers op het gebied van aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. Zij hebben een visie op of praktijkervaring met het bieden van aandachtsvolle zorg vanuit een beleidsperspectief, het perspectief van een onderzoeker en/of een praktijkperspectief. De deskundigen zijn geselecteerd na research van de onderzoekers/auteurs en op basis van de literatuurverkenning. Wat betreft de samenstelling van de groeps gesprekken hebben we gekozen voor homogene groepen om op die manier een breed beeld te krijgen en het perspectief van de desbetreffende groep adequaat in kaart te brengen.

2. De opzet van de groeps gesprekken

In totaal zijn er 6 groeps gesprekken georganiseerd. Ieder groeps gesprek duurde 2 uur en kende 3 vaste onderdelen. De bijeenkomsten vonden digitaal plaats via een videoverbinding (via het programma ZOOM). Tijdens de groeps gesprekken gingen de deskundigen in gesprek over aandachtsvolle residentiële jeugdzorg onder begeleiding van een gespreksleider en een onderzoeker van Stichting Beroepseer. De gespreksleider zorgde ervoor dat het groeps gesprek in goede banen werd geleid en dat iedere individuele deelnemer voldoende de mogelijkheid kreeg zijn of haar kennis en ervaring te delen. De onderzoeker had vooral een luisterende rol en maakte aantekeningen tijdens het groeps gesprek voor het samenvattende gespreksverslag. Het doel van de groeps gesprekken was om de kennis en ervaring van de deskundigen op te halen aan de hand van 3 vaste onderdelen. De groeps gesprekken gingen over wat aandachtsvolle residentiële jeugdzorg is (1), welke blokkades de deelnemers zien om tot aandachtsvolle zorg te komen (2) en hoe deze blokkades kunnen worden doorbroken (3).

Tijdens de groeps gesprekken werd aan de hand van 3 centrale vragen dieper ingegaan op het thema aandachtsvolle residentiële jeugdzorg. De deelnemers hebben de 3 vragen op voorhand ontvangen zodat zij de vragen konden voorbereiden ten behoeve van een soepel verloop van het groeps gesprek. Hieronder beschrijven we kort de vragen en welk gesprek we daarmee op gang wilden laten komen.

Vraag 1: Wat is aandachtsvolle residentiële jeugdzorg?

Iedere deelnemer aan het groeps gesprek kon in een individuele ronde reageren op deze vraag. De deelnemers werd gevraagd kernelementen van het begrip aandachtsvolle residentiële jeugdzorg te benoemen. De bedoeling van deze vraag was om vanuit het perspectief, de kennis en ervaring van de deelnemers een beeld te krijgen van wat aandachtsvolle residentiële jeugdzorg is.

Vraag 2: Welke blokkades staan aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg?

Nadat het centrale begrip nader in kaart was gebracht kregen de deelnemers de vraag om de volgens hen belangrijkste blokkades te benoemen die aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg staan. Dit gebeurde tijdens een plenair gesprek. De bedoeling van deze vraag was om een beeld te krijgen van factoren die aandachtsvolle zorg in de praktijk van open en gesloten leefgroepen onder druk (kunnen) zetten. Het onderscheid tussen systeemblokkades en professionele blokkades werd niet actief benoemd maar kwam gedurende de meeste groeps gesprekken wel aan de orde.

⁷⁷In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van de personen die hebben deelgenomen aan de groeps gesprekken en interviews.

Vraag 3: Hoe kunnen de blokkades die aandachtsvolle residentiële jeugdzorg in de weg staan worden doorbroken?

Tijdens het laatste deel van het groepsgesprek werd plenair nader ingegaan op hoe de vastgestelde blokkades kunnen worden doorbroken. De bedoeling van deze vraag was om randvoorwaarden en oplossingsrichtingen in kaart te brengen die nodig zijn om in de werkp praktijk van jeugdzorgprofessionals tot aandachtsvolle residentiële jeugdzorg te komen.

De 4 (duo-)interviews kende de opzet van een semigestructureerd diepte-interview aan de hand van een topiclijst. De topiclijst kende net als de groepsgesprekken 3 hoofdonderdelen die samenvallen met de 3 centrale vragen. De concrete vragen van de verschillende onderdelen werden per interview afgestemd op de achtergrond van de geïnterviewde.

3. Verwerking en analyse opbrengsten

Van ieder groepsgesprek en interview is een woordelijke transcriptie en een samenvattend gespreksverslag gemaakt. Het samenvattende gespreksverslag is gebaseerd op het transcript en de aantekeningen van de onderzoeker die tijdens het groepsgesprek/interview zijn gemaakt. Op basis van een analyse van de transcripten en gespreksverslagen is een onderscheid gemaakt tussen systeemblokkades en professionele blokkades en zijn de belangrijkste blokkades geselecteerd. De geselecteerde blokkades betreffen de blokkades die door een (grote) meerderheid van de deelnemers werden genoemd en werden aangeduid als belangrijk of zwaarwegend. Ook bij de keuze voor de doorbraken/oplossingsrichtingen die in deze publicatie worden uitgewerkt is dezelfde methode toegepast.

Bijlage 5. Overzicht deelnemers groepsgesprekken en interviews

Om de 3 centrale vragen van dit onderzoek te beantwoorden hebben we naast een literatuurverkenning groepsgesprekken georganiseerd met ervaringsdeskundigen, jeugdzorgprofessionals, wethouders en beleidsprofessionals, bestuurders van residentiële jeugdzorginstellingen en wetenschappers. Ook hebben we (duo-)interviews gehouden met beroepsvereniging NVO, vakbond FNV en de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd. In totaal hebben we 45 deskundigen gesproken tijdens 6 groepsgesprekken en 4 (duo-)interviews.

De meerwaarde van dit verkennend onderzoek is dat we de 3 centrale vragen hebben kunnen beantwoorden door de verschillende perspectieven van de genoemde deskundigen te benutten. Hieronder bieden we een overzicht van de personen die hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken en interviews. De inzichten die zijn opgenomen in deze publicatie zijn mede gebaseerd op een analyse van de groepsgesprekken en interviews. De analyse is gemaakt op basis van transcripten en samenvattingen van de gesprekken. Onze analyse vertolkt vanzelfsprekend niet per definitie de zienswijzen van de individuele deelnemers.

1. Overzicht deelnemers groepsgesprekken

Groepsgesprek jeugdzorgprofessionals (06-11-24, 10:00-12:00)

1.	Judith Balvers	Jeugdzorgwerker Pactum Jeugd- en opvoedhulp, kleinschalig leerhuis De Grote Brander
2.	Daisy Beuwer	Professioneel opvoeder, jeugdzorgwerker Heppie (t)Huis
3.	Eva Vijge	Orthopedagoog MetMaya Jeugdhulp Dichtbij
4.	Anneke Veenstra	Gezinshuisouder Gezinshuis Talenten van de Toekomst
5.	Nynke Lubberink	Gezinswerker, OIDOS - Buurteams Jeugd en Gezin Nijmegen, FNV Kaderlid landelijke branche adviesraad jeugdzorg, ervaring binnen de residentiële jeugdzorg
6.	Sophie de Valk	Manager Kwaliteit iHUB, gepromoveerd op repressie binnen residentiële instellingen
7.	Arianne Breddels	Jeugdreclasseringswerker, Jeugdbeschermer Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond
8.	Ellen van Emmerik	Leidinggevende Parlan Jeugdhulp

Groepsgesprek wetenschappers/onderzoekers (07-11-24 14:00-16:00)

1.	Karin Nijhof	Senior onderzoeker Academische Werkplaats Risicojeugd en Pluryn
2.	Annemiek Harder	Bijzonder hoogleraar Orthopedagogiek, Erasmus Universiteit Rotterdam
3.	Dorien Graas	Lector Jeugd, Hogeschool Windesheim
4.	Peter Dijkshoorn	Kinder- en jeugdpsychiater, promotor ambitieuze jeugdhulp voor OZJ/VNG/VWS
5.	Marjan de Lange	Adviseur jeugdhulp en docent master orthopedagogiek, Universiteit van Amsterdam
6.	Sophie de Valk	Manager Kwaliteit iHUB, gepromoveerd op repressie binnen residentiële instellingen
7.	Arne Popma	Hoogleraar Kinder- en Jeugdpsychiatrie, kinder- en jeugdpsychiater, Bascule
8.	Elianna Zijlstra	Universitair hoofddocent pedagogiek en onderwijskunde, Rijksuniversiteit Groningen

Groepsgesprekken gemeenten: wethouders en beleidsprofessionals⁷⁸ (groepsgesprek 1 > 11-12-24 10:00-12:00, groepsgesprek 2 > 13-01-2025 12:00-14:00)

1.	Mathil Sanders-De Jonge	Wethouder Gemeente Geldrop-Mierlo
2.	Marco Bennink	Wethouder Gemeente Oude IJsselstreek
3.	Olga Lemmen	Adviseur Jeugd Gemeente Zwolle
4.	Saïd Satyane	Programmacoördinator Jeugd en Onderwijs Regio Gooi en Vechtstreek
5.	Mariska Siksmā	Beleidsadviseur sociaal domein, bovenregionale specialistische jeugdhulp Gemeente Dijk en Waard
6.	Bente Bonefaas	Beleidsadviseur Jeugd Gemeente Haarlemmermeer
7.	Jalyssa Breur	Projectleider Bovenregionaal Expertisenetwerk Jeugd Noord-Holland, Gemeente Amsterdam & Thuis voor Noordje
8.	Afke Jong	Senior beleidsadviseur Jeugd Gemeente Zaanstad
9.	Christine Pollmann	Projectmanager Bovenregionaal Expertisenetwerk meervoudige en complexe jeugdhulp Noord-Holland, Gemeente Amsterdam
10.	Monique Schraven	Beleidsprofessional Jeugd Gemeente Haarlem
11.	Karin van Zanen	Senior Beleidsadviseur Specialistische jeugdhulp Gemeente Amsterdam
12.	Camilla de Greeff	Adviseur / Beleidsontwikkelaar Sociaal Domein Gemeente Hollands Kroon
13.	Erika de Jong	Programmamanager Bovenregionaal Netwerk Jeugd Noord-Holland, Gemeente Amsterdam

⁷⁸13 deelnemers werkzaam voor 10 verschillende gemeenten.

Groepsgesprek bestuurders residentiële jeugdzorginstellingen (18-12-24, 14:00-16:00)

1.	Giovanni Coenen	Bestuurder Tobas Jeugdhulp
2.	Lieke van Domburgh	Bestuurder iHub
3.	Rene van de Camp	Bestuurder en oprichter Heppie (t)Huis
4.	Anke van Dijke	Bestuurder Fier
5.	Helmer Kalkwiek	Programmaleider Skills@ bij Level
6.	Mirjam van den Nieuwenhuizen	Bestuurder Pluryn, bestuurslid Jeugdzorg Nederland
7.	Arjen Keers	Directeur-bestuurder Gezinshuis.com

Groepsgesprek ervaringsdeskundigen (19-12-24 10:00-12:00)

1.	Verona Floor	Ervaringsdeskundige ExpEx
2.	Isa Puyenbroek	Ervaringsdeskundige ExpEx
3.	Laura van Vugt	Ervaringsdeskundige ExpEx

2. Overzicht geïnterviewden (duo-)interviews

1.	Damla Keskin	Beleidsadviseur Jeugdhulp, NVO	Duo-interview beroepsvereniging NVO, 15-01-225
2.	Joeri Wiersma	Gedragwetenschapper Jeugd, La Hacienda, NVO-lid	Duo-interview beroepsvereniging NVO, 15-01-225
3.	Hèlen Heskes	Programmamanager Passende Hulp en coördinerend specialistisch inspecteur, IGJ	Duo-interview Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, 09-01-25
4.	Hellonne Blomberg	Manager Jeugd, team Zuid, IGJ	Duo-interview Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, 09-01-25
5.	Rene van de Camp	Bestuurder en oprichter Heppie (t)Huis	Duo-interview tijdens werkbezoek Heppie (t)Huis, 31-10-25
6.	Ellen van der Hulst	Orthopedagoog / Teamleider Heppie (t)Huis	Duo-interview tijdens werkbezoek Heppie (t)Huis, 31-10-25
7.	Maaïke van der Aar	Landelijk bestuurder FNV Jeugdzorg	Interview vakbond FNV, 24-02-25

3. Totaaloverzicht deelnemers groepsgesprekken en interviews

Achtergrond	Aantal
Jeugdzorgprofessionals	9
Wetenschappers	8
Beleidsprofessionals/wethouders (werkzaam voor 10 verschillende gemeenten)	13
Bestuurders	7
Ervaringsdeskundigen	3
Beroepsvereniging/vakbond	3
Inspectie	2
Totaal	45 deelnemers

LITERATUUR

AZW. (2022, 15 december). *Arbeidsmarktprognose voor jeugdzorg: Personeelstekort neemt toe. Jeugdzorg Werkt*. <https://www.jeugdzorg-werkt.nl/werkgevers/arbeidsmarktprognose-voor-jeugdzorg-personeelstekort-neemt-toe>

Bhugwandass, J. (2024, maart 5). *Eenzaam gesloten: Onderzoek naar de ervaringen van jongeren met ZIKOS*. Garage2020. Verkregen van <https://www.expex.nl/onderzoek-zikos/>

Cardoen, L., De Baets, F., Roose, R., & Vandevelde, S. (2019-2021). *Eindrapport academische werkplaats leefklimaat*. Vlaamse Overheid en ICOBA.

Consortium Kleinschaligheid. (2024). *Kleinschalig verblijf voor kinderen en jongeren in de jeugdhulp*. Verkregen via <https://www.awrj.nl/consortium-kleinschaligheid/>

De Beer, P. T., & Conen, W. S. (2022). *De waarde van werk in Nederland: Resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2021*. Amsterdam: AIAS-HSI.

De Lange, M., Addink, A., Haspels, M., & Geurts, E. (2015). *Richtlijn Residentiële jeugdhulp voor jeugdhulp en jeugdbescherming (2e herziene druk)*. Nederlands Jeugdinstituut.

De Lange, M., Boendermaker, L., Goorden, O., Kleijnen, B., Kwakman, S., Kwee, I., Prins, A., & Simonis, C. (2011). *Verzorging en opvoeding in de residentiële jeugdzorg. Jeugd en Co Kennis*, 2, 40-50. <https://doi.org/10.1007/s12450-011-0017-4>

De Vries, M. (2018). Van georganiseerd wantrouwen naar sturen op vertrouwen: Over de relatie tussen wijkteams en specialistische aanbieders. In D. Graas, A. de Klein, J. Stevens, T. Jansen, & G. van Nunen (Red.), *Écht doen wat nodig is: Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp* (pp. 79-86). Stichting Beroepseer.

Engbersen, R., Jansen, T., & Janssens, R. (2022). *Het geheim van de lange relatie: Continuïteit als voorwaarde voor een effectief sociaal domein*. Movisie.

Enneking, K. (2024, 20 juni). *Nieuwe afspraken over gesloten jeugdhulp*. Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/vng-rijk-en-branch-hebben-afspraken-gemaakt-over-transformatie-gesloten-jeugdhulp>

FNV Zorg & Welzijn & Stichting Beroepseer. (2021). *Manifest De Jeugdsprong: Anders besturen voor een betere jeugdzorg*. Denktank Jeugdsprong.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2009). Het GoodWork Project®: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek. In T. Jansen, G. J. M. van den Brink & J. Kole (Red.), *Beroepstrots. Een ongekende kracht* (pp. 48-76). Boom.

- Graas, D., de Klein, A., Stevens, J., Jansen, T., & van Nunen, G. (2018). *Écht doen wat nodig is: Pleidooi voor kleinschalige en effectieve jeugdhulp*. Stichting Beroepseer.
- Harder, A. (2020, maart 9). *Rinkelende alarmbellen in de jeugdzorg*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/rinkelende-alarmbellen-in-de-jeugdzorg/>
- Harder, A. T. (2011). *The downside up? A study of factors associated with a successful course of treatment for adolescents in secure residential care* (Proefschrift). Rijksuniversiteit Groningen.
- Harder, A., & Lenkens, M. (2019, juli 4). *Jeugdzorgprofessionals moeten empathischer zijn*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/jeugdzorgprofessionals-moeten-empathischer-zijn/>
- Het Vergeten Kind. (2024, januari). *Hulpverleners over aandacht in de jeugdzorg: Resultaten van een vragenlijstonderzoek onder 273 hulpverleners*. Factsheet.
- Het Vergeten Kind, Levvel, & Parlan. (2023). *Aandachtsvolle zorg binnen kleinschalige woonvoorzieningen*. Stichting Het Vergeten Kind.
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. (2024, februari). *Onvoldoende passende hulp in de JeugdzorgPlus*. Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. <https://www.igj.nl>
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). (2022). *Zorg, jeugdhulp en toezicht in tijden van personeelstekorten*. <https://www.igj.nl>
- Jonkman, H. B., & Van Loon-Dikkers, A. L. C. (2021). *Het bredere arbeidsmarktperspectief in de Jeugdzorg-Plus*. Verwey-Jonker Instituut.
- Levrouw, D., Vandeveld, S., & Roose, R. (2022, 10 november). *Hoe beleven jeugdhulpverleners hun job? 'Soms voel ik me een uitgeperste citroen'*. Sociaal.Net. <https://sociaal.net/achtergrond/hoe-beleven-jeugdhulpverleners-hun-job/>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023). *Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028*. Rijksoverheid.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2024, 19 juni). *Bestuurlijke afspraken transformatie gesloten jeugdhulp*. Rijksoverheid.
- Naert, J., Stevens, C., Roose, R., & Vanderplasschen, W. (2017). Continuïteit in het hulpverleningstraject: Interpretatief onderzoek naar de beleving van jongeren in de jeugdhulp. *Orthopedagogiek: Onderzoek en Praktijk*, 56(3/4), 55-70.
- Nederlands Jeugdinstituut. (2022, april 29). *Cijfers residentiële jeugdhulp*. <https://www.nji.nl/cijfers/residentiele-jeugdhulp>
- Nijhof, K. S., Laninga-Wijnen, L., Mulder, E., Van Domburgh, L., Popma, A., & Konijn, C. (2020). Kleinschalige groepen binnen de jeugdhulp: een eerste verkenning. *Kind en Adolescent*, 41(2), 187-204. <https://doi.org/10.1007/s12453-020-00236-6>
- Peper, J., Van Loon-Dikkers, L., Boelens, S., & Sondejker, F. (2024). *Van cijfer naar stem: Ervaringen van jongeren rondom doorplaatsingen in jeugdzorg*. Verwey-Jonker Instituut.
- Raad voor Strafrechttoepassing en Jeugdbescherming. (2023). *Vrijheidsbeperkende maatregelen in de open residentiële jeugdhulp*.
- Saris, I., Andriessen, I., Leenders, H., & Vrielink, J. (2022). *Macht en handelingsverlegenheid*. Fontys Hogeschool Pedagogiek.

- Sastrowitomo, D. M. (2020). *Goed voorbereid naar buiten: Jongeren die de residentiële jeugdzorg hebben verlaten over de voorbereiding op het leven buiten de instelling* (Masterscriptie). Universiteit van Amsterdam.
- Schackmann, L. R., Sankatsing, V. D. V., de Boer, R., Bruning, M. R., & Friele, R. D. (2020). *Evaluatie 5 jaar tuchtrecht in de jeugdzorg*. Nivel. <https://www.nivel.nl>
- Slump, G. J. (2011). *Handelen door professionals in de jeugdzorg. Om kracht verleggen?* Zwolle: Zin in jeugdzorg.
- Slot, N. W., & Spanjaard, H. J. M. (2009). *Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg. Hulpverlening voor kinderen en jongeren in tehuizen*. Baarn: Intro.
- Stellaard, S. D. R. (2023). *Boemerangbeleid: Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorg-beleid*. BOOM Uitgevers.
- Storms, O., & Winants, Y. (2014). *Veiligheid in de residentiële jeugdzorg*. Utrecht: Movisie.
- Tegenlicht. (2024, september 20). *De jeugdzorg van tegenwoordig: Het patriarchaat in full swing*. VPRO Tegenlicht. <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/artikelen/2024/nieuwsverhalen/de-jeugdzorg--het-patriarchaat-in-full-swing.html>
- Van den Haak, C., Tagage, M., & Bouman, R. (2016). *Geld voor zorg vloeit nog te veel naar bureaucratie*. Accountant.nl, opinie 8 juli 2016.
- Van der Helm, G. H. P. (2017). *Naar een gemeenschappelijke opvoedstrategie in de residentiële jeugdzorg*. Hogeschool Leiden.
- Van der Helm, P. (2024, 12 april). *Residentiële jeugdhulp moet en kan anders*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/residentiele-jeugdhulp-moet-en-kan-anders>
- Van der Helm, P. & Hanrath, J. (2011). *Wat werkt in de gesloten jeugdzorg?* Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Van Pelt, M., & Trappenburg, M. (2022, juni 21). *Heen en weer: Veranderingen rondom sociaal werk*. Movisie. <https://www.movisie.nl/artikel/heen-weer-veranderingen-rondom-sociaal-werk>
- Van Vliet, A., Jager, B., Van Kuik, M., Van Doorn, R., Van der Wal, S., & Van der Ploeg, Y. (2020). *Constant nieuwe gezichten, ik crash daarvan: Over stabiliteit en vertrouwde gezichten in de jeugdhulp*. Stichting Het Vergeten Kind.
- De Valk, S. M. (2024). *Under Pressure: Repression in Residential Youth Care* (Proefschrift). Universiteit Leiden.
- Vrielink, J., & Saris, I. (2020, 17 december). *De mythes van professionalisering*. Blog Moresprudentie jeugdzorg.

Colofon

Auteurs

Gerard van Nunen, Corné van der Meulen

Met medewerking van

Stichting Het Vergeten Kind

Vormgeving

Gaby Dam

© Stichting Beroepseer, Culemborg, mei 2025.

Het auteursrecht op deze publicatie berust bij Stichting Beroepseer. Overname van teksten uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde dat deze publicatie als bron wordt vermeld.

