

# Vertrouwen en rekenschap



**Visie op kwaliteit en betekenisvol verantwoord over kwaliteit  
in de Amsterdamse zorg voor jeugd**

Discussieer mee op:

- <https://jeugd020.pleio.nl>
- @omhetkind

Nederlands  
**Jeugd**  
instituut



## Colofon

### 2013 Gemeente Amsterdam / Nederlands Jeugdinstituut

#### 'Right to copy'

Alles uit deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming van de Gemeente Amsterdam of het Nederlands Jeugdinstituut verveelvuldigd, en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, offset, fotokopie, microfilm, PDF, LinkedIn, Pleio, Twitter, Wikipedia en/of elke andere wijze.

#### Uitgave

Gemeente Amsterdam	Nederlands Jeugdinstituut
Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling	Catharijnesingel 47
Programma Om het kind	Postbus 19221
Jodenbreestraat 25	3501 DE Utrecht
Postbus 1840	info@nji.nl
1000 BV Amsterdam	www.nji.nl
omhetkind@amsterdam.nl	
<a href="https://jeugd020.pleio.nl">https://jeugd020.pleio.nl</a>	
<a href="http://www.amsterdam.nl/omhetkind">www.amsterdam.nl/omhetkind</a>	

De tekst is te downloaden van <https://jeugd020.pleio.nl>

#### Auteurs

Germie van den Berg (adviseur kwaliteitszorg Programmteam Om het kind)  
Tom van Yperen (hoogleraar 'Monitoring en innovatie zorg voor jeugd' Rijksuniversiteit Groningen en Nederlands Jeugdinstituut)

#### Programmamanagement Om het kind

Marc van Gemert  
Rutger Hageraats

#### Foto omslag

Edwin van Eis

#### Illustraties

Eva Gijsbers

#### Figuren

Fanny Morriën

## Samenvatting

### Vertrouwen en rekenschap

#### Visie op kwaliteit en betekenisvol verantwoord en over kwaliteit in de Amsterdamse zorg voor jeugd

‘STUUR NIET TE HARD, WANT DAN Vlieg JE UIT DE BOCHT’.

Deze boodschap, die zomaar van het kind van *Loesje* ([www.loesje.nl](http://www.loesje.nl)) zou kunnen zijn, inspireert ons bij de taak sturing te geven aan de kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling van een professioneel veld in het nieuwe Amsterdamse jeugdstelsel.

#### Brede kijk op kwaliteit

We pleiten voor een brede en integrale kijk op kwaliteit. Kwaliteit van zorg komt tot stand in het directe contact tussen cliënt en professional en diens sociale netwerk. Kwaliteit van zorg is niet mogelijk zonder een vakbekwame professional die kan reflecteren op zijn eigen handelen en zijn eigen handelen kan verantwoorden. Kwaliteit gaat ook over de best passende steun en hulp, alleen waar nodig, die daadwerkelijk helpt en is gebaseerd op kennis over ‘wat werkt’. Kwaliteit heeft betrekking op organisaties die een sterke zorginhoudelijke visie neerzetten, zorgen voor de juiste randvoorwaarden en als vanzelfsprekend verantwoording afleggen over hun manier van werken en bereikte resultaten. En kwaliteit gaat over een betrokken overheid die heldere kaders stelt, met het werkveld gezamenlijke afspraken over resultaten tot stand brengt en verantwoording over de kwaliteit van het zorgstelsel aflegt aan de burger.

#### Continue leren en verbeteren

De kracht van kwaliteit schuilt in continue verbeteren. We vragen van de overheid én zorgorganisaties én professionals én cliënten om bij voortdurende te zoeken naar verbetermogelijkheden, zichzelf en elkaar de spiegel voor te houden en te leren van successen en mislukkingen.

We willen in het nieuwe jeugdstelsel op zoek naar een manier van rekenschap vragen en geven over kwaliteit van zorg die:

- past bij het eigen kracht principe dat ten grondslag ligt aan het nieuwe jeugdstelsel in zijn geheel;
- zicht geeft op de kwaliteit van de voorzieningen, in termen van hun bijdrage aan belangrijke maatschappelijke ambities in het jeugdbeleid, alsook hun meer directe resultaat;
- laat zien welke verbeteracties er zijn ingezet en welke resultaten deze opleveren.



**“Vertrouwen. Wie weet nog wat dat is?”**

## Kernboodschappen

Hoe maak je de inhoudelijke en financiële waarde van dienstverlening en klantgerichtheid in de zorg voor jeugd inzichtelijk? Om te laten zien dat we doen wat we zeggen en zeggen wat we doen, stellen we aan aantal richtinggevende principes voor:

### 1. Vertrekpunt: vertrouwen in de professional.

Handelingsruimte bieden aan professionals vertrekt vanuit het vertrouwen dat professionals weten wat ze moeten doen om goede zorg voor jeugd te realiseren. Handelingsruimte betekent professionals de ruimte geven om met ouders, jongeren en hun netwerken de juiste oplossingen te zoeken. Daar hoort bij dat professionals hun eigen handelen kunnen verantwoorden: inzicht kunnen geven in hun eigen handelen, kunnen uitleggen welke keuzes zij hebben gemaakt en waarom en wat de resultaten daarvan zijn voor de cliënt.

### 2. Overheid: uit de controle-modus en uit de regelreflex.

Handelingsruimte voor professionals houdt in dat de gemeente haar bemoeienis met de uitvoering tot een minimum beperkt. De gemeentelijke is regisseur op de ambities en doelen van het jeugdstelsel en het gemeentelijk jeugdbeleid en brengt met het werkveld heldere afspraken over de te behalen resultaten tot stand. De gemeente waakt voor de bijna automatische reflex van de overheid om teveel vanuit risicobeheersing te handelen, met bijbehorende controlemechanismen, regels en bureaucratie.

### 3. Beperkte set betekenisvolle indicatoren.

Vermindering van administratieve lasten voor professionals staat hoog op de prioriteitenlijst. Uitgangspunt is dat professionals alleen gegevens registreren die voor hen zelf direct nut hebben binnen hun eigen primaire proces, voor de planning of evaluatie van behandeldoelen. Diezelfde gegevens worden ontsloten voor managementinformatie, beleidskeuzes en politieke sturing. Dit is alleen mogelijk als we werken met een beperkte set betekenisvolle prestatie-indicatoren. Het gaat daarbij om prestatie-indicatoren voor maatschappelijke resultaten (bijvoorbeeld minder schooluitval, meer jeugdigen groeien op in een gezin, verminderd zorgverbruik) en prestatie-indicatoren voor de kwaliteit en effecten van zorg en dienstverlening (bijvoorbeeld klanttevredenheid, afname problemen).

### 4. Cijfers spreken niet voor zich, er moet over gesproken worden.

Dienstverlening en klantgerichtheid is complexer dan puur en alleen met prestatie-indicatoren kan worden aangetoond. Het gaat om de betekenis en de analyse achter de cijfers. We pleiten voor kwaliteitsgesprekken: gesprekken over kwaliteit en prestaties van zorg, met de cijfers op tafel én met de verhalen over de cijfers op tafel. Gesprekken waarin professionals, managers, ambtenaren en bestuurders zichzelf en elkaar een spiegel voorhouden en reflecteren op de resultaten en prestaties van de geleverde zorg. Gesprekken die inspireren om het, ieder vanuit zijn eigen rol, nog weer beter te doen.

### 5. Meten is niet weten, het gaat om verbeteren.

Het gaat om continu en systematisch verbeteren. De kunst is om een permanente leeromgeving te creëren, waarin de professionals en burgers en de overheid met elkaar kunnen blijven werken aan verbetering van kwaliteit van zorg.

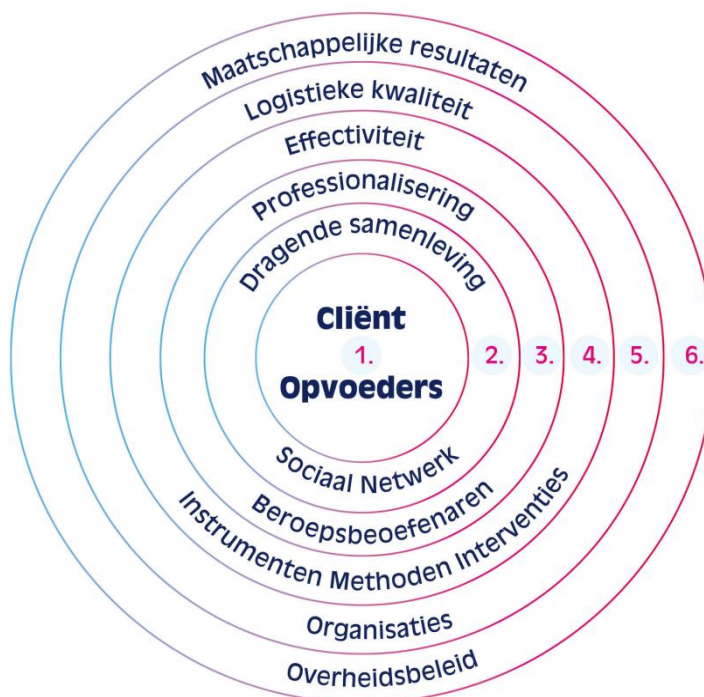
## Leeswijzer

In deze notitie presenteren we in hoofdstuk 1 een integrale visie op kwaliteit in de Amsterdamse zorg voor jeugd. Hoofdstuk 2 beschrijft de kwaliteitscyclus als werkmodel voor het zichtbaar maken van kwaliteit en continue kwaliteitsverbetering. In hoofdstuk 3 gaan we in op de ingrediënten voor betekenisvolle verantwoording over kwaliteit in het jeugdzorgstelsel. Tot slot komen de activiteiten aan de orde die we op de agenda zetten om het gedachtegoed uit deze notitie verder te brengen.

### 1. Kwaliteit kent vele gezichten

De goede dingen goed doen. Samengevat is dat wat *kwaliteit* is in de brede zorg voor jeugd. De goede dingen goed doen gaat in de eerste plaats over de dialoog tussen cliënt en professional. Cliënten typeren een kwalitatief goede professional als open, nieuwsgierig, niet oordelend, stimulerend, vriendelijk, oprecht, duidelijk, betrouwbaar, bereikbaar, betrokken en op zoek naar feedback (Barnhoorn e.a., 2013). Maar er is meer. Kwaliteit gaat ook over de best passende steun en hulp, alleen waar nodig, die daadwerkelijk helpt en is gebaseerd op kennis over 'wat werkt'. Het gaat ook over organisaties die op orde zijn. En over een betrokken overheid die heldere kaders stelt en op de juiste doelen focust. We pleiten voor een brede en integrale blik op kwaliteit, afgebeeld in onderstaande figuur.

Figuur 1: Dimensies van 'kwaliteit'. Bron: Ministeries van VWS en VenJ (2012)



Om de kwaliteit van zorg te bevorderen zijn inspanningen nodig op elk van deze 'ringen' (Van Herk e.a., 2012).

### **(1) Cliënt: kind en gezin**

De cliënt staat altijd centraal, een uitgangspunt dat we ook terugvinden in de Amsterdamse Visie Om het kind (DMO, 2012). Bij alles wat we doen rond de cliënt dient een ieder van ons zich te bedenken: wat is de bijzonder toegevoegde waarde van mijn te ondernemen actie voor de cliënt? Lukt het niet die toegevoegde waarde te benoemen, dan kunnen we beter andere keuzes maken. 'We' zijn hulpverleners, managers, bestuurders, beleidsmakers, financiers, toezichhouders en ook de jeugdige en diens opvoeders zelf. Een cliëntgerichte basishouding komt in de dagelijkse praktijk tot uitdrukking in het consequent oppakken van vragen en behoeften van cliënten en het blijven zoeken naar kansen en mogelijkheden voor oplossingen. Cliënten hebben zelf hun mening over de kwaliteit van de geleverde ondersteuning en zorg. Daarin liggen aanknopingspunten voor kwaliteitsverbetering. Het is van belang deze meningen te kennen. Van cliënten wordt verwacht dat zij – naar hun vermogen – een actieve rol innemen in het zorgproces. Ouders zijn primair verantwoordelijk voor de verzorging en opvoeding van hun kinderen. Nederland heeft zich met het Internationaal Verdrag voor de Rechten van het Kind (IVRK) verplicht ouders in die taak te ondersteunen.

### **(2) Sociale netwerk**

Ontzorgen is het devies. Positief geformuleerd: in een goed functionerende 'pedagogische civil society' kunnen ouders aankloppen bij familie, vrienden en burens voor alledaagse vragen over hun kinderen (De Winter, 2008; RMO/RVZ, 2009; Kesselring e.a., 2013). Voor professionals betekent het dat zij samen met een gezin bepalen welke steun nodig is, aanwezige krachten binnen het gezin benutten en het sociale netwerk om het gezin kennen, activeren en inschakelen. Het gaat hierbij om de kwaliteit van de samenwerking met familie, buurtbewoners, vrijwilligers en informele netwerken. Het wordt als vanzelfsprekend ervaren dat de omgeving buiten het directe gezin, zoals school, sport, buurt, van betekenis is voor de ontwikkeling van een kind. Juist omdat dat zo normaal is moeten we ons volgens Hilhorst en Zonneveld (2013) inspannen om dat voor zo veel mogelijk kinderen de gewoonste zaak van de wereld te maken.

### **(3) Beroepsbeoefenaren**

Als het binnen het eigen netwerk niet meer lukt, komen professionals in beeld. De samenwerkingsrelatie tussen cliënt en professional is een zeer bepalende factor voor de kwaliteit van zorg. Een vakbekwame professional beschikt over de juiste en actuele kennis en vaardigheden, kan een adequate beroepshouding zichtbaar maken en neemt deel aan deskundigheidsbevordering en intervisie. Reflecteren op het eigen handelen is een essentiële voorwaarde om goed te kunnen functioneren als professional. Niet in de laatste plaats om mee te kunnen bewegen met het nieuwe werken in de 'pedagogische civil society', om concrete invulling en uitvoering te kunnen geven aan begrippen als eigen kracht, regie op eigen leven en dragende samenleving (Suurmond, 2013). Het is daarom terecht dat professionalisering van beroepsbeoefenaren in de zorg voor jeugd veel aandacht krijgt (Andersson Elffers Felix, 2013). Beroepsverenigingen zijn daarbij ondersteunend. Zij waken over de kwaliteit, bijvoorbeeld door in een beroepsprofiel te beschrijven welke kennis en ervaring voor de professie vereist is. Ook kunnen beroepsverenigingen een beroepsregister instellen. Zo'n register kent toelatingseisen in termen van opleiding, supervisie, intervisie en levenslang leren via na- en bijscholing. Als professionals zich inschrijven bij een beroepsvereniging of beroepsregister (BIG-register, Beroepsregister Agogisch en Maatschappelijk werkers, per 1-1-2014 Kwaliteitsregister

Jeugd) verbinden zij zich aan een beroepscode. De beroepscode is een geheel van vastgelegde waarden en normen van een beroep. Die dienen als leidraad voor een goede beroepshouding en beroepsuitoefening, als een kompas voor zorgvuldige en vakbekwame zorg en als toetssteen voor de eigen oordeelsvorming. In het geval een cliënt, burger of collega twijfels heeft over het professioneel handelen van een geregistreerde beroepsbeoefenaar kan hij of zij dat aanhangig maken bij het tuchtrecht van de beroepsvereniging. Het tuchtcollege beoordeelt het handelen van de professional aan de hand van de ethische code en heeft de bevoegdheid om de professional te berispen of uit het register te schrappen. We onderzoeken of we in het Amsterdamse jeugdstelsel zo veel als mogelijk kunnen werken met geregistreerde professionals.

Professionals zijn verantwoordelijk voor het definiëren en het bieden van inhoudelijke kwaliteit van de zorg. Van hen wordt verwacht dat zij inzicht kunnen geven in hun eigen handelen, kunnen uitleggen welke keuzes zij hebben gemaakt en waarom en kritisch kunnen kijken naar het eigen handelen om dit vervolgens waar nodig te verbeteren. Ook wordt van hen verwacht dat zij hun eigen handelen kunnen verbinden aan de zorginhoudelijke visie en dat zij hun eigen bekwaamheid op peil houden.

#### **(4) Instrumenten beroepsmatig handelen**

Professionals kunnen niet zonder kwalitatief hoogwaardige hulpmiddelen voor hun beroepsmatig handelen. We spreken dan over technieken, methoden, interventies, programma's en diensten. Het gaat om 'doen waarvan we weten dat het werkt', dus om instrumentarium dat effectief is. Daarvoor is wetenschappelijk kennis beschikbaar. De jeugdsector ontwikkelt veel nieuwe aanpakken, maar verricht veel te weinig onderzoek naar de vraag of deze echt leiden tot een verbetering. We maken bij de ontwikkeling van nieuwe aanpakken te weinig gebruik van bestaande kennis en achterhalen onvoldoende welke succesvolle werkwijzen verspreiding verdienen. Daardoor boekt de sector als geheel te weinig vooruitgang (Van Yperen, 2013). Innovatie lukt alleen als je kennis en informatie deelt. Om het kennisgebruik in de praktijk te stimuleren, investeren de beroepsverenigingen in de ontwikkeling van evidence-based richtlijnen op het snijvlak van jeugdzorg, jeugd-GGZ en jeugd-(L)VB ([www.richtlijnenjeugdzorg.nl](http://www.richtlijnenjeugdzorg.nl)) en in de jeugdgezondheidszorg ([www.ncj.nl](http://www.ncj.nl)). Richtlijnen zijn handelingsadviezen aan de professional, waarvan zij beredeneerd mogen afwijken. Kennisinstituten zoals het NJi, NCJ, Trimbos Instituut, RIVM/CGL, WODC, Movisie en het Landelijk Kenniscentrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie, helpen bij de ontsluiting van empirische kennis, o.a. door praktijkgerichte kennis- of databanken van effectieve interventies te onderhouden. ZonMw financiert onderzoeksprogramma's in de Zorg voor Jeugd. Samenwerking tussen praktijk, wetenschap, onderwijs en beleid zijn van belang. In Amsterdam zijn daarvan degelijke initiatieven te vinden: de Kenniswerkplaats 10+, de Academische Werkplaats Jeugdgezondheidszorg Noord-Holland of het Netwerk Effectieve Jeugdzorg Amsterdam (NEJA). De grote veranderingen in het jeugdstelsel vragen om nieuwe manieren van kennis delen. Zonder een adequate kennisinfrastructuur krijgt de professional onvoldoende instrumenten aangereikt om zijn werk goed te doen.

#### **(5) Organisaties**

Alleen met adequate randvoorwaarden zijn beroepsbeoefenaren in staat om veilige, effectieve en efficiënte ondersteuning of zorg te kunnen bieden. Het management van organisaties in de jeugdsector dient die randvoorwaarden te creëren. De kwaliteit van logistieke processen in

organisaties komt hier in beeld. Hieronder valt ook de samenwerking met andere dienstverlenende organisaties die betrokken zijn rond de zorg voor een gezin. Organisaties dienen zorg te dragen voor een laagdrempelige klachtenbehandeling en een onafhankelijke klachtencommissie, een vertrouwenspersoon voor cliënten, privacybescherming, het regelmatig raadplegen van cliënten via een cliëntenraad of cliëntenpanels en te werken met een meldcode voor kindermishandeling en huiselijk geweld. Met kwaliteitskeurmerken als ISO of HKZ kunnen organisaties laten zien dat zij een werkend kwaliteitssysteem hebben. De valkuil van deze keurmerken is dat zij kunnen leiden tot een bureaucratische en papieren werkelijkheid, die op zichzelf de inhoud van het werk in een zorgorganisatie niet raakt. De nieuwe Jeugdwet schrijft geen kwaliteitskeurmerk voor, maar stelt wel een werkend kwaliteitssysteem als eis. Waar het om gaat is dat een organisatie kan laten zien dat zij een lerende organisatie is, aan systematische kwaliteitsbewaking doet, interne kwaliteitsonderzoek uitvoert en voortdurend kwaliteitsverbetering in het oog heeft. Organisaties kunnen ook van elkaar leren. In dat licht schuilt het nut van het werken met landelijke prestatie-indicatoren vooral in 'benchlearning', als instrument waarmee organisaties onderling van elkaars 'best practices' kennis kunnen nemen.

Om daadwerkelijk te kunnen waarborgen dat goede kwaliteit van zorg wordt geleverd, dient een organisatie te voorzien in een sterke zorginhoudelijke visie en te sturen op het levend maken van de visie in de dagelijkse praktijk, dus sturen op gewenst gedrag dat geworteld is in expliciete opvattingen over wat kwaliteit van zorg voor de cliënt is (Van Dalen, 2012).

## **(6) Overheid**

Een betrokken overheid stuurt vanuit een heldere visie en heldere kaders. De gemeente Amsterdam heeft de kaders voor het jeugdstelsel in de stad, zoals gezegd, vastgelegd in de Visie Om het kind (DMO, april 2012) en het Koersbesluit (DMO, mei 2013). De decentralisatie van de jeugdzorg is samen met de decentralisaties van de AWBZ en de nieuwe Participatiewet onderdeel van het sociaal domein, waarvoor de gemeente Amsterdam ook een gezamenlijke visie heeft opgesteld (Cluster Sociaal en veilig, juli 2013). De rijksoverheid stelt voor het jeugddomein de landelijke kaders vast middels de nieuwe Jeugdwet (voor preventie en jeugdhulp) en de Wet publieke gezondheid (voor de Jeugdgezondheidszorg). Deze wetgeving sluit aan bij de kwaliteitswetgeving van VWS, zoals de Wet op Kwaliteit in Zorginstellingen (Kwzi), de Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector (Wkcz), de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) en in de toekomst mogelijk de Wet cliëntenrechten zorg (Wcz), die cliëntenrechten van verschillende wetten vervangt en bundelt in één regeling. In die kwaliteitswetgeving staat de norm van verantwoorde hulp centraal. Verantwoorde hulp wordt gedefinieerd als hulp van goed niveau, die in ieder geval veilig, doeltreffend, doelmatig, en cliëntgericht wordt verleend en is afgestemd op de reële behoefte van de cliënt. De regering acht een aantal kwaliteitseisen zo fundamenteel dat deze in de Jeugdwet uniform worden geregeld. Voor het toezichtregime wordt aangesloten bij dit uniforme kwaliteitsregime. De Jeugdwet regelt dat de inspecties toezicht houden op de kwaliteit van de jeugdhulp in algemene zin en op de naleving van de wettelijke eisen (Ministerie van VWS, 12 juli 2013). Verschillende inspecties hebben hierin eigen taken en verantwoordelijkheden. Het gaat om de Inspectie Jeugdzorg, Inspectie voor de Gezondheidszorg, Inspectie Veiligheid en Justitie, Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze inspecties gaan samenwerken in het Samenwerkend Toezicht Jeugdzaken (STJ) en opereren als ware zij één inspectie. De inspectie betreft de



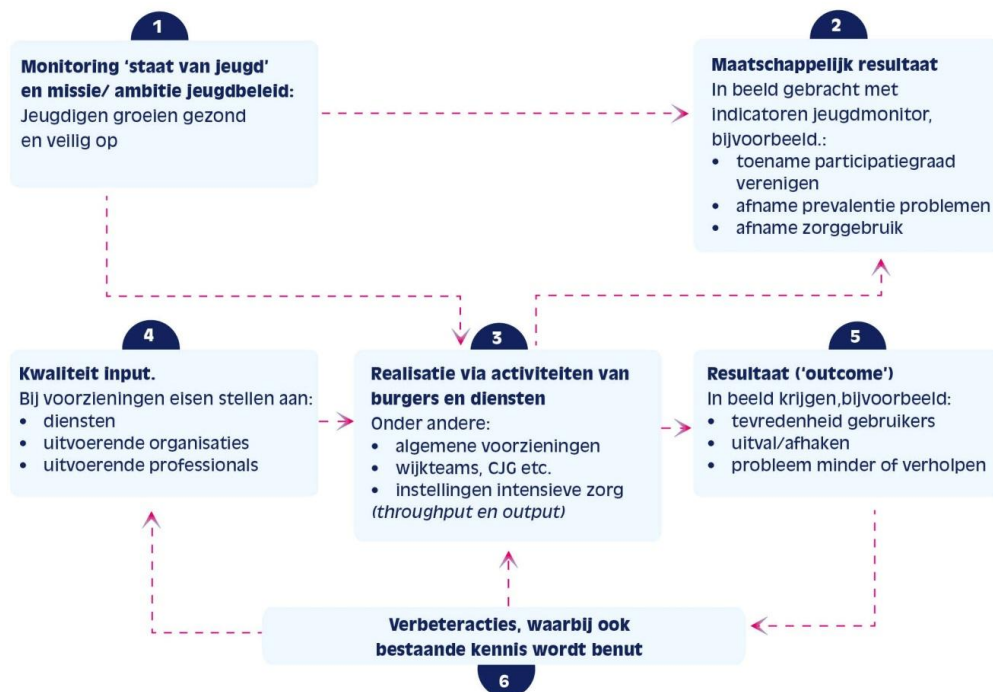
gemeenten bij de uitvoering van het landelijk toezicht. Colleges kunnen hun wensen kenbaar maken voor het jaarwerkprogramma van de inspectie (Inspectie Jeugdzorg, 2013).

De opgave in het nieuwe jeugdstelsel is de betrokkenheid van de overheid op een goede manier te positioneren. Ze krijgt immers de taak sturing te geven aan de kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling van een professioneel veld. Zowel de landelijke als de gemeentelijke overheid zal daarin moeten balanceren. Enerzijds zal ze ruimte moeten bieden aan dat professionele veld en de administratieve druk erop moeten verminderen. Anderzijds zal ze – namens de samenleving en de belastingbetaler – moeten monitoren of dat veld met voldoende kwaliteit bijdraagt aan de realisatie van belangrijke maatschappelijke doelen en waarden. Om dat evenwicht te vinden, stellen we een kwaliteitscyclus voor waarin de rol van de overheid, de rol van de professionele organisaties en werkers en de rol van de cliënten een plaats kunnen krijgen.

## 2. Kwaliteitscyclus in de zorg voor jeugd

Kwaliteit kan niet zonder kwaliteitscyclus: een werkmodel voor het zichtbaar maken van kwaliteit en voor continue kwaliteitsverbetering. Onderstaande figuur toont dat werkmodel. In de uitleg spitsen we deze kwaliteitscyclus toe op de Amsterdamse situatie.

Figuur 2: Kwaliteitscyclus in de zorg voor jeugd. Bron: Van Yperen (2013)



## **(1) Jeugdmonitor en ambities jeugdbeleid**

Het integrale jeugdbeleid van de gemeente Amsterdam heeft als algemeen gedeelde missie dat kinderen en jongeren veilig en gezond opgroeien, hun talenten ontwikkelen en volwaardig en verantwoordelijk participeren (DMO, 2013). Tot op heden beperkte het gemeentelijk jeugdbeleid zich tot de jeugdgezondheidszorg, preventieve opvoed- en opgroei-ondersteuning, jongerenwerk en specifieke doelgroepaanpakken rond o.a. jeugdcriminaliteit, zwerfjongeren en voortijdig schoolverlaten. Door de landelijke stelselherziening in het jeugddomein komt daar de verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg, jeugd-GGZ, Jeugd-VB, jeugdbescherming, jeugdreclassering en (de voorheen AWBZ-) begeleiding en verzorging bij. De invulling van het jeugdbeleid dient gebaseerd te zijn op een overzicht van 'de staat van de jeugd', gevoed met cijfers uit jeugdmonitors. In Amsterdam levert het Bureau Onderzoek en Statistiek (O+S) tal van basisstatistieken over de bevolking en ook specifieke monitorgegevens, bijvoorbeeld over armoede, de werkloosheid onder jongeren of de leefsituatie van kinderen (Booi e.a., 2013; Lindeman e.a., 2013). Amsterdam zal gebiedsgericht te werk gaan, waarbij van 22 geografische gebieden in de stad de doelgroepen en het zorggebruik worden geanalyseerd. Daarnaast kan het Nederlands Jeugdinstituut met behulp van landelijke prevalentiecijfers en lokale bevolkingskenmerken in beeld brengen in welke mate bepaalde opvoed- en opgroei-problemen, zoals kindermishandeling, ADHD en depressie, in Amsterdam voorkomen ([www.nji.nl](http://www.nji.nl)). De bedoeling is dat de gemeente, samen met burgers, op basis van het beeld dat uit deze cijfers ontstaat ambities of doelen voor het jeugdbeleid formuleert. Waar willen we gezamenlijk voor gaan? Deze ambities en doelen worden straks opgetekend in het meerjarenbeleidsplan, in eerste instantie voor de periode 2015-2017. Dit meerjarenbeleidsplan zal logisch voortbouwen op de inhoud van het Koersbesluit, dat in hoofdzaak betrekking heeft op de transitieperiode en waarin de doelen staan die de gemeente Amsterdam met het nieuwe jeugdstelsel beoogt. Ter herinnering, de doelen uit het Koersbesluit zijn:

- ouders en jeugdigen benutten hun eigen kracht en die van de omgeving bij het oplossen van ontwikkel- en opvoed- en opgroei-problemen;
- Amsterdam heeft een sterke pedagogische infrastructuur, waardoor kleine problemen klein blijven en talenten worden ontwikkeld;
- Amsterdam biedt passende zorg voor jeugd (zo veel mogelijk) in de vertrouwde omgeving van gezin, school en buurt;
- de Amsterdamse zorg voor jeugd is goed afgestemd op de (extra) onderwijsondersteuning om zo passend onderwijs te kunnen bieden aan alle leerlingen;
- de Amsterdamse zorg voor jeugd is transparant, effectief, efficiënt en betaalbaar.

## **(2) Maatschappelijk resultaat**

Doelen en ambities van het jeugdbeleid laten zich vertalen in maatschappelijke resultaten. Als voorbeelden: het aantal dakloze jeugdigen is met 10% gedaald, het aantal kinderen en opvoeders dat gebruik maakt van gespecialiseerde zorg is met 5% gedaald of het aantal kinderen en jongeren dat slachtoffer is van pesten is met 15% gedaald. Dergelijke resultaten zijn bij te houden met jeugdmonitors of via gericht steekproefsgewijs onderzoek.

De keuze voor de gewenste maatschappelijke resultaten maakt de gemeente Amsterdam niet alleen. Er zijn participatiesessies gepland om daar burgers en cliënten actief bij te betrekken of zelfs een bepalende stem in te laten hebben. De Amsterdamse 'bestuursmonitor', bedoeld om de

resultaten van het jeugdbeleid te volgen, zal straks worden ingericht op de indicatoren waarmee we de gewenste resultaten in beeld krijgen.

### **(3) Activiteiten van burgers en diensten door jeugdvoorzieningen**

Om de ambities van het jeugdbeleid te realiseren spelen de burgers en de jeugdvoorzieningen een belangrijke rol. Als onderliggend principe voor alle burgers en alle jeugdvoorzieningen geldt het stimuleren van eigen kracht ofwel sociale veerkracht. Burgers kunnen en mogen iets van elkaar verwachten en van het sociale netwerk waarin zij functioneren. Burgers dragen via burgerinitiatieven bij aan een dragende samenleving en daarmee aan het veilig en gezond opgroeien van de jeugd. In aanvulling daarop dragen de jeugdvoorzieningen met hun inzet elk vanuit hun eigen functie bij aan de realisatie van het jeugdbeleid:

- De algemene jeugdvoorzieningen (zoals kraamzorg, scholen, kinderopvang, sportverenigingen enz.) zijn vooral gericht op gezond gedrag van jeugdigen, veilig opgroeien, participatie, talentontwikkeling en actief burgerschap. De pedagogische kwaliteit van de organisaties, de werkers, de samenwerking met de ouders en hun omgeving is daarbij van belang. Die kwaliteit blijkt uit de manier waarop zij de beschermende, positieve factoren in het opgroeien van jeugdigen weten te versterken en de risicofactoren weten te verkleinen. Alledaagse zorgen en problemen in het opgroeien en opvoeden weten ze in goede banen te leiden.
- In Amsterdam zijn de ouder- en kindteams (waar de jeugdgezondheidszorg onderdeel van uitmaakt) en de Samen DOEN-teams generalistische voorzieningen die de basisinfrastructuur van het jeugdstelsel vormen. Hun ambities richten zich op het vergroten van de beschermende factoren en het verkleinen van risicofactoren in de samenleving, gerichte preventie, laagdrempelige en kortdurende ondersteuning en waar nodig toeleiding naar de best passende zorg. De ondersteuning richt zich op ouders en op jeugdigen en ook op de werkers in de algemene jeugdvoorzieningen. Ze werken cliëntgericht en systeemgericht en weten kleine problemen klein te houden.
- Als er problemen zijn die om intensieve(re) hulp vragen of sprake is van een zeer ongunstige opvoedingsomgeving komen in Amsterdam de jeugdvoorzieningen in het flexibele aanbod en de gespecialiseerde stedelijke en regionale jeugdvoorzieningen in beeld. Deze voorzieningen richten zich op het aanpakken, draaglijk maken of compenseren van de problemen. Het verbinden van deze zorg met het sociale netwerk van cliënten en de rol van de algemene voorzieningen is daarbij cruciaal. Het zorgt voor duurzame effecten.

Bij de levering van ondersteuning en zorg door voorzieningen zijn uiteenlopende kwaliteitsaspecten te beoordelen (Van Yperen, Bakker & De Wilde, 2013). Als eerste de kwaliteit van het proces van levering: verloopt de inzet van ondersteuning en zorg snel, efficiënt, met betrokkenheid van de juiste personen en met voldoende capaciteit ('throughput')? Als tweede hoe groot het bereik van de voorzieningen is, hoeveel diensten worden geleverd en of de beoogde doelgroep wordt bereikt ('output').

#### **(4) Kwaliteit input**

Aansluitend is het van belang dat ook de uitgangspositie van voorzieningen aan kwaliteitseisen voldoet ('input'). Het gaat dan om zaken als de opleiding van de werkers, registraties bij beroepsverenigingen en in beroepsregisters, erkenning van diensten door landelijke kwaliteitsinstellingen, en transparantie over kosten.

#### **(5) Resultaten jeugdvoorzieningen**

Om te weten of voorzieningen met hun diensten goede resultaten boeken, volstaat het niet om alleen naar de uiteindelijke maatschappelijke resultaten te kijken. Daarvoor is de relatie tussen de zorg en ondersteuning door elke voorziening en de maatschappelijke resultaten te diffuus. Vaak zijn factoren buiten de zorg en ondersteuning van meer invloed op het maatschappelijk resultaat dan de invloed van die zorg en ondersteuning zelf. Daarom is het nuttig en nodig om meer direct te kijken naar de uitkomsten van de geleverde diensten ('outcome'). De laatste jaren is ervaring opgedaan met 'uitkomst-indicatoren' als tevredenheid van gebruikers, uitval, doelrealisatie, toename van vaardigheden en/of vermindering van problemen ([www.zichtbarezorg.nl](http://www.zichtbarezorg.nl); [www.prestatieindicatorenjeugdzorg.nl](http://www.prestatieindicatorenjeugdzorg.nl); [www.romckap.nl](http://www.romckap.nl); Van Yperen & van den Berg, 2012).

#### **(6) Continue verbeteren**

De kwaliteitscyclus is pas af als behaalde resultaten worden geëvalueerd en verbeteracties zijn ingericht. Positieve resultaten dienen het motto 'doe meer van wat werkt'. Bij tegenvallende uitkomsten is het noodzakelijk om concrete verbeteracties te plannen en uit te voeren en vervolgens te evalueren wat de verbeteracties hebben opgeleverd. De cliënt hoort als deelnemer aan tafel bij deze evaluaties. Ook is het van belang om bestaande kennis mee te nemen en opgedane ervaringen te delen in het veld. Verbeteringen kunnen gaan over het uitvoerende werk van de professional, de inzet van de organisatie, maar ook over het gemeentelijk beleid.

### **3. Betekenisvolle verantwoording over kwaliteit**

Rekenschap afleggen over kwaliteit en resultaten hoort erbij. Zonder twijfel. Of je nu professional, manager, bestuurder of beleidsmaker in het jeugdstelsel bent. Op de eerste plaats aan de burgers van Amsterdam. Zij hebben recht te weten hoe het gemeenschapsgeld in de zorg voor jeugd is besteed, welk beleid is gevoerd en wat de door het werkveld verrichte inspanningen hebben opgeleverd.

Rekenschap kunnen geven is eigenlijk niets meer en niets minder dan: doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. Meer specifiek gaat het om rapporteren in hoeverre iemand aan diens verantwoordelijkheden ten aanzien van kwantiteit, kwaliteit, tijd en kosten heeft voldaan. Maar hoe doe je dat? Hoe maak je de inhoudelijke en financiële waarde van dienstverlening en klantgerichtheid in de zorg voor jeugd inzichtelijk? Het is niet voor het eerst dat deze vraag wordt gesteld, maar toch stellen we hem weer opnieuw, want we willen een stap verder gaan. 'Rekenschap geven' betekent niet alleen 'rapporteren'. Het staat ten dienste aan het gesprek over de kwaliteit. Daarbij kijken de deelnemers aan dat gesprek niet alleen terug (hebben we het goed gedaan?) maar ook vooruit (hoe gaan we het nog

beter doen?). Het gaat erom rekenschap te geven van een goed draaiende kwaliteitscyclus, met daarin voor elke partij zijn rol.

Meer in het algemeen willen we op zoek naar een manier van rekenschap vragen en geven die:

- past bij het eigen kracht principe dat ten grondslag ligt aan het nieuwe jeugdstelsel in zijn geheel;
- zicht geeft op de kwaliteit van de voorzieningen, in termen van hun bijdrage aan belangrijke maatschappelijke ambities in het jeugdbeleid, alsook hun meer directe resultaat;
- laat zien welke verbeteracties er zijn ingezet en welke resultaten deze opleveren.

Om daar te komen stellen we enkele basisbeginselen voor.

### **Duidelijke ambities**

We willen in Amsterdam jeugdbeleid formuleren dat uitgaat van ambities: duidelijke doelen afgeleid uit het beeld van de 'staat van de jeugd', per wijk en stedelijk, dat blijkt uit jeugdmonitors (van bureau O+S). Het idee is om deze collectieve ambities samen met de maatschappelijke partners overeen te komen. Dat wil zeggen, met jeugdigen en hun opvoeders, hulp- en dienstverleners, management en bestuurders. Professionals raken gemotiveerd als zij de verandering waar ze aan werken zelf hebben kunnen prioriteren. Gezamenlijk gedragen ambities zijn de stip op de horizon waar we met elkaar voor gaan.

### **Vertrouwen in de professional**

Een van de uitgangspunten in het jeugdstelsel is dat de professional de burger en de cliënt centraal stelt. Analoog daaraan geldt als uitgangspunt dat het instellingsmanagement en de gemeente Amsterdam de burger, de cliënt én de professional centraal stelt. Dit houdt in dat we handelingsruimte bieden aan de professional, zoals het Koersbesluit al betoogt. Handelingsruimte is de bewegingsvrijheid die de professional heeft om de vraag van de cliënt zorgvuldig te beoordelen, onderbouwd te besluiten over de inzet van informele steun en passende hulp, vakkundig te interveniëren en procedureel correct te handelen. Handelingsruimte hebben betekent dat de professional regie kan nemen over zijn of haar eigen werk.

Handelingsruimte bieden vertrekt vanuit het vertrouwen dat professionals weten wat ze moeten doen om goede zorg voor jeugd te realiseren. Vertrouwen in de inhoudelijke kennis en kunde en het zelforganiserende vermogen van professionals.

Dit betekent vooral dat de gemeente haar bemoeienis met de uitvoering tot een minimum beperkt. De gemeente stelt kaders. Binnen de kaders krijgen de uitvoerende instellingen en de experts op de werkvloer ruimte voor eigen invulling van de uitvoering van het werk. Kaders sturen het gedrag niet op gedetailleerd niveau, maar laten ruimte voor het zoeken naar optimale oplossingen, op maat afgestemd op de behoefte van de cliënt. Professionals kunnen vaak zelf het best bepalen wat te doen in een bepaalde situatie.

Ruimte voor professionals betekent ook dat zij verantwoordelijk zijn voor het definiëren van inhoudelijke kwaliteit van de zorg. Zij zijn verantwoordelijk voor en daardoor ook aanspreekbaar op



hun bijdrage aan het realiseren van goede zorg voor jeugd en de juiste besteding van gemeenschapsgeld. De samenleving mag verwachten dat zij daarbij gebruikmaken van de beschikbare kennis over wat werkt. Ze mag ook verwachten dat professionele organisaties de werkers in staat stellen om te reflecteren op de resultaten en om – waar nodig – verbeteracties door te voeren.



*“Mag ik dan van jou Rekenschap en Vertrouwen? Heb ik weer een duet”*

### **Eenmalige registratie, meervoudige benutting**

We moeten ons realiseren dat het vooral de professionals zijn die veel data verzamelen voor inhoudelijke en financiële verantwoording jegens de overheid en voor de gegevensmonitor van de instellingen zelf. Deze informatie is niet altijd bruikbaar en nuttig voor de professionals zelf. Zij ervaren registratie vooral als administratieve last en verspilling van cliëntcontacttijd. Dit kan anders. Sinds enige tijd wordt uitwerking gegeven aan het idee van meervoudige benutting op basis van eenmalige registratie (Van Yperen en Veerman, 2008; Veerman, Van Yperen en Wilschut, 2013). De bedoeling is dat zorgverleners alleen gegevens registreren en instrumenten als vragenlijsten toepassen die zij op individueel niveau direct kunnen gebruiken binnen hun eigen hulpverleningsproces, voor de behandelplanning of het stellen en evalueren van behandeldoelen. Door de gegevens op teamniveau bij elkaar te brengen, kan het team er aanwijzingen voor kwaliteitsverbetering uithalen. Op organisatieniveau, en ook bij een keten van organisaties, zijn de uitkomsten bruikbaar als managementinformatie, voor interne kwaliteitscontrole en –sturing. En tot slot zijn die uitkomsten op niveau van een groep instellingen of een hele stad te benutten voor verantwoording tegenover beleidsmakers, financiers en de samenleving.

We zetten vermindering van administratieve lasten voor professionals hoog op de prioriteitenlijst. Zowel voor professionals in de Ouder- en kindteams en Samen DOEN-teams, als voor professionals in alle vormen van gespecialiseerde zorg. Waar mogelijk doen we dat door registratiehandelingen weg te halen bij de professionals, bijvoorbeeld door de facturering van de zorg slim te organiseren en op die manier gegevens over het aantal geleverde zorgproducten of de behandelduur op te halen. Daarnaast willen we in Amsterdam komen tot een minimale dataset met gegevens over de doelgroepen en hun problemen, over de zorg- en hulpverlening en over de uitkomsten van de geleverde dienstverlening. Die dataset is te benutten is door alle lagen in het jeugdstelsel heen: binnen het primaire proces, als managementinformatie, voor verantwoording aan de burgers en de gemeente, voor verantwoording aan het rijk én voor een basale monitoring van verbeteringen als gevolg van verbeteracties. Op die manier proberen we onbenutte ‘datakerkhoven’ te bestrijden. Goede ICT en informatievoorziening ter ondersteuning is cruciaal (Van de Dijk & Prenger, 2013). Bovenstaande ideeën liggen in lijn met wat op landelijk niveau wordt voorgesteld over de vernieuwing van de inhoud en organisatie van de beleidsinformatie van het rijk (Ministeries van V&J / VWS, 2013; KING / VNG, 2013).

### **Beperkt aantal betekenisvolle indicatoren**

Een essentiële vraag is: welke prestaties van het jeugdstelsel willen we inzichtelijk maken? Het begint dan met de vraag wat burgers en professionals willen weten om te kunnen beoordelen of er goed werk wordt geleverd. Ter inspiratie: ouders willen een hulpverlener die hen echt verder helpt, niet een waarmee je geduld moet hebben. Ouders willen hulpverleners die professional en mens zijn. Maar ouders willen ook hulpverleners die ingebed zijn in organisaties die hulpverleners steunen. En zij willen een transparant zorgproces waarin zij zelf de regie hebben (Hoek, 2013).

Vanuit het Amsterdamse werkveld heeft het zogeheten 'hefbomenteam' zich onlangs gebogen over het vraagstuk wat betekenisvolle verantwoording is. Welke resultaten wil je dan laten zien? Dit 'hefbomenteam' is ontstaan na het Amsterdamse onderzoek 'Systeem in beeld'; het brengt (dis)functionele patronen in het jeugdstelsel in kaart en geeft ongevraagd advies over mogelijkheden tot verandering. Voor een betekenisvolle verantwoording stelt het 'hefbomenteam (2013)' de volgende resultaatgebieden voor:

- Klanttevredenheid: voelt de klant zich geholpen en heeft de klant vertrouwen in de hulp;
- Effectiviteit van de hulp en ondersteuning: probleemafname en mogelijk de mate van uitval;
- Klant in eigen kracht: zelfredzaamheid, sociale steun uit het netwerk, veiligheid van het kind, verminderd gebruik specialistische zorg;
- Kwaliteit van het team: reflectie op het eigen handelen door professionals, deelname aan intervisie en methodische casuïstiekbesprekingen, expertise in het team;
- Budget: worden de vragen van de klanten opgelost binnen het budget, inzet van het budget in de basisinfrastructuur van het jeugdstelsel en in de specialistische zorg.

Deze resultaatgebieden weerspiegelen vooral de directe resultaten van de geleverde diensten binnen het stelsel. Zoals we hebben gezien is het daarnaast van belang om maatschappelijke resultaten te definiëren.

De volgende stap is de uitwerking van de maatschappelijke resultaten en de resultaatgebieden in prestatie-indicatoren. Een prestatie-indicator is te zien als een meetlat voor de mate waarin een prestatie wordt geleverd of een doel wordt gehaald. Over deze stap valt nog veel na te denken. Welke prestatie-indicatoren maken de resultaten transparant? Hoeveel prestatie-indicatoren willen we op elk van de resultaatgebieden formuleren? Welke meetinstrumenten kiezen we? In hoeverre zoeken we aansluiting bij landelijke standaardisering van indicatoren? Een kwestie die we daarbij ook moeten oplossen is: welke indicator gaan we standaard bij elke cliënt toetsen en welke resultaten willen we periodiek steekproefsgewijs onderzoeken? Daarnaast is de landelijk vereiste beleidsinformatie (Ministerie van VWS, 23 juli 2013) van invloed op de te maken keuzes.

Weinig administratieve lasten en een minimale gegevensset bereiken we alleen als we het aantal indicatoren beperken. Tot betekenisvolle indicatoren komen we alleen als we indicatoren en meetinstrumenten kiezen die direct bijdragen aan de kwaliteit van de zorg. Ofwel doordat de instrumenten toepassing vinden in het primaire proces, in de dialoog tussen professional in cliënt. Ofwel doordat de uitkomsten voorzien in feedback op het primaire proces. Het vraagt inspanning van gemeente, instellingen, professionals en burgers om tot een weloverwogen keuze van deze prestatie-indicatoren en instrumenten te komen.

### **Kwantitatieve in combinatie met kwalitatieve informatie**

Dienstverlening en klantgerichtheid is complexer dan puur en alleen met prestatie-indicatoren kan worden aangetoond. Er is verdieping nodig. Cijfers hebben voordelen: ze geven een maat, zijn neutraler dan woorden, vereenvoudigen en vergelijken. Echter, cijfers drukken geen betekenis uit. Het gaat om de analyse achter de cijfers, om een kundige interpretatie van de concrete en lokale praktijksituatie.

Het is daarom belangrijk om te praten over de gemeten uitkomsten en prestaties. We doen dat onder het motto: Cijfers spreken niet voor zich, er moet over gesproken worden. Een manier om professionals uit te dagen betekenis te geven aan uitkomsten is door ze daarover een aantal vragen te laten beantwoorden, ontleend aan het oplossingsgericht werken:

- Herkennen: herken ik deze uitkomsten?
- Verklaren: kan ik deze uitkomsten verklaren?
- Beoordelen: wat vind ik van deze uitkomsten?
- Verbeteren: zijn verbeteracties nodig en zo ja, welke?

Kwaliteit is niet altijd in cijfermatige uitkomsten te vangen. Naast verzamelen van cijfers en praten over die cijfers willen we ook kiezen voor instrumenten die resultaten op een kwalitatieve manier in beeld brengen, bijvoorbeeld met interviews, panelgesprekken of inzet van social media. We willen op zoek naar verhalen over kwaliteit, bijvoorbeeld door geregeld het best gelukke zorgtraject van de achterliggende periode te analyseren en daar de werkzame principes uit te halen. Ook willen we structureel kijken naar zorgtrajecten waarvan we vinden dat die fout gelopen zijn. Melding daarvan zonder directe sancties of overhaaste regelreflexen moet mogelijk zijn. Periodieke studies en sessies met de centrale vraag wat we van deze trajecten leren moeten input geven voor bedachtzame verbeteracties. Het zijn de verhalen die inspireren om het bij een volgende cliënt (nog weer) beter te doen. We pleiten voor kwaliteitsgesprekken, met cijfers en de verhalen op tafel, waarin beroepsbeoefenaren elkaar een spiegel voorhouden en reflecteren op resultaten en prestaties. Gesprekken die de jeugdprofessionals stimuleren op zoek te gaan naar de verbetermogelijkheden. Gesprekken waarin de kwaliteit van de besluitvorming wordt getoetst. Het gaat om het waarom van genomen beslissingen en de effecten en resultaten daarvan voor de cliënt. Leidende vraag in de kwaliteitsgesprekken is steeds: wat werkt voor wie, wanneer en waarom?

Wat we hier beschrijven voor professionals, geldt net zo voor de teams waarin de professionals werken, hun organisaties en het gemeentelijk apparaat. Met rapporten met resultaatgegevens op het niveau van de teams, de organisaties en de gemeente kan ieder zichzelf de spiegel voorhouden en zoek gaan naar successen, mislukkingen en verbetermogelijkheden. Ook hier staan de vier vragen over de herkenning, verklaring, beoordeling en verbetering centraal. Voor elk van de niveaus geldt steevast dat de vier vragen óók op het eigen functioneren betrokken moeten worden. Bijvoorbeeld, de gemeente zal ook het gesprek aan moeten gaan over de vraag: gezien deze cijfers:

- Herken ik dit beeld?
- Hoe kan ik deze uitkomsten verklaren als ik kijk naar mijn eigen functioneren?
- Wat vind ik van deze uitkomsten en mijn rol daarin?
- Zijn er ten aanzien van mijn eigen rol verbeteracties nodig en zo ja, welke?



### **Rekenschap vragen en geven: van controle naar leren.**

De gemeente Amsterdam belegt de verantwoordelijkheid voor goede zorg voor jeugd zo 'laag' mogelijk in het jeugdstelsel. Bij de professionals. Vertrekkend vanuit het vertrouwen dat professionals weten wat ze moeten doen om goede zorg voor jeugd te realiseren. Ouder- en kindteams en Samen DOEN-teams dienen hun nieuwe rol waar te maken. De teams – alsook de organisaties voor meer intensieve zorg – dienen waar mogelijk 'evidence based' en daarnaast 'practice based' te werken. Hoe, daarover hebben zij zelf de regie. De gemeente houdt afstand van de uitvoering. Voorwaarde is dat we helder zijn over de resultaten die we verwachten en over het financiële kader waarbinnen deze geleverd moeten worden. Voorwaarde is ook dat de afspraken over de resultaten samen zijn overeengekomen.

Dit vraagt een omslag in denken en in doen. De verleiding is groot om enkel te sturen op meetbare prestatie-indicatoren. Vooral als het niet goed gaat, bij tegenvallende resultaten of als er budgetoverschrijding dreigt, dringt 'beheersen' zich als een voor de hand liggende reflex op. Van bovenaf beheersmaatregelen opleggen en de behoefte 'in control' te zijn zal dan al snel de handelingsruimte van de professional om naar eigen inzicht te handelen weer inperken. De gemeente Amsterdam zal inzetten op het uitvoeren van periodieke en steekproefsgewijze audits en visitaties om de kwaliteit door te lichten en te bewaken en verbetertrajecten te ondersteunen.

Natuurlijk moeten we nadenken over risico's in het uitvoerende werk en in het stelsel. Sommige risico's moeten we nemen. Hedendaags kwaliteitsmanagement gaat uit van het principe dat je alleen beheersmaatregelen bedenkt voor die risico's die een 'bommetje' doen ontploffen, die de daadwerkelijke uitvoering van de dienstverlening aan de klant in gevaar brengen. En zoals Rutger Hageraats in zijn blog op het Kennisnet Jeugd (25 juni 2013) al verkondigde: het komt er pas echt op aan hoe we reageren als dat ene ongeluk, waar elke wethouder een nachtmerrie van krijgt, zich onverhoopt toch voordoet. Kunnen we dan de reflex vinden om te willen 'leren' in plaats van te willen 'beheersen'?

We willen zicht op de kwaliteit van het jeugdbeleid en de inzet van voorzieningen, op de maatschappelijk resultaten en de resultaten van geleverde diensten door de uitvoerende professionals in het jeugdstelsel. Maar verantwoording is pas betekenisvol als de verbinding tussen verantwoord en verbeteren tot stand is gebracht (Van Dalen, 2012). Verantwoorden geschiedt in het verlengde van verbeteren (VGN, 2013).

We hebben hier een beeld willen schetsen van een lerend stelsel, met een voortdurende focus op kwaliteit en verbetering. Een stelsel waarin we steeds blijven nadenken over wat nodig is om de visie op wat goede zorg voor jeugd is te realiseren. Een stelsel waarin we duidelijke ambities en resultaten met elkaar afspreken en vervolgens bespreekbaar houden wat nodig is om de met elkaar overeengekomen ambities in het jeugdbeleid waar te maken. We willen professionals die met overtuiging kunnen laten zien: ik heb de goede dingen op een goede manier gedaan. En we willen burgers en cliënten die vinden: ik heb op een goede manier goede steun en hulp ontvangen.

## 4. Hoe verder?

Dit staat allemaal 'mooi' op papier. Maar hoe krijgen we het werkend in de praktijk? Hoe verder? Welke vraagstukken en activiteiten moeten op de agenda voor verdere concrete uitwerking en hoe of met wie?

Op de *uitwerkingsagenda* staan:

1. Startfoto's verzamelen omtrent 'de staat van de jeugd' en hun vragen en problemen, alsook van het voorzieningengebruik. Deze informatie moet een concreet beeld opleveren en is o.a. voorzien in de stadsbrede monitor Om het Kind van Bureau Onderzoek en Statistiek (O+S).
2. Sessies organiseren met cliënten, professionals, organisaties, ambtenaren, raadsleden en bestuurders om de visie die in deze notitie is vervat te bespreken, uit te dragen en er draagvlak voor te creëren.
3. 'Inputeisen' uitwerken: kwaliteitseisen aan professionals, aan nieuwe uitvoeringsorganisaties, aan zorgaanbieders en aan hun producten.
4. Uitwerken prestatie-indicatoren en meetinstrumenten voor maatschappelijke resultaten ('de bestuursmonitor' en gebiedsgeoriënteerde factsheets) en voor de resultaten van zorg en ondersteuning. Met het oog op mogelijke 'benchmarking' houden we rekening met landelijke vereisten. De set stellen we samen in dialoog met veldpartijen, burgers en bestuurders.
5. Uitwerken van ideevorming rond kwaliteitsgesprekken en de prestatiedialoog. Verzamelen van voorbeelden van succesvolle ervaringen. Ervaring opdoen met dergelijke gesprekken aan de hand van semi-simulaties (bespreking van resultaatcijfers met een aannemelijk realiteitsgehalte) in instellingen en tussen instellingen en gemeente.
6. Uitwerken hoe we in gezamenlijkheid als lerend stelsel te werk gaan indien zich een ernstig incident voordoet. Ook hier: verzamelen van voorbeelden van succesvolle ervaringen. Ervaring opdoen met de principes van het lerende stelsel aan de hand van 'mislukte trajecten' die instellingen naar voren willen brengen.
7. Uitwerken van een onderzoeksagenda, waaronder ook een agenda voor een 'meet-en-verbeterbeweging'. Monitoring, praktijkverbetering – onder meer met input van evidence-based kennis – en evaluatie-onderzoek gaan hier hand in hand. Er vindt een beknopte inventarisatie plaats van de vijf belangrijkste verbeteracties die nu al in beweging te zetten zijn. Afspraken over de verbeteracties en de evaluatiemetingen worden in de agenda meegenomen.
8. Borgen dat het gedachtegoed uit deze notitie zijn beslag krijgt in andere producten van het programma Om het kind, zoals het meerjarenbeleidsplan, bestuursmonitor, invulling van de gemeentelijke P&C-cyclus, inkoopcontracten, facturatie, tarieven, informatie- en ICT-voorziening jeugd.

## Bronnen

- Andersson Elffers Felix (2013). *Professionalisering in het nieuwe jeugdstelsel. Eindrapportage en Bijlagenboek*. Utrecht: AEF.
- Barnhoorn, B., Broeren, S., Distelbrink, M., De Greef, M., Van Grieken, A., Jansen, W., Pels, T., Pijnenburg, H. & Raat, H. (2013). *Cliënt-, professional- en alliantiefactoren: hun relatie met het effect van zorg voor jeugd*. Den Haag: ZonMw.
- Berg, M., Ikkersheim, D. Kruytzer, J., Kuperus, K. & Wiechers, J. (2013). *Populatiebesteding: waarom, wat en hoe?* Amstelveen: KPMG Plexus.
- Berger, M., Leeuwen, M. van & Blaauw, E (2013). *Generalistisch werken rondom jeugd en gezin. Een analyse van ontwikkelingen, taken en competenties*. Utrecht: NJi.
- Booi, H., Wouden, M. van der, Jakobs, E., Slot, J., Kempen, H. van, Lindeman, E., Heijnen, M. & Jong, I. de (2013). *De staat van de jeugd. Jeugdmonitor Amsterdam 2013*. Amsterdam: Bureau Onderzoek en Statistiek (O+S).
- Cluster Sociaal en Veilig. *Vernieuwen in het Sociaal Domein* (2 juli 2013). Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Dalen, A. van (2012). *Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren*. Den Haag: Boom Lemma.
- Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (4 april 2012). *Visie Om het kind*. Amsterdam: DMO.
- Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (15 mei 2013). *Koersbesluit*. Amsterdam: DMO.
- Dijk, S. van de & Prenger, R. (2013). *Projectinitiatiedocument 'Informatisering Om het kind'. Overkoepelend PID*. Amsterdam: Cluster Sociaal en Veilig / DMO.
- Hageraats, R. (25 juni 2013). *Van controle en wantrouwen naar rekenschap en vertrouwen*. [www.kennisnetjeugd.nl/blog](http://www.kennisnetjeugd.nl/blog).
- Herk, R. van, Heuvel, E. van den, Moerenhout, E., Postma, S., Ruis, G. & Vogels, M. (2012). *Kwaliteit voor Jeugd*. Den Haag: Ministerie van V&J / Ministerie van VWS.
- Hiemstra & De Vries (2012). *Dienstverlening onder druk vergt lerende organisatie*. Amsterdam: DWI
- Hilhorst, P. & Zonneveld, M. (2013). *De gewoonste zaak van de wereld. Radicaal kiezen voor de pedagogische civil society*. Den Haag: RMO.
- Hoek, M. (2013). *Deze steun heb ik nodig. Ouders over 'goed' ouderschap en gewenste ondersteuning*. Utrecht: LOC / LCFJ.
- Inspectie Jeugdzorg (2013). *Visie landelijk toezicht op de jeugdhulp*. Utrecht: Inspectie Jeugdzorg/Ministerie van VWS.
- Kesselring, M.C., Winter, M. de, Horjus, B. & Yperen, T. van (2013). Allemaal opvoeders in de pedagogische civil society. Naar een theoretisch raamwerk van een ander paradigma voor opgroeien en opvoeden. *Pedagogiek*, 33(1), 5-20.
- Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (2013). *Eindadvies Verkenning Informatievoorziening Sociaal Domein (VISD). Organiseren en innoveren van de informatievoorziening sociaal domein*. Den Haag: KING / VNG.
- Lindeman, E., Kempen, H. van, Slot, J., Jong, I. de, Cohen, L., Oosteren, C. van, Selten, R., Booi, H. Boers, J. Bicknese L., Michon, L., Groep, R. van der, Groeneveld, M. & Jakobs, E. (2013). *De staat van de Stad Amsterdam VII. Ontwikkelingen in participatie en leefsituatie*. Amsterdam: Bureau Onderzoek en Statistiek (O+S).
- Ministerie van VWS en Ministerie van V&J (1 juli 2013). *Concept Jeugdwet, versie 17 oktober 2013*. Den Haag: Ministerie van VWS / Ministerie van V&J.
- Ministerie van VWS (12 juli 2013). *Brief aan de Tweede kamer over het Toezicht in het nieuwe jeugdstelsel*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Ministerie van VWS (23 juli 2013). *Brief aan de Tweede kamer over het meten van uitkomsten van behandelingen in de jeugdzorg*. Den Haag: Ministerie van VWS.

- Ministerie van V&J en Ministerie van VWS (2013). *Projectplan Beleidsinformatie Stelselherziening Jeugd*. Den Haag: Ministerie van V&J / Ministerie van VWS.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2012). *Ontzorgen en normaliseren. Naar een sterke eerstelijns jeugd- en gezinszorg*. Den Haag: RMO.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling / Raad voor de Volksgezondheid & Zorg (2009). *Investeren rondom kinderen*. Den Haag: RMO / RVZ.
- Suurmond, J. (2013). *Projectplan Lerend Systeem in de wijk*. Amsterdam: DMO / Om het kind.
- Veerman, J.W., Yperen, T.A. van & Wilschut, M. (2013). *Uitkomstenmonitoring jeugdzorg. Meer dan alleen maar meten*. Utrecht: Inspectie Jeugdzorg / SEJN.
- Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (februari 2013). *Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg. Visiedocument 2.0*. Utrecht: VGN.
- Winter, M. de (2008). Het moderne van kindermishandeling. In: W. Koops, B. Levering en M. de Winter (red.). *Opvoeden als spiegel van de beschaving*. Amsterdam: SWP, p.150-164.
- Yperen, T.A. van (2013). *Met kennis oogsten. Monitoring en doorontwikkeling van een integrale zorg voor jeugd*. Utrecht: NJi.
- Yperen, T.A. van, Bakker, K. & Wilde, E.J. de (2013). *Transformeren met beleid. Maatschappelijke resultaten, kwaliteitsindicatoren en ombouwscenario's transitie jeugdzorg*. Utrecht: NJi.
- Yperen, T.A. van & Berg, G. van den (2012). *Het CJG: definitie en prestaties. Project 'Uitwerking basisset prestatie-indicatoren jeugdhulp'*. Utrecht, NJi.
- Yperen, T.A. van & Veerman, J.W. (Red., 2008). *Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg*. Delft: Eburon.

[www.beeldenvankwaliteit.nl](http://www.beeldenvankwaliteit.nl)  
[www.ggd Kennisnet.nl](http://www.ggd Kennisnet.nl)  
[www.kennisnetjeugd.nl](http://www.kennisnetjeugd.nl)  
[www.prestatieindicatorenjeugdzorg.nl](http://www.prestatieindicatorenjeugdzorg.nl)  
[www.ncj.nl](http://www.ncj.nl)  
[www.nji.nl](http://www.nji.nl)  
[www.richtlijnenjeugdzorg.nl](http://www.richtlijnenjeugdzorg.nl)  
[www.romckap.nl](http://www.romckap.nl)  
[www.zichtbarezorg.nl](http://www.zichtbarezorg.nl)  
[www.zorgvoorjeugd.nl](http://www.zorgvoorjeugd.nl)