

H.B. Jonkman  
D. van Middelkoop  
L. Boendermaker  
A.L.C. van Loon-Dijkers  
A.M.M. Hunkar  
J.H.G. Zinsmeister  
E.A. Verheem  
K. Otte

# Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus

## Samenvattend rapport



# WERKEN AAN DE TOEKOMST VAN JEUGDZORGPLUS

## Samenvattend rapport

### Auteurs

H.B. Jonkman

D. van Middelkoop

L. Boendermaker

A.L.C. van Loon-Dijkers

A.M.M. Hunkar

J.H.G. Zinsmeister

E.A. Verheem

K. Otte



Utrecht / Amsterdam, oktober 2021

# Inhoud

1	Inleiding	4
2	Het bredere arbeidsmarktperspectief	6
2.1.	Methode	6
2.2.	Resultaten vragenlijstonderzoek	6
2.3.	Resultaten focusgroepen	8
3	De arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus	11
3.1.	Methode	11
3.2.	Resultaten	13
4	Competenties voor werken in de JeugdzorgPlus	17
4.1.	Methode	18
4.2.	Overzicht competenties	18
4.3.	Verwerven van competenties	23
5	Conclusies	25
5.1.	Deelonderzoek 1: JeugdzorgPlus in kaart gebracht.	25
5.2.	Deelonderzoek 2: Vakmensen onder druk	26
5.3.	Deelonderzoek 3: specialistische competenties voor werken in de JeugdzorgPlus	28
6	Aanbevelingen	30

# 1 Inleiding

JeugdzorgPlus bestaat sinds er in 2005 nieuwe behandelplaatsen in instellingen werden geopend voor jeugdigen die onder toezicht waren gesteld (kinderbeschermingsmaatregel) en voor wie de beschikbare zorg ontoereikend was. Er bleek voor een kleine groep jongeren met ernstige gedrags- en opvoedingsproblematiek een omgeving nodig waar beperkende maatregelen toegepast konden worden en buiten de justitiële jeugdinrichtingen (jeugdstrafrecht) en jeugd-ggz (wet bijzondere opnemings psychiatrische zorg, BOPZ) bestond zo'n omgeving op dat moment niet. In 2008 volgde een wijziging van de Wet op de jeugdzorg waarmee er een wettelijke basis was voor het bieden van een vorm van jeugdzorg waar beperkende maatregelen mogelijk waren. Omdat binnen JeugdzorgPlus de deur in beginsel op slot is, wordt deze vorm van hulp ook wel gesloten jeugdzorg genoemd.

Het werk in die JeugdzorgPlus-instellingen vraagt veel van een jeugdprofessional. Dit komt met name doordat er gewerkt wordt met jongeren die ernstige en complexe gedragsproblemen en een uitgebreide hulpverleningsgeschiedenis hebben, meestal als gevolg van verschillende opgedane traumatische ervaringen in hun leven. Ze komen vaak uit een instabiele gezinscontext waarin een groot deel van de ouders zelf eigen ernstige problemen heeft. Bijna de helft van de jongeren in de JeugdzorgPlus is licht verstandelijk beperkt. Jongeren laten zowel externaliserende als internaliserende problemen zien, een deel heeft verslavingsproblematiek en ze zijn gevoelig voor het maken van verkeerde keuzes. Het opvoeden en begeleiden van een gezonde ontwikkeling van deze jongeren en steeds opnieuw moeten reageren op het gedrag en de agressie van deze jongeren veroorzaakt hoge werkdruk en zorgt voor het idee dat 'niets werkt'.

Er zijn, verdeeld over Nederland, negen organisaties die JeugdzorgPlus aanbieden op achttien locaties met meerdere leefgroepen. De gemiddelde verblijfsduur is 6,5 maand (de verblijfsduur varieert van minder dan drie maanden tot meer dan een jaar). Het aantal plaatsingen varieert per jaar en was over de laatste vijf jaar gezien het hoogst in 2017 met 1924 plaatsingen en 1537 unieke jongeren. In 2020 waren er 1366 plaatsingen en 1128 unieke jongeren. Over de laatste vijf jaar gezien verblijft ongeveer driekwart van de jongeren in de JeugdzorgPlus op basis van een kindbeschermings- of Jeugdreclasseringsmaatregel. De rest verblijft er op vrijwillige basis, maar de gesloten plaatsing is wel getoetst en bekrachtigd door de kinderrechter (machtiging gesloten plaatsing).

De afgelopen jaren vonden er veranderingen in het zorglandschap plaats die ook effecten hadden op het werken in de JeugdzorgPlus. Hulpaanbieders konden moeilijker personeel vinden, er is sprake van een hoge uitstroom, verzuim en hoge werkdruk. De invoering van de Jeugdwet in 2015 zorgde ervoor dat de bevoegdheden van provincies naar gemeenten werden overgedragen en deze transitie ging ook nog eens gepaard met forse bezuinigingen. Onderdelen van het aanbod moesten worden afgebouwd en het aantal residentiële bedden nam af.

De inspecties maakten recent duidelijk dat de zorg aan de kwetsbare jongeren in Nederland ('de intensive care afdeling van de samenleving', waar de instellingen van de JeugdzorgPlus expliciet onderdeel van uitmaken) onvoldoende beschermd worden.

Om veilig opgroeien in residentiële zorg te garanderen, zeker bij jongeren die op last van de overheid uit huis zijn geplaatst en in een gesloten setting zijn opgenomen, is goed en toegewijd personeel nodig dat in staat is en in staat gesteld wordt om hun werk kwalitatief goed te doen. De jongeren in de

JeugdzorgPlus hebben behoefte aan een veilige leefomgeving en een stabiel personeelsbestand. Onder welke omstandigheden en voorwaarden wordt dit werk op dit moment verricht?

Dit rapport, *Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus*, verkent de arbeidsomstandigheden van jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus, onder welke voorwaarden de werkomstandigheden kunnen worden versterkt en het werk in de sector aantrekkelijker gemaakt kan worden. Dit onderzoek wil bijdragen aan het werven en behouden van voldoende en gemotiveerde jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus. Daarbij richt het zich met name op de arbeidsvoorwaarden die het werken in de JeugdzorgPlus positief ondersteunen. De samenhangende studie wordt vanuit drie perspectieven uitgevoerd.

*Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus* is als volgt opgebouwd:

1. Het eerste deelonderzoek (*Het bredere arbeidsmarktperspectief*. Jonkman, H. en Loon-Dijkers A.L.C. van, 2021) is breed van opzet en beschrijvend en schetst aan welke veranderingen het beroep van jeugdprofessional in de sector van de JeugdzorgPlus onderhevig is. Dit eerste onderzoeksdeel beschrijft de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en waar instellingen van JeugdzorgPlus op dit moment in het zoeken van personeel tegenaan lopen. Factoren die werkstress en werkplezier veroorzaken krijgen in dit deel aandacht.
2. Het tweede deelonderzoek (*Ongehoord. Een onderzoek naar de arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus*, Hunkar, A.M.M, Zinsmeister, J.H.G. en Middelkoop, D. van, 2021) gaat dieper in op de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden en is analytischer van aard. In dit deel wordt het perspectief gericht op het handlingsvermogen van de jeugdprofessional en de ondersteuningsstructuur die daarbij nodig is. Organisatorische randvoorwaarden die de kwaliteit van het werk verbeteren krijgen in dit deel aandacht.

3. Omdat inzicht in competenties aan de basis ligt van werving en selectie van de juiste medewerkers voor JeugdzorgPlus, komt in het derde deelonderzoek (*Competenties voor het werken in de JeugdzorgPlus*. Boendermaker, L., Verheem, E.A. en Otte, K., 2021) aan de orde welke kennis, vaardigheden en houding (competenties) vereist zijn om jongeren die geplaatst worden in de JeugdzorgPlus optimaal te ondersteunen. Ook wordt ingegaan op de vraag of en hoe deze competenties in de initiële hbo-opleiding aan bod komen.

*Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus* is uitgevoerd door het Verwey-Jonker Instituut, het lectoraat Samenwerkende Professionals en het lectoraat Jeugdzorg (beiden van de Hogeschool van Amsterdam).

Met hartelijke dank aan de leden van de begeleidingscommissie van dit onderzoek: Annie Poulissen, Yolanda van Aspert, Ruud van Herk, Chris Kuiper en Kees in 't Veld.

Hartelijke dank ook aan Elker, Horizon en Icarus voor medewerking aan dit onderzoek.

Verder danken we iedereen die werkt in de JeugdzorgPlus en die in welke vorm ook aan dit onderzoek heeft meegedaan.

## 2 Het bredere arbeidsmarktperspectief

### 2.1. Methode

Bij alle JeugdzorgPlus-instellingen is een **digitale vragenlijst uitgezet**. In totaal zijn 187 medewerkers gestart met de vragenlijst waarmee het bredere arbeidsmarktperspectief aan de hand van een aantal onderwerpen in kaart is gebracht. Naast het vragenlijstonderzoek zijn er met negen JeugdzorgPlus-instellingen negen **focusgesprekken** gevoerd over de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de wijze waarop deze instellingen personeel werven en behouden. Deze gesprekken vonden in de maanden maart en april 2021 plaats. De meeste gesprekken werden gevoerd met een HR-vertegenwoordiger, iemand uit het management en iemand uit de uitvoering. In enkele gevallen moest deze samenstelling worden aangepast. De gesprekken duurden veelal anderhalf uur.

### 2.2. Resultaten vragenlijstonderzoek

#### 2.2.1. Algemene kenmerken

Het merendeel van de deelnemers was afkomstig van de JeugdzorgPlus-instellingen Stichting Horizon, Via Jeugd en Intermetzo. In de vragenlijst is onderscheid gemaakt tussen organisatiemanagers (6 respondenten), vestiging-/locatiemanagers (27 respondenten) en groepsleiders (119 respondenten). Meer dan de helft van de respondenten werkt minder dan 5 jaar in de JeugdzorgPlus. Er namen ongeveer evenveel mannen als vrouwen deel.

De meeste respondenten hebben een hbo-opleiding afgerond. Zij vinden dat zij over het algemeen redelijk waren voorbereid op en opgeleid voor het werken in de JeugdzorgPlus. Over de trainingsmogelijkheden en de mate waarin zij zich gesteund voelen door collega's zijn zij redelijk tevreden.

Respondenten hebben veel tips op het gebied van voorbereiding en ondersteuning van het personeel. Zo vinden zij dat nieuwe medewerkers een buddy moeten hebben en dat nieuwe medewerkers een uitgebreid inwerkprogramma moeten hebben. Ook hebben verschillende respondenten behoefte aan meer werkbegeleiding, coaching en trainingen, en kunnen directie en leidinggevenden volgens enige groepsleiders beter luisteren naar mensen op de werkvloer.

#### 2.2.2. Personeelontwikkelingen

Het aantal medewerkers in de organisaties liep uiteen van 200 tot 345 medewerkers. Bij de vestiging/locatie liep het aantal medewerkers sterk uiteen, namelijk van 8 tot 250 medewerkers. Opvallend was dat organisatiemanagers niet goed wisten wat het arbeidsverzuim was bij hun organisatie. Ook vestiging-/locatiemanagers vonden dit lastig in te schatten.

Volgens 75% van de managers is er momenteel sprake van een personeelstekort voor bepaalde functies. Voor bijna de helft van de managers is het voldoen aan de norm van de verantwoorde werktoedeling een probleem.

#### 2.2.3. Personeel werven en behouden

Er worden uiteenlopende acties ondernomen om personeel te werven door de JeugdzorgPlus-organisaties. Naast advertenties in kranten, op de website en op social media gaat het voornamelijk om het aanbieden van extra stageplekken

en het binden van stagiaires aan de organisatie tijdens of na afloop van de stageperiode. Ook PR-activiteiten gericht op de organisatie als aantrekkelijke werkgever, het onderhouden van contacten en samenwerking met opleidingsinstituten en het werven van zij-instromers wordt volgens veel respondenten gedaan.

Organisatiemanagers en vestiging-/locatiemanagers hebben het idee dat deze aanvullende activiteiten lijken te werken. Vooral het aanbieden van extra stageplekken en stagiaires aan de organisatie binden tijdens of na afloop van de stageperiode en opleidingsplekken voor Bbl'ers en intern opleiden worden positief beoordeeld. Zij-instromers aannemen wordt lastig bevonden, omdat deze veelal niet beschikken over een SKJ-registratie.

Volgens organisatiemanagers zijn er verder uiteenlopende activiteiten ondernomen om personeel te behouden. Dit loopt uiteen van het verkrijgen van inzicht in uitstroomredenen tot het bieden van meer aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en het verbeteren van de werksfeer.

#### 2.2.4. Kwaliteit, competenties en opleidingen

Voor vestiging-/locatiemanagers zijn zowel groepsmanagement als samenwerken met de plaatser en andere instanties van belang. Ook andere taken zoals samenwerking met collega's, administratieve taken en coaching zijn van belang. Groepsleiding vindt veel competenties voor zichzelf van belang, zoals verzorging bieden, opvoeden, begeleiden/behandelen, groepsmanagement, observeren en rapporteren, samenwerken met ouders en plaatser en een goede samenwerkingsrelatie met jongeren opbouwen. De basismethodiek die het meest wordt gebruikt is competentiegericht werken. Daarnaast worden veel andere basismethodieken gebruikt, zoals systeemgericht werken, traumasensitief werken en schematherapie.

#### 2.2.5. Werkbelasting, personeelstevredenheid en gezonde werkomstandigheden

De werkbelasting wordt over het algemeen hoog bevonden door de respondenten. Zij vinden voornamelijk dat zij veel werk moeten doen en dat hun werk hectisch is. Organisatiemanagers vinden hun werkdruk goed, terwijl vestiging-/locatiemanagers en groepsleiders de werkdruk over het algemeen iets te hoog vinden. De werkdruk van vestiging-/locatiemanagers wordt vooral veroorzaakt door de hoeveelheid verantwoordelijkheden, onvoorziene situaties en personele zaken. Bij uitvoerend personeel spelen het takenpakket, aantal jongeren op de groep en de hoeveelheid tijd voor de jongeren in relatie tot administratieve taken een rol in de ervaren werkdruk. Ook de problematiek van de jongeren en personeelstekorten/niet-functionerend personeel worden als oorzaak aangemerkt.

Door medewerkers in de JeugdzorgPlus wordt geregeld overgewerkt, waarbij het gaat om onbetaald tot betaald overwerk. Vooral vestiging-/locatiemanagers geven aan over te werken. Om de werkdruk te verlagen zijn afgelopen jaar volgens alle managers verschillende activiteiten ondernomen. Er is vooral ingezet op het verhogen van plezier in het werk, een duidelijke visie en beleid, werkdruk bespreekbaar maken, het verhogen van autonomie, het vormen van complete teams en meer personeel.

#### 2.2.6. Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden

Voor ruim 4 op de 5 respondenten geldt dat de inhoud van het werk de belangrijkste motivatie is om te werken, en voor veel anderen is de doelgroep (jongeren) de voornaamste motivatie. De mate waarin autonomie wordt ervaren door medewerkers loopt uiteen, net als de ervaren emotionele en fysieke belasting.

De medewerkers in de JeugdzorgPlus hebben in verschillende mate te maken gehad met ongewenste aanrakingen of opmerkingen in hun werkzaamheden. Vooral met intimidatie en lichamelijk geweld door cliënten (of ouders van cliënten) hebben medewerkers af en toe te maken, maar er is een groot verschil tussen de respondenten.

Een teamgevoel is voor de meest respondenten redelijk aanwezig en velen voelen zich thuis in hun team. De meeste respondenten vinden dat collega's in het team nodig zijn voor een goede uitvoering van het werk.

De aanvullende arbeidsvoorwaarden die de respondenten krijgen, lopen uiteen. Vooral aan opleidingsfaciliteiten, een personeelsuitje/-feest en een kerstpakket is behoefte, en bij de meesten is dit ook aanwezig. Ook aan flexibele werktijden en een sportabonnement/sportfaciliteiten is behoefte, maar deze voorwaarden zijn minder vaak aanwezig.

De meeste respondenten voelen zich gewaardeerd in hun werk en vinden het werk dat zij doen zinvol. Bovendien hebben zij over het algemeen plezier in hun werk. Wel kan er wat de respondenten betreft beter naar hen geluisterd worden in de organisatie en voelen zij zich niet altijd even goed verbonden met de organisatie waar zij werken.

## 2.3. Resultaten focusgroepen

### 2.3.1. Arbeidsomstandigheden

Wanneer er over de **arbeidsomstandigheden** wordt gesproken komt in bijna alle focusgesprekken in de eerste plaats naar voren dat de werkdruk/werkbelasting samenhangt met de agressie vanuit jongeren waarmee men werkt, maar ook met hun suïcidaal gedrag en zelfbeschadiging. Het personeel heeft vaak met bedreigende situaties en hele onverwachte situaties te maken waar

men steeds weer opnieuw op moet handelen. Dit zorgt er voor dat er bij het personeel vaak sprake is van een onveilig gevoel.

Bij de instellingen zelf staat veiligheid voorop en daar zoekt men steeds naar oplossingen. Wat betreft de arbeidsomstandigheden kan worden vastgesteld dat veiligheid heel belangrijk gevonden wordt en dat men daarom medewerkers samen laat staan op een groep en nooit alleen. Vanuit de organisaties wordt vooral ingezet op het geven van energie aan de medewerkers en de samenwerking onderling.

Men vindt het belangrijk dat de medewerkers op de groep stevig in hun schoenen staan en dat zij goed kunnen omgaan met die moeilijke doelgroep. Wanneer een team minder stabiel is, is er meer verloop en verzuim en zo kan een team makkelijk uit balans raken. Dit zorgt vervolgens voor overbelasting bij het overgebleven team, omdat het team dan opgevuld moet worden met uitzendkrachten of medewerkers uit de flexpool, die mogelijk minder goed zijn in het omgaan met deze jongeren.

De medewerkers in deze branche moeten zich aan heel veel regels houden. Er is een specifieke wetgeving binnen deze branche en ook dat beïnvloedt het werk. De bezuinigingen binnen JeugdzorgPlus zorgen er daarnaast ook voor dat de omstandigheden veranderd zijn vergeleken met vroeger.

In de gesprekken wordt ook duidelijk dat het voor de medewerkers die wat ouder worden, vaak lastig is om op de groep te blijven werken. Dit door de veranderende doelgroep en de leeftijd die mogelijk dingen vraagt op de groep die niet meer kunnen, niet meer passend zijn of te veel worden. Echt een goed beleid t.a.v. de ouder wordende medewerker is er vaak nog niet in deze instellingen.

Het verzuimpercentage in deze branche is vaak aanzienlijk (soms tot 12%). Oorzaken hiervan zijn: corona, medewerkers die te maken krijgen met een cumulatieve van ernstige incidenten.



Het imago wat van buitenaf wordt gegeven is niet altijd goed en heeft effect op de medewerkers.

Wat betreft de arbeidsomstandigheden kan er naar aanleiding van het gesprek geconcludeerd worden dat empathie en inlevingsvermogen belangrijke eigenschappen zijn binnen het werk. Die moeten gekoppeld zijn aan passie en bevoegdheid anders is het moeilijk om dit werk langere periodes vol te houden. De medewerkers vinden de omstandigheden zwaar, maar zijn gewend geraakt aan de werkzaamheden.

### 2.3.2. Arbeidsvoorwaarden

Over de **arbeidsvoorwaarden** bestaan verschillen van mening tussen de instellingen, zo is duidelijk geworden in de gesprekken die we gevoerd hebben. De arbeidsvoorwaarden vallen onder de Jeugdzorg-CAO en die voorwaarden worden door sommigen als mager beschreven. Zij stellen vast dat de complexe materie nauwelijks wordt meegenomen in de functiewaardering. Op andere plekken, met vergelijkbaar werk maar met minder verantwoordelijkheden, is er veel meer te verdienen. Wat betreft de arbeidsvoorwaarden geven zij aan dat de arbeidsvoorwaarden niet voldoen aan de zwaarte van het werk. De arbeidsvoorwaarden zijn niet goed genoeg om ervoor te zorgen dat medewerkers bij de organisatie blijven en de arbeidsvoorwaarden zijn ook niet aantrekkelijk genoeg voor hogere instroom.

Anderen van andere instellingen zijn veel meer tevreden met die arbeidsvoorwaarden en komen hierdoor niet in wervingsproblemen. Wel zit er een verschil tussen de verloning van een hbo ingeschaalde medewerker en een mbo ingeschaalde medewerker. Dit heeft ook te maken met de verantwoordelijkheden die hbo ingeschaalde medewerker heeft. Deze mensen wijzen er juist weer op dat de beloning van de gehandicaptenzorg, bijvoorbeeld, een stuk lager is dan de CAO-Jeugdzorg. Zij zijn over de voorwaarden juist erg tevreden en krijgen veel opties aangeboden op het gebied van opleiding, hiervoor is er budget en

de werknemers hier kunnen juist extra studietijd aanvragen. Wat betreft de arbeidsvoorwaarden concluderen zij juist dat er sprake is van een goede CAO en dat de salarissen marktconform zijn, naast goede voorzieningen die er zijn voor studiekosten. Wat echter volgens hen nog ontbreekt is een "plusje", iets extra's voor de JeugdzorgPlus (bijvoorbeeld een gevarentoeslag o.i.d.).

In het algemeen doen de instellingen aan interne scholing en bieden de instellingen het personeel verschillende opleidingsmogelijkheden. Dat wordt door de medewerkers van de instellingen als positief ervaren. Tegelijkertijd is duidelijk dat er niet veel doorstroommogelijkheden zijn voor het personeel en dat wordt wel als een probleem gezien. Bij grotere instellingen zijn er wel ontwikkelingsmogelijkheden, is er een groot aanbod van opleiding en ook mogelijkheden om door te groeien.

De waardering vanuit de organisatie naar de medewerkers toe is een belangrijk aspect.

### 2.3.3. Personeel werven en behouden

Wat het **personeel werven en behouden** betreft, ten slotte, kan op basis van de gesprekken die we gevoerd hebben geconcludeerd worden dat het werven voor sommige instellingen lastig is en dat er constant vacatures openstaan. Zij vinden het met name lastig om medewerkers te vinden die stevig genoeg zijn. Er zijn wel reacties van mensen die net klaar zijn met de opleiding, maar die vaak jonge mensen hebben nog geen werkervaring. Voor het werven van medewerkers wordt gebruik gemaakt van een nationale wervingscampagne voor de hele organisatie. Wat betreft werving zijn er grote verschillen tussen locatie om goed personeel te vinden. Medewerkers binden zich meestal 4,5 jaar aan een organisatie en niet hun hele leven. Vanuit sommige instellingen wordt ook vastgesteld dat ze geen hele goede naamsbekendheid hebben en daarom soms ook moeilijk aan personeel komen. Vaak is er toch een tekort aan sollicitanten met de juiste ervaring en kennis. Het vinden van goed personeel heeft

dan, volgens sommigen, te maken met de lage arbeidsvoorwaarden, maar ook met de zwaarte van het werk. De doelgroep is erg zwaar en medewerkers met weinig ervaring redden het vaak niet om op deze groepen te staan. Er is een tekort aan stevige medewerkers met veel ervaring.

Bij andere instellingen worden qua werving juist geen problemen ervaren. Hier stellen ze vast dat ze succesvol gebruik kunnen maken van een zogeheten "kweekvijver": er worden stagiaires aangenomen en vanuit daar worden geschikte jeugdzorgmedewerkers geselecteerd om vervolgens in dienst te treden.

# 3 De arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus

Het tweede deelonderzoek wil inzicht geven in de manier waarop teams van werknemers in de JeugdzorgPlus aankijken tegen veranderingen in hun werk en de arbeidsomstandigheden waaronder zij dat werk verrichten. Hier wordt op zoek gegaan naar de behoeften en wensen van medewerkers met betrekking tot maatregelen die hun inzetbaarheid vergroten en hun arbeidsomstandigheden verbeteren. Ook wordt gekeken naar welke mogelijkheden de medewerkers zelf zien voor verbeteringen in die omstandigheden.

Dit deelonderzoek vond plaats in een turbulente periode als gevolg van de coronacrisis, waarin de jeugdzorgsector zich gesteld ziet voor aanzienlijke opgaven en waarin de sector veelvuldig in het nieuws is. Voor de meer gedetailleerde weergave van dit deelonderzoek wordt verwezen naar de apart aangeleverde onderzoeksrapportage (Ongehoord. Een onderzoek naar de arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus).

De overkoepelende onderzoeksvraag van dit deelonderzoek is:

*“Op welke wijze ervaren pedagogisch medewerkers hun arbeidsomstandigheden binnen hun werk als JeugdzorgPlus professional?”*

Deze valt uiteen in drie praktische onderzoeksvragen:

- Hoe zien de werkomstandigheden van pedagogisch medewerkers binnen de JeugdzorgPlus eruit?
- Welke tertiaire en quataire arbeidsvoorwaarden spelen een rol in het creëren van een goede werksfeer?
- Welke aanknopingspunten zien pedagogisch medewerkers zelf om binnen de JeugdzorgPlus instellingen het werk aantrekkelijker te maken?

## 3.1. Methode

Dit deelonderzoek is uitgevoerd tussen februari 2020 en juni 2021. In die periode waren er verschillende, steeds wisselende, maatregelen van kracht als gevolg van de coronacrisis, die verschillende aspecten van dit onderzoek beïnvloed hebben. Zo hebben de interviews in de eerste fase bijna volledig digitaal plaatsgevonden en hebben ook drie van de gesprekken met de teams digitaal plaatsgevonden. Het onderzoek heeft plaatsgevonden op vijf locaties van drie verschillende JeugdzorgPlusinstellingen.

### 3.1.1. Individuele interviews

Vertrekpunt van dit deelonderzoek vormen individuele interviews met groepsleiders en enkele leidinggevenden over hun inschattingen van de veranderingen in de sector en de organisatie en de ervaren kwaliteit van hun arbeid. In totaal zijn twaalf respondenten individueel geïnterviewd, waaronder negen pedagogisch medewerkers en drie managers. In de regel hadden deze respondenten een vast dienstverband en zijn mbo en hbo opgeleide ‘social workers’. Daarbij stonden opvattingen over de werkomstandigheden, organisatiestructuur, teameigenschappen, duurzame inzetbaarheid en het vermogen tot handelen centraal. In de gesprekken met de professionals begonnen we steeds

bij de inhoud van 'hun' vak. In de interviews ging het over de kwaliteit van die inhoud en welke invloed de arbeidsomstandigheden hebben op het goed en met plezier kunnen uitvoeren van dat vak. Waarover zijn – gegeven de doelen en verantwoordelijkheden – de jeugdzorgprofessionals tevreden, waarin streven zij verbeteringen na en wat hebben zij nodig in de arbeidsvoorwaarden om hun werk goed en gezond te kunnen doen? Telkens is doorgevraagd over mogelijke maatregelen die zij zien om hun inzetbaarheid, de arbeidsomstandigheden en het functioneren van het team te verbeteren.

### 3.1.2. Focusgroepen

De hoofdlijnen van de uitkomsten van de individuele interviews zijn in acht focusgroepen verder bediscussieerd. We vroegen de teams wat zij van de uitkomsten herkenden rond de kwaliteit van hun werk en hun arbeidsomstandigheden, zoals die uit de diagnose van de individuele interviews naar voren kwamen, en voerden daarover het gesprek met de teams. Hierbij is ook nadrukkelijk aandacht besteed aan de vraag welke mogelijkheden zij zelf zien om hun arbeidssituatie te verbeteren en aan welke maatregelen vanuit de organisatie of de sector zij behoefte hebben om goed te kunnen (blijven) functioneren binnen de JeugdzorgPlus. Er werden zes focusgroepen gehouden met teams van pedagogisch medewerkers, die de dagelijkse verantwoordelijkheid voor kinderen 'op de groep' dragen. Met leidinggevenden en gedragswetenschappers werd separaat in twee focusgroepen gesproken. Met hen spraken we over de uitkomsten van de individuele interviews en groepsgesprekken, en de mogelijke oplossingsrichtingen voor de problematiek rond de invulling en kwaliteit van het werk, duurzame inzetbaarheid en het handelingsvermogen van de professionals.

### 3.1.3. Analyse

De resultaten van de individuele interviews en de focusgroepgesprekken zijn door de onderzoekers eerst onafhankelijk geanalyseerd met behulp van een gesloten codering en vervolgens een open codering. De codes en aanverwante citaten zijn geanalyseerd en gegroepeerd naar verschillende thema's. Na de codering hebben de onderzoekers de verschillen in bevindingen en interpretaties vergeleken en besproken om tot consensus over de interpretatie van de resultaten te komen. De analyse is in eerste instantie verricht door de onderzoekers die de interviews hebben afgenomen. Daarna zijn deze kritisch bekeken door een derde onderzoeker. De ruwe data zijn hiernaast door onderzoekers uit de onderzoeksgroep, die niet zijn betrokken bij het onderzoek, onafhankelijk geanalyseerd, waarna gekeken is of zij tot dezelfde conclusies komen. Op basis daarvan zijn de resultaten waar nodig aangepast en verfijnd.

De data zijn afkomstig van verschillende teams – en leidinggevenden en gedragswetenschappers - op vijf verschillende locaties verspreid over het land. Dit kwalitatieve onderzoek kan en wil geen representatief en/of te generaliseren beeld schetsen van de arbeidssituatie van medewerkers in de sector. Met de individuele interviews kregen we een diepgaand beeld van en inzicht in de arbeidssituaties van onze respondenten – het verhaal van die respondenten laten wij zo goed mogelijk naar voren komen. Daarbij valt op dat in de verhalen telkens dezelfde rode draad valt te herkennen.

## 3.2. Resultaten

De manier waarop (teams van) groepsleiders in de JeugdzorgPlus aankijken tegen veranderingen in hun werk en de omstandigheden waaronder zij dat werk verrichten, geeft inzicht in hun behoeften en wensen met betrekking tot mogelijke maatregelen om hun arbeidsomstandigheden te verbeteren. In alle gesprekken klinkt begrip door van de groepsleiders voor het beleid in de instellingen, voor zover dat een reactie is op politieke besluiten. Tegelijkertijd klinkt in dat begrip een aanklacht door tegen het gehele systeem, dat voor hen leidt tot een mindere beleving van hun kwaliteit van de arbeid. Niet voor niets benoemen meerdere teams in de focusgroepen de JeugdzorgPlus als het "afvoerputje van de jeugdzorg" leidend tot een steeds zwaardere arbeidssituatie. Toch zien zij verschillende mogelijkheden voor verbeteringen in die omstandigheden, waarvan sommige op korte termijn haalbaar lijken. Andere zullen gepaard moeten gaan met politieke besluiten die meer tijd vergen.

### 3.2.1. Vakmensen

In de individuele interviews en groepsgesprekken kwamen de JeugdzorgPlus medewerkers over als betrokken en intrinsiek gemotiveerd. Door hun intrinsieke motivatie is hun werkbeleving overwegend positief. Velen halen voldoening en werkplezier uit hun werk, waarin ze iets kunnen betekenen voor de betreffende jongeren en hun welzijn. Allemaal doen zij dit werk omdat ze iets willen betekenen voor de jongeren die aan hun zorg zijn toevertrouwd. De interactie met de jongeren bepaalt voor een groot deel hoe de medewerkers de kwaliteit van het werk ervaren. Ook het feit dat geen dag hetzelfde is (veel afwisseling) draagt bij aan de positieve werkbeleving van de mensen die wij spraken. Omdat zij zelfstandig voor een groep staan (en in het moment zelf hun eigen afwegingen moeten maken), ervaren ze vrij veel autonomie in het werk. De voldoening die zij uit hun werk halen en de steun die zij van elkaar ervaren en – in sommige gevallen – ook van de leidinggevende en de

gedragswetenschapper, helpt hen om te gaan met alles wat op hen afkomt in de dagelijkse praktijk.

De groepsleiders geven aan dat het staan op de groep vraagt om professioneel handelen in het moment en dat het gaat om een juiste balans tussen "streng zijn en zorg" in het werk met deze jongeren. Het professionele handelen in het moment gaat ook om het kunnen vertrouwen op hun gevoel, hun inschatting van een situatie. Op de werkvloer hebben de ervaren teams die aan dit onderzoek meededen hun draai daarin gevonden; er blijkt bij hen sprake te zijn van gedeelde normen. De mensen die wij spraken geven aan het vak in de praktijk geleerd te hebben of verder te leren, waarbij het de kunst is om de in de opleiding opgedane theoretische kennis toepasbaar te maken in de praktijk. De ontwikkeling van dit 'vakmenschchap' vergt een paar jaar en is eigenlijk nooit af. Reflectie, feedback geven en ontvangen vinden de meesten vanzelfsprekend in hun werk.

Die intrinsieke motivatie en dat vakmenschchap hebben ze hard nodig, geven onze respondenten aan, om met de hoge eisen die het werk met zich meebrengt om te kunnen gaan in combinatie met de in de ogen van de respondenten vaak tekortschietende arbeidsomstandigheden, die het goed uitvoeren van het werk moeilijk maken. Het beeld dat uit de gesprekken naar voren kwam was er één waarbij deze vakmensen onder druk staan. We presenteren de belangrijkste resultaten uit dit deelonderzoek rond arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

### 3.2.2. Arbeidsinhoud

Over de arbeidsinhoud zijn alle geïnterviewden positief. Ze ervaren het werk als uitdagend, afwisselend en halen hun voldoening uit de mogelijke positieve ontwikkeling van de jongeren waar zij hun steentje aan hebben bijgedragen. Daarbij waarderen ze de samenwerking op de groep positief. In de omgang met de jongeren, de invulling van de vrije momenten met de jongeren en in de

creativiteit die ze kunnen uiten in hun werk ervaren ze voldoende autonomie. De groepsleiders hebben een duidelijk beeld van de vaardigheden, kennis en houding die nodig zijn om te werken in de JeugdzorgPlus. De in de opleiding opgedane theoretische kennis maken ze toepasbaar in de praktijk, in de vorm van bij een professional passende vaardigheden en houding.

Hiertegenover staan factoren rond de arbeidsinhoud die een negatief effect hebben op de werkbeleving. Ze geven aan dat deze factoren de werkbeleving vooral negatief beïnvloeden wanneer er geen ondersteuning is vanuit het team, of de leidinggevenden. Hieronder vallen zware incidenten, tijdsdruk en administratieve taken. Ondanks de eerder genoemde relatief hoge autonomie in het werk 'op de groep', geven veel geïnterviewden aan dat die autonomie afneemt als gevolg van protocollen, leidend tot onnodige bureaucratische handelingen, verslaglegging en verantwoording.

Deze negatieve effecten rond de arbeidsinhoud lijken te passen in een algemene trend in Nederland rond een daling van de autonomie en verhoogde taakeisen tussen 2007 en 2017. De stijging van hoge taakeisen en daling van ervaren autonomie is zorgelijk, omdat de combinatie van hoge taakeisen en lage autonomie het risico op werkstress verhoogt.

### 3.2.3. Arbeidsomstandigheden

De meeste groepsleiders ervaren de arbeidsomstandigheden als problematisch. Velen ervaren een hoge mentale belasting en een hyperaltheid, die wordt veroorzaakt doordat ze constant voorbereid moeten zijn op incidenten tijdens het werk. Deze staat van alertheid dragen meerderen ook bij zich in het dagelijkse leven. Door de hoge mate van betrokkenheid is het regelmatig lastig om afstand te nemen tot het werk en hebben meerderen het gevoel altijd aan het werk te zijn. Het werk is 'een onderdeel van hen geworden'. De groepsleiders proberen deze constante alertheid regelmatig bespreekbaar te maken. Buiten het werk lukt dat maar moeizaam omdat anderen de werksituatie daarvoor

onvoldoende kennen. Binnen het werk verloopt dat beter, mits de mogelijkheid bestaat om het te bespreken. Dat is niet in alle instellingen even goed geregeld. De meer ervaren groepsleiders lijken beter om te kunnen gaan met deze emotionele belasting. De fysieke belasting ervaren de groepsleiders daar-entegen als laag. Alleen tijdens incidenten kan de fysieke belasting hoger zijn doordat zij moeten ingrijpen tijdens incidenten. Bij meerdere groepsleiders leiden de mogelijkheid tot incidenten en in sommige gevallen niet werkende alarmsystemen, zoals alarmknoppen, buzzers of piepers, tot een gevoel van onveiligheid.

Alle groepsleiders waarmee gesproken is, ervaren een hoge werkdruk. Belangrijke factoren vormen de werklast van de in hun beleving te grote groepen jongeren op de groep en de vaak te krappe formatie, waardoor zij veel extra diensten draaien of overwerken. Zij ervaren tijdsdruk, die voortkomt uit de administratieve taken die bij het werk horen en het mentorschap van de jongeren gericht op de ontwikkeling van algemene vaardigheden en persoonlijkheid, in combinatie met de onvoorspelbaarheid van het werk. Het viel op dat ervaren groepsleiders minder werkdruk beleven dan groepsleiders met minder ervaring, maar allen geven aan dat de werkdruk in de JeugdzorgPlus hoog is en steeds verder toeneemt.

Al deze factoren bij elkaar maken het aannemelijk dat ze bijdragen aan het ongewenst verloop van personeel. Meerdere leidinggevenden geven aan deze ervaringen te herkennen. Sommige leidinggevenden leggen deze ervaringen van de groepsleiders bij hen terug, ze moeten beter plannen.

### 3.2.4. Arbeidsverhoudingen

De onderlinge samenwerking in de teams wordt grotendeels als positief ervaren en de personen waarmee gesproken is, onderschrijven het belang daarvan in het werk. Een goede communicatie is heel erg belangrijk in de overdracht van de werkzaamheden. Maar het bespreken van het werk levert ook

een positieve bijdrage aan de werkbeleving en het leefklimaat. Het draagt bij aan leren om te gaan met de onvoorspelbaarheid en de emotionele belasting. In sommige teams is de samenwerking echter niet optimaal, wat volgens de respondenten veelal met gebrek aan ervaring heeft te maken en de stabiliteit van het team. Het is opvallend dat onder onze respondenten een tweedeling valt waar te nemen. Onervaren teams verhalen over een niet optimale onderlinge samenwerking, maar waarderen de ondersteuning van de leidinggevende en de gedragswetenschapper. Ervaren teams geven aan goed samen te werken en blindelings op collega's te kunnen vertrouwen, maar lijken daarentegen weinig ondersteuning van de leidinggevende en de gedragswetenschapper te ervaren.

De groepsleiders vinden de verhouding met de leidinggevenden van groot belang. Ze geven aan dat een goede verhouding bijdraagt aan het werkplezier en ondersteuning biedt tegen een hoge werkdruk en emotionele belasting. Dit lijkt extra van waarde binnen de JeugdzorgPlus, omdat vanuit de jongeren en hun familie vaak geen waardering geuit wordt naar de groepsleiders. De meerderheid van de geïnterviewden geeft echter aan de waardering vanuit de leidinggevenden en de organisatie te missen. Dezelfde ervaring hebben verschillende groepsleiders met gedragswetenschappers (en therapeuten, groepscoach) die zij in sommige gevallen zien als informele leidinggevenden. Een slechte verhouding met de leidinggevenden is van grote invloed op de arbeidsverhoudingen en kan leiden tot een onveilig gevoel of gebrek aan motivatie.

Vanuit de jongeren en de familie ervaren de groepsleiders over het algemeen weinig waardering. In de teams met ervaren groepsleiders komt waardering van collega's en soms de leidinggevenden. Bij 'nieuwe' teams, waarbij de collega's elkaar niet goed kennen en er geen duidelijke onderlinge regels en gedeelde waarden zijn, vormen de arbeidsverhoudingen in meerdere aspecten een probleem.

Vele groepsleiders geven te kennen dat ze graag samenwerken met ervaren gedragswetenschappers en leidinggevenden, die weten waar het in de praktijk van alle dag over gaat op de groep. Maar groepsleiders bij meerdere instellingen en locaties stellen dat de gedragswetenschappers en leidinggevenden in hun ogen te weinig praktijkkennis bezitten en de vakkennis van de groepsleiders ontkennen. Vanwege tekorten aan ervaren gedragswetenschappers en leidinggevenden komen er steeds meer starters, waarin de groepsleiders weinig vertrouwen hebben. Ze vertonen zich ook niet of te weinig in de leefgroep en blijven op afstand staan. De respondenten erkennen dat een leidinggevende of gedragswetenschapper soms teveel groepen moet bedienen om ook af en toe een dienst mee te draaien. Maar het is juist die praktijkervaring die van toegevoegde waarde op de groep kan zijn. Een betrokken ervaren gedragswetenschapper of leidinggevende heeft een positieve invloed op de dagelijkse praktijk van zowel de groepsleiders als de jongeren, is hun ervaring.

Veel geïnterviewden laten in hun ogen niet werkbaar opdrachten gelaten over zich heen komen, want zij hebben ervaren dat in gesprek of discussie gaan over de opdrachten niet werkt. Ze voelen zich niet gehoord of begrepen. Ze geven op basis van hun vakkennis zelf een invulling aan de werkzaamheden waardoor de zorg kan functioneren. Zo ontstaan er twee werkelijkheden. Eentje op papier in de dossiers, en de werkelijkheid van groepsleiders die in de praktijk oplossingen bieden voor problemen die zich op dat moment aandienen.

### 3.2.5. Arbeidsvoorwaarden

Zowel de groepsleiders als de leidinggevenden vinden de primaire en de secundaire arbeidsvoorwaarden niet passend bij het werk. Het salaris wordt als laag ervaren, en als niet in verhouding tot het werk dat ze verrichten, de verantwoordelijkheden die zij daarin dragen, de onregelmatige diensten en de regelmatig terugkerende traumatische situaties. In de instellingen van een aantal teams zijn de werktijden en de vakanties goed geregeld, maar bij andere teams was het lastig om vakantie op te nemen, wordt er veel en structureel

overgewerkt en is het lastig om overuren gecompenseerd te krijgen. Nieuwe medewerkers leven volgens de respondenten ook (te) lang in onzekerheid over hun baan, omdat contracten soms met telkens drie maanden worden verlengd. De werksfeer en de veiligheid op de groep zouden verbeterd kunnen worden - en het verloop verlaagd - wanneer goede collega's eerder een vast contract zouden krijgen of op zijn minst dat contracten voor langere termijnen zouden worden verlengd.

Bij sommige instellingen is opleiding en scholing goed geregeld, bij sommige slecht of niet geregeld. Waar bij de ene instelling scholingen, intervisie of supervisie staan ingeroosterd, is bij de andere instelling volgens de groepsleiders niets geregeld en geven zij aan dit zelf in te moeten plannen en bekostigen, terwijl deze zaken wel nodig zijn voor hun SKJ-registratie.

Waar het gesprek gaat over de tertiaire en quaire arbeidsvoorwaarden, komt wederom naar voren dat de groepsleiders sterk intrinsiek gemotiveerd zijn. Daarbij speelt de werksfeer een belangrijke rol, als een noodzakelijk onderdeel van het leefklimaat op de groep. Zij ervaren dat een slechte werksfeer invloed heeft op allerlei aspecten van het werk en vooral het gedrag van de jongeren. De teams die langer met elkaar samenwerken melden een positievere werksfeer dan de teams die korter samenwerken. Ze geven aan dat ervaren krachten een positieve inbreng hebben in het team, omdat ze veiligheid en zekerheid bieden aan de minder ervaren krachten. Waar er sprake is van wisselingen in de teamsamenstelling komt dit de werksfeer niet ten goede. Groepsleiders met tijdelijke contracten, ZZP'ers en invalkrachten bieden te weinig stabiliteit in een team. De geïnterviewden constateren een hoog en toenemend verloop van personeel in de instellingen en teams, die de kwaliteit van de arbeid en het vakmanschap onder druk zetten.

De groepsleiders beïnvloeden verschillende aspecten van elkaars werk. Ze kunnen het werk voor elkaar gemakkelijker of minder zwaar maken door goed samen te werken, te overleggen, een duidelijke houding naar de jongeren toe

te hebben en consequent te zijn in de aanpak van de werkzaamheden. Maar dan moeten ze wel collega's hebben waar ze op kunnen bouwen, anders maken ze de taken lastiger voor elkaar. De vakmensen geven aan dat als één groepsleider met één jongere in gesprek gaat, de andere overblijft om voor de overige jongeren te zorgen. Die situatie ervaren zij als lastig en soms onverantwoord in tijden van moeilijke of gevaarlijke situaties, zeker als ze met onervaren mensen moeten samenwerken. Een structurele kwalitatieve onderbezetting kan leiden tot onverantwoorde en gevaarlijke situaties.

### Vakmensen onder druk

De groepsleiders hebben behoefte aan erkenning en waardering van hun vakmanschap. Uit de gesprekken komt naar voren dat zij sterk onder druk staan om het door hun gewenste niveau van (de kwaliteit van de) arbeid te handhaven, onder moeilijke omstandigheden. Dit lijkt te worden veroorzaakt door een aantal in elkaar grijpende en elkaar versterkende ontwikkelingen in de context waarin het werk wordt uitgevoerd, die samenhangen met de ingevoerde marktwerking, zoals de financiering en een opname plicht. Maar ook indirecte gevolgen daarvan gekoppeld aan bezuinigingen hebben hun invloed, zoals het hoge verloop en een structurele (kwantitatieve en kwalitatieve) onderbezetting en de toegenomen bureaucratie.



## 4 Competenties voor werken in de JeugdzorgPlus

Het derde deelonderzoek is gericht op het in kaart brengen van de kennis, vaardigheden en houding die vereist zijn om jongeren die in de JeugdzorgPlus verblijven optimaal te begeleiden. Inzicht in de competenties die nodig zijn, kan bijdragen aan de voorbereiding en ondersteuning van (toekomstige) professionals in de JeugdzorgPlus en daarmee een bijdrage leveren aan het verminderen van de in de beide eerste deelonderzoeken geconstateerde druk op en uitval van medewerkers.

In de JeugdzorgPlus wonen jongeren in een leefgroep met in totaal acht tot tien jongeren. Zij gaan naar school, nemen deel aan (groeps of individuele) vaardigheidstrainingen of therapie, doen mee aan activiteiten in de vrijetijd en ouders worden ambulante ondersteund in de interactie met hun kind (Addink & Van der Veldt, 2021). Hoewel jongeren dus een dagprogramma volgen dat uit verschillende onderdelen bestaat, ligt het zwaartepunt van hun verblijf in de leefgroep.

Groepsleiding (ook wel pedagogisch medewerkers genoemd) brengt de meeste tijd met jongeren door. Eerder noemden Harder en anderen (2006) professionals werkzaam in leefgroepen 'interactionele duizendpoten', omdat zij zoveel dingen tegelijkertijd moeten doen, zoals regels stellen, individuele jeugdigen ondersteunen, werken met de groep jeugdigen, zorgen voor een goed leefklimaat, samenwerken met andere professionals en aandacht besteden aan

het gezin (Boendermaker et al., 2013). Werken in de leefgroepen betekent het combineren van 'care' en 'cure'. Het gaat om jongeren die – net als wanneer zij thuis wonen – zorg en ondersteuning nodig hebben om zich te ontwikkelen tot volwassenheid. En het gaat om jongeren met ernstige en complexe problemen waarvan het de bedoeling is dat die door de plaatsing in de instelling stabiliseren of verminderen (Boendermaker et al., 2013). JeugdzorgPlus is gesloten jeugdzorg: de deuren zijn dicht, jongeren kunnen niet zomaar naar buiten als ze daar zin in hebben, hun autonomie is ingeperkt. Dit levert snel discussie en strijd op, en dat maakt het werk complex en zwaar.

Wat betekent dit nu voor wat professionals die in de residentiële zorg werken zouden moeten kunnen? Het is de afgelopen decennia gebruikelijk geworden om competenties te identificeren die ten grondslag liggen aan specifieke capaciteiten, om zo een gemeenschappelijke taal te hebben in de praktijk en leren te ondersteunen. Een competentie is een set van onderling gerelateerde kennis, vaardigheden en houding rond een bepaald onderwerp (Boyatzis, 2008; McLagan, 1997). Een set van competenties die vereist is voor iedereen die in een specifieke discipline of doelgroep-specifieke professie werkt wordt doorgaans aangeduid als 'core competencies' (Elfers et al., 2014). Competenties worden verworven door (initiële) opleiding en training, maar vooral ook op de werkplek, door ervaring, door ondersteuning bij het werk en 'on-the-job training' (Elfers et al., 2014). Het uitwerken van competenties in termen van activiteiten en manieren van 'zeggen en doen' helpt om te verhelderen wat het werk inhoudt en daarmee consistente uitvoering van het werk te stimuleren. Op die manier is de aanpak 'teachable, learnable, doable and assessable' in de praktijk (Fixen, Blase & Van Dyke, 2019, pp. 71).

In dit deelonderzoek staan twee vragen<sup>1</sup> centraal:

1. Welke competenties (kennis, vaardigheden en houding) vergt het werken in de JeugdzorgPlus van jeugdprofessionals?
2. In hoeverre komen deze competenties aan de orde in de (beroeps)opleidingen voor jeugdprofessionals?

#### 4.1. Methode

Om de eerste deelvraag te beantwoorden is literatuuronderzoek verricht. Er is gebruik gemaakt van 'directed content analysis' (Hsieh & Shannon, 2005), waarbij een deductieve en inductieve aanpak van de analyse zijn gecombineerd (Van Staa & De Vries, 2014). Twintig publicaties die na 2000 zijn verschenen zijn gedetailleerd geanalyseerd. De uitkomsten zijn ter validering voorgelegd aan een kleine groep professionals en jongeren. De geanalyseerde literatuur betreft:

- Drie recente handboeken over werken in de residentiële jeugdzorg: Harder et. al., 2020; Van der Helm & Hanrath (2016), Van der Helm (2019).
- De in 2017 verschenen interdisciplinaire richtlijn residentiële jeugdhulp
- Drie sectorstudies uit de rapportage van de commissie De Winter die onderzoek deed naar het vóórkomen van geweld in de jeugdzorg (2019).
- Negen onderzoeksrapportages uitgebracht in het kader van de Longitudinale Effectmonitor JeugdzorgPlus.
- Vier publicaties/studies over bejegening van jongeren en input van jongeren en hun ouders/verzorgers.

<sup>1</sup> In het onderzoeksplan was nog een derde vraag opgenomen, namelijk de vraag in hoeverre jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus in de gelegenheid worden gesteld de vereiste competenties te ontwikkelen. De dataverzameling daarvoor en ook de rapportage daarover is geïntegreerd in de beide andere deelonderzoeken.

Om de tweede vraag te beantwoorden is een uitvraag gedaan onder opleidingen voor Social Work om na te gaan in hoeverre de competenties die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen aan de orde komen in de initiële opleiding.

#### 4.2. Overzicht competenties

De literatuur die aan de basis ligt voor de onze uitkomsten is niet per se gefocust op JeugdzorgPlus. De resultaten gaan daarom over het werken in leefgroepen, waaronder in de JeugdzorgPlus. Vier competenties blijken van belang:

1. Relatiegericht werken: vertrouwen bieden, een samenwerkingsrelatie aangaan.
2. Een positief en veilig leefklimaat bieden: zorgen voor positieve onderlinge interacties tussen jongeren, bieden van rust en veiligheid, uitgaan van het gewone leven, samenwerken en -leren als team.
3. Ontwikkelingsgericht werken: stimuleren van gedragsverandering, stimuleren van autonomie, bieden van perspectief.
4. Gezins- en netwerkgericht werken: zorgen voor goed contact met ouders, verantwoordelijkheid delen met ouders, stimuleren en ondersteunen van contact van de jongere met diens gezin en bredere omgeving, ouders ondersteunen en trainen.

Input van praktijkprofessionals leerde dat er nog een vijfde competentie van belang is: *goede zelfzorg*. Deze is hier nog niet op basis van literatuur uitgewerkt.

Elke kerncompetentie wordt hieronder eerst kort toegelicht. Daarin wordt duidelijk uit welke onderdelen de competentie bestaat. Vervolgens komt per onderdeel aan de orde uit welke kernelementen en kernactiviteiten die competentie bestaat. Voor de referenties bij de beschrijving van de competenties verwijzen we naar de volledige deelrapportage. Hier vatten we de beschrijving van de competenties samen.

#### 4.2.1. Relatiegericht werken

Voor jongeren voor wie een veilige basis niet vanzelfsprekend is of ontbreekt – bijvoorbeeld jongeren die om uiteenlopende redenen geen contact hebben met hun ouders – geldt dat het extra belangrijk is dat professionals betrouwbaar zijn en zorgen voor een veilige relatie, waarin professionals zich persoonlijk betrokken en begripvol tonen, actief doorvragen wanneer er meer aan de hand lijkt te zijn, luisteren wat er gezegd wordt en dat serieus nemen. Er is eerst een goede relatie tussen jongeren en professionals nodig voordat er een goede werkrelatie kan ontstaan. De werkrelatie is van invloed op het motiveren van de jongere voor het werken aan gedragsverandering, deelname aan en volhouden van trainingen of therapie en onderwijs. Een positieve relatie tussen jongeren en medewerkers draagt ook bij aan een positief leefklimaat in de leefgroep. Er is dus eerst een goede relatie tussen jongere en professionals nodig, voordat er aan andere zaken kan worden gedacht en gewerkt.

Een goede werkrelatie kan ontstaan door 1) het bieden van vertrouwen en 2) het aangaan van een samenwerkingsrelatie. Als basis is kennis nodig over: gespreks- en luistervaardigheden, omgaan met weerstand, kennis van de invloed van trauma, mishandeling, armoede, internaliserende problemen op het gedrag van jongeren en bovenal: zelfkennis.

##### Vertrouwen bieden

Vier zaken zijn belangrijk voor het bieden van vertrouwen:

- De tijd te nemen om echt naar jongeren te *luisteren*, te leren van ervaringsdeskundigen, niet te oordelen, begrip en interesse te tonen.
- *Oprechte betrokkenheid* te tonen, door beschikbaar te zijn, de ander 'van mens tot mens' te benaderen (zie de mens achter het gedrag), positieve aandacht te geven, en ook vooral individuele aandacht te geven (niet alleen de 'groep als groep' benaderen).

- *Duidelijk en betrouwbaar* te zijn: kom afspraken na, wees transparant, waarborg de privacy van jongeren en ouders, wees eerlijk, duidelijk en werk met een helder hulpverleningsplan.
- *Rust en vertrouwen uit te stralen*. Wat de situatie ook is: blij rustig, weet de juiste toon te vinden, verplaats je in de leefwereld van de jongeren wees rechtvaardig en accepteer jongeren onvoorwaardelijk en problematiseer niet al het gedrag (dat deels ook bij de leeftijd hoort).

##### Samenwerkingsrelatie aangaan

Twee zaken zijn belangrijk voor het aangaan van een samenwerkingsrelatie:

- *Samenwerken* betekent: laat jongeren meedenken, toon bereidheid om te helpen, sta náást jongeren en benadruk niet de machtsrelatie die er is. Vraag uitleg, licht zaken toe, wees duidelijk en responsief, spreek samen af wat de grenzen zijn en maak sámen het hulpverleningsplan.
- *De mogelijkheid tot invloed bieden* doe je door jongeren invloed te geven op hun eigen leefomgeving (sfeer, activiteiten, wat na het verblijf in de jz+). Sta open voor voorstellen, geef informatie. Steun jongeren bij het maken van een goede keuze en zorg ervoor dat jongeren ergens terecht kunnen met klachten over de bejegening en aanpak.

#### 4.2.2. Een positief en veilig leefklimaat bieden

Het leefklimaat is de beleving van de sociale omgeving binnen de residentiële instelling. Dit wordt beïnvloed door de mate waarin psychologische basisbehoeften (Ryan & Deci, 2000) worden vervuld. Dit zijn verbondenheid, competentie en autonomie. Wanneer wordt voldaan aan deze drie basisbehoeften, is er meer ruimte voor intrinsieke motivatie, groei en ontwikkeling, en is er sprake van een positief effect op mentale gezondheid. In de analyse van de literatuur hebben we verbondenheid (in de vorm van positieve onderlinge interacties) en autonomie (in de vorm van structuur en het gebruik van grenzen) onder de competentie 'een positief en veilig leefklimaat bieden' geplaatst. De

basisbehoefte van competentie komt hier summier naar voren in de vorm van het stimuleren van groei en ontwikkeling. Deze derde basisbehoefte komt uitgebreider aan de orde onder de derde competentie 'Ontwikkelingsgericht werken'. We noemen deze hier echter wel omdat het stimuleren van groei en ontwikkeling ook een belangrijke voorwaarde is voor het creëren van een positief en veilig leefklimaat. Naast het vervullen van de drie basisbehoeften bij de jongeren, is ook een goed functionerend en lerend team een belangrijke voorwaarde voor een positief en veilig leefklimaat.

Een positief en veilig leefklimaat komt onder andere voort uit 1) positieve onderlinge interacties stimuleren; 2) het bieden van rust en veiligheid; 3) uitgaan van het gewone leven; 4) het samenwerken en leren als team. Als basis is kennis nodig over: instrumenten (bijvoorbeeld risicotaxatie-instrumenten); kennis over o.a. middelenmisbruik, ongewenst gedrag, seksueel grensoverschrijdend gedrag; interventies en groepsdynamische processen.

#### *Positieve onderlinge interacties stimuleren*

Twee zaken zijn belangrijk voor het stimuleren van positieve onderlinge interacties:

- Stimuleren van *positieve relaties tussen jongeren onderling*. Dit draagt bij aan een gevoel van verbondenheid. Om dit te bewerkstelligen is het van belang om jongeren te ondersteunen en weinig repressie te gebruiken, conflicten uit te praten en te letten op pesten en groepsdynamische processen. Biedt jongeren gelegenheid om te oefenen met positieve omgang met elkaar. Dat kan door hier groeps gesprekken over te organiseren en een concreet en haalbaar groepsdoel vast te stellen. En door zelf positieve onderlinge omgang voor te leven.
- *Rekening houden met het individu*. Aandacht hebben voor (de behoeften van) individuele jongeren en dus niet alleen 'de groep als groep' te benaderen. Dat kan door dagelijks te zorgen voor individueel contact met jongeren en

rekening te houden met de belangen, mogelijkheden en kenmerken van elke individuele jongere.

#### *Rust en veiligheid bieden*

Drie zaken zijn belangrijk voor het bieden van rust en veiligheid:

- *'Er zijn' voor de jongeren*. Voldoende aanwezig zijn op de groep en voor de jongeren klaar staan. Hierbij hoort ook het ruim de tijd nemen om werkzaamheden rustig uit te voeren, maar ook natuurlijk overwicht en charisma uitstralen. Verder helpt het om gezamenlijke activiteiten te verrichten die bijdragen aan een gevoel van ontwikkeling bij de jongeren.
- *Structuur bieden en (leef)regels/grenzen stellen*. Bij onduidelijke verwachtingen van de jongeren komen er vaker incidenten voor. Om de autonomie en ruimte om te leren van de jongere te bewaken, dient er een balans te zijn tussen het bieden van regels en flexibiliteit binnen een overzichtelijke dagindeling/dagelijkse routine waarin jongeren de mogelijkheid krijgen om zinvol bezig te zijn.
- *Grensoverschrijdend gedrag herkennen en voorkomen*. Het inventariseren van risico's helpt hierbij, bijvoorbeeld met behulp van taxatie-instrumenten. Wees alert op angst, dwang en risico's op geweld en ga hierover in gesprek. Het is belangrijk jongeren (individueel) expliciet te vragen naar ervaringen met grensoverschrijdend gedrag.

#### *Uitgaan van het gewone leven*

- In de leefgroep dient het 'gewone leven' op de voorgrond te staan; hierdoor kunnen jongeren oefenen met het leven buiten de instelling en zich zo richten op een zelfstandig leven. Activiteiten die hierbij horen zijn het voeren van dagelijkse sfeergesprekken, groepsregels bespreken en vereenvoudigen, kleine momenten van beslissen gebruiken, een vriendenmiddag of verjaardagsfeestje organiseren en ouders (of andere familieleden) uitnodigen op de groep om mee te koken en eten.

### *Samenwerken en leren als team*

Twee zaken zijn belangrijk om als team te kunnen samenwerken en leren:

- *Open en heldere communicatie.* Dat betekent duidelijke afspraken binnen het team, maar ook dat er realistische verwachtingen zijn van het werk. Verder is het van belang om naar elkaar te luisteren, feedback op elkaar te geven en te ontvangen en ervoor zorgdragen dat discussies constructief zijn. Verder is het goed om de dienst kort voor- en na te bespreken, te zorgen voor een goede overdracht en gezamenlijk keuzes maken. Tot slot is het belangrijk om zicht te houden op hoe de jongeren en medewerkers het leefklimaat ervaren en hierover een open dialoog te houden.
- *Randvoorwaarden voor een goed functionerend team* zijn: goede arbeidsomstandigheden; open, transparante en flexibele arbeidscultuur; onderling vertrouwen; overeenstemming binnen het team en een gedeelde visie/helder methodisch kader; duidelijke rolverdeling; stabiliteit; respect; opleidingsniveau en bijscholing en oog hebben voor elkaars welzijn.

### 4.2.3. *Ontwikkelingsgericht werken*

Onderdelen van effectief ontwikkelingsgericht werken zijn 1) stimuleren van gedragsverandering; 2) stimuleren van autonomie; en 3) het bieden van perspectief. Als basis is kennis nodig over: ontwikkeling en ontwikkelingstaken, belonen en (mild) straffen, behandelingen/interventies en (probleem)gedrag/ontwikkelingspsychopathologie.

#### *Stimuleren van gedragsverandering*

Voor het stimuleren van gedragsverandering zijn drie zaken van belang:

- *Stimuleren van motivatie voor verandering.* Dit kun je doen door jongeren perspectief te bieden, te focussen op het verwerven van vaardigheden en een concreet en haalbaar (groeps)doel vast te stellen. Daarbij helpt

een individuele aanpak die motiveert om op zoek te gaan naar waar de jongere goed in is.

- *Feedback geven* en daarbij gedragstherapeutische technieken te gebruiken (adequaat gedrag belonen – bijvoorbeeld door complimenten geven – en inadequaat gedrag te corrigeren – bijvoorbeeld door uitleg of indien nodig een geproportioneerde sanctie waarvan geleerd kan worden.
- *Organiseren van groepsactiviteiten.* Deze bieden leermomenten. Je kunt de jongeren zelf betekenisvolle activiteiten laten kiezen die het gevoel van 'erbij horen' bevorderen. Naast gedragstherapeutische technieken helpt het om motiverende- en/of oplossingsgerichte gesprekstechnieken te hanteren.

#### *Stimuleren van autonomie*

Om autonomie te stimuleren zijn twee zaken van belang:

- *Zelf keuzes maken* kan bijvoorbeeld bij het kiezen van een mentor, of het organiseren van activiteiten. Ook het formeel een stem hebben via klacht-recht hoort bij het stimuleren van autonomie.
- *Samen beslissen* over doelen van het verblijf en de behandeling. Hierbij hoort dat er samen met de jongere wordt vastgesteld wat hij/zij nodig heeft en samen met de jongere concrete doelen geformuleerd worden om aan te werken.

#### *Perspectief bieden*

Om perspectief te bieden zijn drie zaken van belang:

- *Vergroten van zelfredzaamheid* door te oefenen met 'gewone' dingen en jongeren de mogelijkheid te geven om fouten te maken en hun probleemoplossend vermogen te vergroten. Hierbij is het belangrijk om zicht te houden op de ontwikkelingstaken en de ontwikkeling te stimuleren, waaronder deelnemen aan en volhouden van onderwijs.

- *Weerbaarheid vergroten* door aandacht te besteden aan gezond en ongezonder gedrag en relaties en ook aan het verstevigen van het zelfbeeld. Het is belangrijk te zorgen voor positieve schoolervaringen, positieve sociale ervaringen en positieve relaties. Ook is het belangrijk om te zorgen voor stabiliteit en bewust te zijn van en rekening te houden met de invloed van vrienden en middelengebruik.
- *Vorbereiden van vertrek*. Om dit te doen is verbinding met de buitenwereld essentieel. Ondersteuning bieden bij en oefenen met praktische vaardigheden, samen met jongeren en hun ouders bekijken waar een jongere gaat wonen en dit voorbereiden. Biedt ook nazorg en hou contact. Help en ondersteun bij het organiseren van formele en informele ondersteuning na vertrek.

#### 4.2.4. *Systeemgericht werken*

Het is belangrijk om niet alleen met de jongere aan de slag te gaan, maar ook met diens omgeving. Jongere, gezin en hun sociale netwerk beïnvloeden elkaar en zonder het omringende systeem te betrekken is verandering moeilijk. Versterking van informele ondersteuning vanuit het netwerk is belangrijk voor duurzame gedragsverandering. Daarom is het belangrijk om samen te werken met ouders en leden van het netwerk rond jongere en ouders. Hierbij hoort het begrijpen en waarderen van de (culturele en religieuze) normen van gezinnen en hun bredere omgeving en het stimuleren van actieve betrokkenheid van gezinnen en hun bredere omgeving.

Systeemgericht werken bestaat uit 1) zorgen voor goed contact met ouders, 2) delen van verantwoordelijkheid met ouders, 3) stimuleren en ondersteunen van contact van de jongere met diens gezin en bredere omgeving, 4) ouders ondersteunen & trainen. Als basis is kennis nodig over: systemen (invloeden van omgeving, familie en vrienden); interventies om ouders te ondersteunen en privacywetgeving.

#### *Goed contact met ouders*

Voor goed contact met ouders zijn drie zaken van belang:

- *Opbouwen van vertrouwen*. Dit doe je door vriendelijk te zijn, te luisteren naar ouders en hen serieus te nemen, duidelijke afspraken te maken en een helder taalgebruik te hanteren. En te zorgen voor continuïteit (vaste contactpersoon) en tussentijds met ouders te evalueren.
- *Aansluiten bij de wensen en behoeften van de ouders*. Dit doe je door ouders welkom te heten, hun verwachtingen te bespreken en flexibel te zijn, bijvoorbeeld door het vergoeden van reiskosten en bezoekmomenten buiten werktijd aan te bieden.
- *Cultuursensitief zijn*. Toon respect vanuit een niet-veroordelende houding zodat er vertrouwen kan ontstaan op grond waarvan ouders bereid zijn mee te gaan in een verandering van hun situatie. Cultuursensitief handelen vergt niet alleen goed luisteren en een open houding, maar ook reflectie op je eigen normen en waarden en kritisch te zijn op hoe dit je beoordeling beïnvloedt. Verder is het belangrijk om oprecht geïnteresseerd te zijn en vragen te stellen.

#### *Verantwoordelijkheid delen met ouders*

Om verantwoordelijkheid te kunnen delen zijn twee zaken belangrijk:

- *Samen beslissen*. Ouders blijven ouders. Stel samen een hulpverleningsplan op, betrek ouders bij behandelplanbesprekingen.
- *Participatie stimuleren*. Motiveer ouders vanaf het begin tot 'meeweten, meepraten, meebeslissen en meedoen'. Dat kan door te zorgen voor een actieve rol van ouders bij opname. Benadruk hoe belangrijk het is om betrokken te zijn om hun zoon of dochter te helpen.

*Stimuleren en ondersteunen van contact van de jongere met diens gezin en bredere omgeving*

- Om het contact te stimuleren, is het belangrijk om kennis te maken met alle gezinsleden. Nodig ouders uit op de groep, stimuleer telefonisch contact en investeer ook in leden van het bredere netwerk. Besteed ook aandacht aan broers en zussen. Zorg tot slot voor de financiële middelen om het contact mogelijk te maken en geef ouders inspraak in de bezoeksregeling.

*Ouders ondersteunen en trainen*

Bij het ondersteunen van ouders zijn twee zaken van belang:

- *Zelf bieden van opvoedsteun.* Opvoedvaardigheden kunnen worden besproken en worden geoefend en als team kun je ouders ondersteunen bij het oefenen met opvoedtaken. Op de leefgroep maar ook bij kort of langer bezoek van de jongere thuis.
- *Aanbieden van een specifieke gezinsinterventie.* Het inzetten van interventies, door de eigen of andere organisaties kan ouders helpen. Het is belangrijk om voldoende kennis over verschillende interventies te hebben en ouders te stimuleren om deel te nemen aan de interventies en dit vol te houden.

### 4.3. Verwerven van competenties

De voorbereiding voor het werk in leefgroepen kent een lange geschiedenis. Eind jaren '40 van de vorige eeuw ontstonden de eerste opleidingen (opleidingen 'Kinderbescherming A' en 'Kinderbescherming B') die de start waren van de professionalisering van groepsleiding in de residentiële jeugdzorg. Dit waren opleidingen die groepsleiding naast het werk volgden. Omdat beiden als onvoldoende voorbereiding werden ervaren ontstond eind jaren '60 de eerste fulltime beroepsopleiding Inrichtingswerk. Eind jaren '90 gaat Inrichtingswerk samen met de opleiding hbo-Jeugdwelzijnswerk op in Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH). In aanloop naar de herinrichting van het jeugdstelsel in 2015 fuseren in ons land SPH en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (en

Culturele en Maatschappelijke Vorming) tot de opleiding Social Work met drie 'profielen': welzijn en samenleving, zorg en jeugd. De opleiding van professionals is daarmee steeds breder en algemener geworden.

#### 4.3.1. Werken in gedwongen kader

De Social Work opleidingen bieden bijna allemaal de minor 'werken in gedwongen kader' (WIGK) aan. Deze is zo'n tien jaar geleden gestart in een samenwerking tussen de hogescholen en het Ministerie van Justitie. Er worden in de minor WIGK verschillende onderwerpen behandeld die ook relevant zijn voor werken in de JeugdzorgPlus, zoals: verklaringsmodellen voor het ontstaan van deviant en crimineel gedrag bij jongeren; juridische aspecten rondom het gedwongen kader; wat moeten sociaal werkers doen en laten bij het gebruik van dwang binnen de jeugdzorg/kennis van methodieken bij justitiële jeugdinrichtingen en de gesloten jeugdzorg; hoe kunnen sociaal werkers zo effectief mogelijk helpen; vanuit welke legitimatie gebeurt de zorg; achtergrondkennis van het ontstaan van de JeugdzorgPlus, kennis van complexe problematiek en multiprobleemgezinnen; seksuele uitbuiting; traumasensitiviteit; verschillende stoornissen. Een enkele studiehandleiding gaat in op benodigde vaardigheden, zoals cognitieve en communicatieve vaardigheden, samenwerken met (netwerk)partners en onderzoek doen naar 'wat werkt'.

Los van de minor WIGK komen er binnen Social Work ook onderwerpen aan bod die relevant zijn voor het werken binnen de JeugdzorgPlus, zoals:

- Gedragsproblematiek, traumatische ervaringen, verslavingsproblematiek, invloed van stress op gedrag
- Aangaan van echt contact met individuele jongeren
- Gericht zijn op de ontwikkeling van jongeren
- Gezinsgericht/systeemgericht werken
- Omgaan met geweld/ongewenst gedrag
- Werken met de interdisciplinaire richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming

Omdat de opleiding steeds breder is geworden zijn er keuzes gemaakt. Binnen de jeugdzorg is het merendeel van het werk ambulante en het grootste gedeelte van de studenten gaat dan ook daar stagelopen. Het werk in de residentiële jeugdzorg maakt maar een klein deel uit van het werk in de jeugdzorg en JeugdzorgPlus is weer een specifieke sector daarbinnen. Jaarlijks loopt een relatief kleine groep studenten stage in residentiële groepen (al dan niet binnen JeugdzorgPlus of de Justitiële Jeugdinstellingen). Eén hogeschool is gestart met het opzetten van een leerwerkplaats 'werken in de 24-uurszorg' om studenten beter voor te bereiden op het werken in leefgroepen. Essentieel kenmerk van een leerwerkplaats is het gezamenlijk ontwikkelen van een onderwijsprogramma door de opleiding én de praktijkorganisatie, aanbieden van hybride-onderwijs (op de werkvloer) en een coachende aanpak.



# 5 Conclusies

Op basis van het beschrijvende eerste deelonderzoek *Het bredere arbeidsperspectief*, het meer analytische tweede deelonderzoek *Ongehoord. Een onderzoek naar de arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus* en het meer op de inhoud van het werk gerichte derde deelonderzoek *Competenties voor het werken in de JeugdzorgPlus* kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

## 5.1. Deelonderzoek 1: JeugdzorgPlus in kaart gebracht.

1. Wanneer momenteel naar de arbeidsmarkt van jeugdprofessionals in de sector van de JeugdzorgPlus wordt gekeken, valt direct op dat organisatie- en vestiging-/locatiemanagers binnen het arbeidsmarktonderzoek geen duidelijkheid kunnen verschaffen over het verzuim binnen hun organisatie of vestiging/locatie. Zij weten niet goed wat het percentage arbeidsverzuim was, wat opvallend is gezien de relevantie voor de organisatie of vestiging/locatie. Schattingen liepen sterk uiteen (1 tot 50%). Wanneer naar het eigen verzuim wordt gevraagd, geeft meer dan de helft van de respondenten aan afgelopen jaar niet geoorloofd afwezig te zijn geweest. Anderen zijn wel afwezig geweest, bijvoorbeeld vanwege ziekte. Bij bijna een op de drie van deze respondenten heeft de afwezigheid meer dan een maand geduurd.
2. De mate van personeelsverloop verschilt flink tussen de onderzochte organisaties en vestigingen/locaties. Bij ongeveer 75% van de deelnemende organisaties en vestigingen/locaties is momenteel sprake van een personeelstekort voor bepaalde functies. Men is vooral op zoek naar pedagogisch medewerkers. Ook aan groepsleiders en afdelingsleiders/coördinatoren is er in deze sector een gebrek. Daarnaast is het voor bijna de helft van de

managers een probleem om aan de norm van de verantwoorde werktoedeling te voldoen. Dit betekent dat het niet lukt bepaalde werkzaamheden te laten doen door daarvoor geregistreerde professionals. Om personeel te werven en te behouden, ondernemen JeugdzorgPlusorganisaties uiteenlopende activiteiten. Naast advertenties in kranten, op de website en op social media, bieden veel organisaties extra stageplekken aan of binden zij stagiaires aan de organisatie tijdens of na afloop van de stageperiode. Daarnaast worden PR-activiteiten ingezet en werken zij in samenwerking met bijvoorbeeld opleidingsinstituten. Over het algemeen hebben managers de indruk dat dergelijke activiteiten werken. Het wordt wel lastig om zij-instromers aan te nemen, omdat zij veelal geen beschikking hebben over een SKJ-registratie en zij niet kunnen voldoen aan de verantwoorde werktoedeling.

3. Wanneer wordt gekeken naar de factoren met betrekking tot de aantrekkelijkheid van blijven werken in de JeugdzorgPlus, komt uit het vragenlijstonderzoek en de focusgesprekken duidelijk naar voren dat voor mensen die in de JeugdzorgPlus werken het werk zelf de belangrijkste reden is om hier te werken. Ook het contact met jongeren is voor veel respondenten en gesprekspartners belangrijk. Het salaris is voor enkelen de belangrijkste motivatie.
4. Over het algemeen zijn respondenten tevreden over de inhoud van het werk. De inhoud van het werk is voor velen de belangrijkste motivatie om in de JeugdzorgPlus te werken. Voor enkelen is dit het salaris, voor anderen het contact met jongeren. Het teamgevoel en het thuisgevoel in het team zijn andere factoren die het werk positief beïnvloeden. Over de mate waarin autonomie wordt ervaren, lopen de meningen uiteen. Zo kunnen respondenten vaak zelf oplossingen bedenken, maar zijn zij minder autonoom in het bepalen van het werktempo of werktijden. Respondenten verschillen

sterk van mening over de mate waarin het werk fysiek zwaar is. Daarnaast verschilt de ervaren emotionele belasting. Het werk is soms emotioneel veeleisend, wat het werk positief of negatief kan beïnvloeden.

5. Minder positief zijn respondenten over de werkdruk. Vooral uitvoerend personeel ervaart gemiddeld genomen een iets te hoge werkdruk met veel taken, wat het werk negatief kan beïnvloeden. Ook moeten de respondenten veel overwerken. Ervaringen met intimidatie en lichamelijk geweld – vooral door cliënten (of ouders van cliënten) – komt daarnaast soms voor, wat het werk ook negatief kan beïnvloeden. Tot slot is de beperkte mate waarin door leidinggevend en naar groepsleiders wordt geluisterd negatief voor de beleving van het werk.

## 5.2. Deelonderzoek 2: Vakmensen onder druk

Op basis van de gesprekken die wij voerden beschouwen we de groepsleiders als vakmensen die op basis van professioneel handelen invulling geven aan hun werk. Door hun intrinsieke motivatie is hun werkbeleving overwegend positief. Uit de gesprekken komt tegelijkertijd naar voren dat dit vakmensch sterk onder druk staat. We spraken in dit deelonderzoek vakmensen die het gevoel hebben dat ze niet worden gehoord. Ze hebben behoefte aan erkenning en waardering. Deze vakmensen staan onder grote druk om het door hun gewenste niveau van (de kwaliteit van de) arbeid te handhaven, onder moeilijke omstandigheden, die we eerder bij de resultaten schetsten. De oorzaak van deze omstandigheden lijkt te liggen in een aantal in elkaar grijpende en elkaar versterkende ontwikkelingen in de context waarin het werk wordt uitgevoerd. We trekken hieronder enkele conclusies, die we plaatsen in het licht van deze ontwikkelingen.

1. Het financieringsmodel in de sector en de consequenties daarvan voor de organisatie van het werk op meerdere gebieden, zet het vakmensch onder druk. De privatisering van de JeugdzorgPlus<sup>s</sup> en de daaruit

voortvloeiende noodzaak om 'geld te verdienen' heeft een grote invloed op de organisatie van de arbeid. In de beleving van de respondenten (groepsleiders, leidinggevend en gedragswetenschappers), staat niet de zorg centraal, maar de financiering. Dat is een doorn in het oog van ongeveer iedereen die we hebben gesproken. De wijze van financiering, samenhangend met kortingen op het beschikbare geld voor de jeugdzorg, betekent dat er steeds minder geld beschikbaar is voor de JeugdzorgPlus. Dit leidt in de praktijk tot meer doen met minder mensen.

Daarbij kopen gemeenten veel lichte zorg in bij commerciële partijen, die volgens de respondenten niet passend is, maar wel goedkoop. De goedkope therapie verergerd de situatie dikwijls meer dan dat het goed doet. Escalatie treedt op in plaats van de-escalatie. Deze jongeren hebben, wanneer ze terecht komen in de JeugdzorgPlus, steeds zwaardere behandelingen nodig.

2. De opnameplicht van instellingen voor de eigen regio zorgt er voor dat er vaker kinderen op groepen terecht komen die volgens de geïnterviewde groepsleiders niet passend zijn. Dat kan zijn qua leeftijd, maar veel vaker betreft het kinderen waar de groepen en de instellingen niet in gespecialiseerd zijn, jongeren met psychische problemen of jongeren die verzeild zijn geraakt in de criminaliteit. Groepsleiders worden er soms mee geconfronteerd dat zij niet over de juiste kennis en kunde beschikken om een jongere adequaat te behandelen. Zij zijn van mening dat de instellingen zich meer moeten toeleggen op de aanwezige kwaliteit ("*blijf bij je leest*") of dat de groepsleiders meer de ruimte zouden moeten krijgen om de noodzakelijke kennis op te doen.
3. Alle instellingen lijken – in wisselende intensiteit - te kampen met hoog verloop onder het personeel. In de praktijk leidt dat tot veel onervaren krachten op een groep. Er zijn naast de in de opleiding opgedane theoretische kennis veel vaardigheden, praktijkkennis en houdingen nodig om te

werken in de JeugdzorgPlus. Deze kwalificatie-eisen worden grotendeels geleerd in de praktijk, wat zorgt voor een dubbele belasting van nieuwe medewerkers die in een situatie waarin de werkdruk al hoog is ook ruimte moeten vinden om 'het vak te leren'. Als gevolg van de tekorten wordt ook personeel aangenomen dat nog moet voldoen aan verplichte kwalificatie-eisen; deze moeten dan behaald worden naast het werk. De ervaren groepsleiders zien dat veel jonge medewerkers niet kunnen omgaan met de zware arbeidsomstandigheden en de JeugdzorgPlus verlaten.

4. Deze op veel plaatsen structurele (kwalitatieve en kwantitatieve) onderbezetting wordt versterkt door verzuim vanwege ziekte of traumatische ervaringen. Groepsleiders vangen veel voor elkaar op, maar kunnen niet alles opvangen. Wanneer er sprake is van verzuim, wordt er vaak personeel ingehuurd op uitzendbasis of als ZZP-er, tegen hoge kosten. Deze inhuur van personeel komt de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van het werk niet ten goede. Van deze mensen mag niet verwacht worden dat ze op de hoogte zijn van de wijze waarop de groep functioneert, wat weer tot extra belasting leidt van de 'vaste' vakmensen.
5. De bezuinigingen in de jeugdzorg leiden er volgens de respondenten toe dat een goede beloning voor het werk steeds moeilijker wordt. Dit zet een kettingreactie in gang, beginnende bij een reductie van het aanbod van gekwalificeerde medewerkers op de arbeidsmarkt. Instellingen moeten daardoor genoegen nemen met minder gekwalificeerde medewerkers, en kiezen er soms voor om mbo'ers aan te nemen die tijdens het werk een hbo opleiding volgen. Het gevolg hiervan is dat steeds meer in protocollen en procedures vastgelegd wordt, want de wet (besluit jeugdwet) stelt dat wel aannemelijk gemaakt moet worden "dat de kwaliteit van de uit te voeren taken hierdoor niet nadelig wordt beïnvloed" (skjeugd.nl, 2021).

De papieren verantwoordingsplicht die hiervan het gevolg is, komt volgens de respondenten steeds verder af te liggen van wat er in de praktijk gebeurt.

De protocollering en het toegenomen papierwerk zetten de uitoefening van het vakmenschchap onder druk. Een deel van dit papierwerk wordt getypt als doorgeschoven bureaucratie vanuit de gedragswetenschappers die zelf ook de tijd en ruimte niet hebben om het verplichte papierwerk in te vullen. Er bestaat onder de groepsleiders een grote behoefte aan het terugdringen van de hoeveelheid tijd die de verplichte administratie kost en de frustratie en vermindering van het werkplezier die dat oplevert. Deze uit regelgeving voortkomende noodzaak tot verantwoording op papier wordt gezien als iets dat niet bijdraagt aan de kwaliteit van het werk. Sommige groepsleiders noemen het een '*managementinstrument*', dikwijls ingegeven vanuit een bewijslast en de verantwoording die de leiding daarvoor moet afleggen bij de financiers, de gemeentelijk inkopers van zorg. De groepsleiders denken dat het terugdringen van de bureaucratie de tijd voor en daarmee kwaliteit van het werk ten goede zou komen.

6. Parallel aan deze ontwikkeling beïnvloedt de SKJ-registratie de arbeidssituatie van de groepsleiders. Het doel van de SKJ-registratie is het borgen van de kwaliteit van de jeugdhulpverlening (skjeugd.nl, 2021). De groepsleiders geven echter aan moeite te hebben het nut van de SKJ (in zijn huidige vorm) te zien. Ze ervaren de registratie grotendeels als een last, omdat de eisen die er aan gesteld worden onduidelijk zijn. Daarnaast wordt in sommige instellingen de activiteiten die nodig zijn voor de registratie niet gefaciliteerd en ervaren groepsleiders dat hun dagelijkse praktijk en hun afwegingen en de beslissingen die daarin worden genomen geen rol spelen in het aantonen van hun vakmenschchap. Ook het feit dat de SKJ-registratie de deur voor tuchtzaken heeft geopend, is hen een doorn in het oog. Niet omdat ze niet bereid zijn hun handelen te verantwoorden (of daar de noodzaak van inzien), maar omdat het instrument van de tuchtraad ook gebruikt kan worden als speelbal voor stakeholders (ouders, de jongeren zelf) om hun ongenoegen over de ondertoezichtstelling af te reageren.

7. Tot slot kan worden geconcludeerd dat de groepsleiders vanuit hun vakmenschapschap kunnen omgaan met de zware arbeidsomstandigheden en de omvangrijke invulling van de arbeidsinhoud, doordat ze een hoge intrinsieke motivatie hebben, goede ondersteuning en samenwerking van elkaar ervaren én zelf ervaring en kennis hebben om te voldoen aan de kwalificatie-eisen. Hierin ligt ook de kwetsbaarheid van het werk van de groepsleiders in de JeugdzorgPlus. Wanneer er een gebrek is aan goede samenwerking, ervaring of kennis, beïnvloedt dit de werkbeleving negatief. Het enige wat dan overblijft is de intrinsieke motivatie van de groepsleiders. En hoe hoog die motivatie ook is, het is op termijn niet genoeg om de zware arbeidsomstandigheden en de omvangrijke arbeidsinhoud, waar groepsleiders dagelijks mee te maken hebben het hoofd te bieden.

### 5.3. Deelonderzoek 3: specialistische competenties voor werken in de JeugdzorgPlus

1. Het literatuuronderzoek laat zien dat vier competenties de kern uitmaken van het werk in leefgroepen, ook die in de JeugdzorgPlus. Een competentie is een set van onderling gerelateerde kennis, vaardigheden en houding rond een bepaald onderwerp. Die vier competenties zijn:
  - *Relatiegericht werken*: vertrouwen bieden, een samenwerkingsrelatie aangaan. Zonder relatie met de jongeren is ontwikkeling en gedragsverandering niet mogelijk.
  - *Een positief en veilig leefklimaat bieden*: zorgen voor positieve onderlinge interacties tussen jongeren, bieden van rust en veiligheid, uitgaan van het gewone leven, samenwerken en -leren als team.
  - *Ontwikkelingsgericht werken*: stimuleren van gedragsverandering, stimuleren van autonomie, bieden van perspectief.
  - *Gezins- en netwerkgericht werken*: zorgen voor goed contact met ouders, verantwoordelijkheid delen met ouders, stimuleren en ondersteunen

van contact van de jongere met diens gezin en bredere omgeving, ouders ondersteunen en trainen.

De vier competenties omvatten elk een uitgebreide set van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten. Ze zijn opgedeeld in de hierboven bij elk onderwerp genoemde kernelementen. Deze zijn op basis van de literatuur uitgewerkt in kernactiviteiten die van groepsleiding verwacht worden. Dat zijn in totaal 29 kernactiviteiten die ook nog eens inzet van specifieke gesprekstechnieken omvatten, zoals gedragstherapeutische technieken, motiverende gespreksvoering en oplossingsgerichte gespreksvoering. Voor het goed toepassen daarvan is tevens specifieke kennis vereist: over methoden, maar ook over de factoren die het ontstaan en voortbestaan van internaliserende en externaliserende (gedrag)problemen beïnvloeden. Dit alles bij elkaar laat zien dat het werk specialistisch werk is. Het vraagt specifieke expertise, grote flexibiliteit en het vermogen om bewust te handelen jegens individuele jongeren én de groep als geheel. Het vraagt ook een goede *zelfzorg*, om het werk vol te kunnen houden.

2. De initiële opleiding in het hbo bereidt niet gericht voor op het verwerven van deze competenties. De opleiding is in de loop der jaren steeds breder geworden en hoewel de huidige Social Work opleiding aandacht besteedt aan relevante onderdelen van de competentieset, mist een specifieke voorbereiding op het werk in leefgroepen in het algemeen en de JeugdzorgPlus in het bijzonder. Ook de landelijke minor 'Werken in Gedwongen Kader' bevat onderdelen die van belang zijn voor het werken in de JeugdzorgPlus, maar richt zich met name op reclassering en gevangeniswezen en op het werken met volwassenen.
3. In het vragenlijstonderzoek (deelonderzoek 1) heeft groepsleiding aangegeven zich bij de start in de JeugdzorgPlus redelijk voorbereid te hebben gevoeld voor het werk (gem. score rond 3 op een schaal 1-5). Op andere vragen (over opleidingsmogelijkheden, inwerken, het volgen van trainingen, werkbegeleiding en ondersteuning van collega's buiten het eigen

team) is men iets positiever (gem. score rond 3,5 op een schaal van 1-5). Het meest positief is men over de ondersteuning binnen het eigen team bij de uitvoering van het werk (score 4 op schaal 1-5). In de competentieset zagen we hoe belangrijk een goede samenwerking binnen het eigen team is voor het bieden van een positief en veilig leefklimaat. Dit lijkt op basis van het vragenlijstonderzoek JeugdzorgPlus redelijk in orde.

4. In het vragenlijstonderzoek (deelonderzoek 1) heeft de groepsleiding ook ingevuld in hoeverre zij de verschillende onderscheiden taken door Slot & Spanjaard (2016) van belang vinden en in hoeverre zij zich daarvoor toegerust voelen. Hier valt op dat de respondenten alle taken die vallen onder verzorgen, opvoeden en behandelen belangrijk vinden. Echter qua toerusting achtten ze zich wat minder competent wat betreft het bieden van een positief en veilig leefklimaat/groepsmanagement, samenwerken met de plaatser en samenwerken met ouders.
5. Uit het verdiepende tweede deelonderzoek, blijkt dat de JeugdzorgPlus-instellingen verschillen in de manier waarop intern met opleidingsmogelijkheden wordt omgegaan. Daar waar in de ene organisatie senior-groepsleiding of coaches groepsleiding ondersteunen, ontbreken daar mogelijkheden voor in andere organisaties. En waar de ene organisatie intern SKJ-geaccrediteerde opleidingen biedt, vergt de ander van de groepsleiding om dit zelf en in eigen tijd te organiseren. De in het literatuuronderzoek gevonden competentieset laat zien dat – zeker rond het bieden van een positief en veilig leefklimaat – naast een goede samenwerking binnen het team, personeel nodig is dat voldoende is opgeleid, ingewerkt en voldoende wordt ondersteund bij de uitvoering van het werk. Dit lijkt nu JeugdzorgPlus-breed niet op gelijke wijze aan de orde.
6. In het theoretisch kader van deelonderzoek 3 werd duidelijk dat kwalitatief goede uitvoering van het werk ook organisatorische randvoorwaarden vergt. Niet alleen is er tijd nodig voor deelname of geven van coaching,

ook helpt inzicht in hoe het met jongeren gaat (mate van doelrealisatie, inzicht in tevredenheid, informatie over veiligheid) en hoe het met groepsleiding gaat (tevredenheid, veiligheid) door regelmatige besprekingen van uitkomsten voor jongeren en medewerkers. Door te bespreken of en hoe teams de cijfers herkennen, begrijpen en waarderen en wat dit betekent voor de aanpak (verbeteren), ontstaat leren. Een dergelijk bespreking kan ook met jongeren georganiseerd worden. Dit alles vergt organisatorische veranderingen (tijd, menskracht, data), een lerende houding in de organisatie en ondersteunend (faciliterend) leiderschap.

## 6 Aanbevelingen

1. Het werk van JeugdzorgPlusprofessionals is complex en vraagt om **vakmensen**, die in samenwerking de juiste zorg die op dat moment nodig is kunnen bieden. In de gesprekken met individuen, focusgesprekken en de gesprekken met teams kwamen we deze vakmensen tegen, die kunnen omgaan met de zware arbeidsomstandigheden en de omvangrijke invulling van de arbeidsinhoud, doordat ze een hoge intrinsieke motivatie hebben, goede ondersteuning en samenwerking van elkaar ervaren én zelf ervaring en kennis hebben om te voldoen aan de kwalificatie-eisen. Tegelijkertijd concludeerden we dat deze vakmensen onder druk staan, als gevolg van het financieringsmodel in de sector, protocollering en bureaucrativering en het hoge personeelsverloop in de sector. Onze aanbeveling is om het vakmensschap een centrale plek te geven in zowel het landelijk beleid als in de manier waarop organisaties het werk vormgeven. Zet de vakmensen in op hun kwaliteiten. Creëer ruimte voor leren op de werkvloer, benut ervaring van vakmensen in de opleiding van nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld door gebruik van 'meester-gezel' constructies. De arbeidsomstandigheden waaronder groepsleiders werken zijn vaak moeilijk. Hierin is veel te winnen. De nadruk op protocollen en papierwerk voelt als sturen vanuit wantrouwen. Beperk de tijd die groepsleiders kwijt zijn aan 'papierwerk'. Bij vakwerk van professionals hoort ook een meer passende financiële beloning.

In veel teams is het verloop hoog, terwijl stabiliteit van de teams van groot belang is om een veilige leefomgeving voor de jongeren te kunnen bieden. Wij bevelen aan om kernteams in te richten, met een kern van ervaren medewerkers. Aandacht verdient ook de relatie met de gedragswetenschappers. Deze inbreng van ervaren gedragswetenschappers is zeer

waardevol voor het werk 'op de groep'. Vaak voelt het werk van gedragswetenschappers echter als extra controle, een extra leidinggevende, voor de groepsleiders. Het verdient aanbeveling om gedragswetenschappers meer op locatie te laten meewerken, zodat dit de groepsleiders ondersteunt in plaats van dat dit voelt als een extra controle. Daarnaast lijkt het verloop met name onder gedragswetenschappers hoog te zijn, wellicht omdat zij hun werk als een springplankfunctie zien. Het behoud van gedragswetenschappers vraagt om investeringen vanuit de instellingen. Meer onderzoek is nodig om precies vast te stellen wat de push- en pullfactoren zijn die gedragswetenschappers doen besluiten hun functie te verlaten.

2. Over **werving** van nieuw personeel komt geen duidelijk en uniform beeld naar voren in de verschillende gesprekken die we in dit onderzoek hebben gevoerd. Vanuit bepaalde instellingen werd gezegd dat men hier geen al te grote moeilijkheden in ondervindt, vanuit andere instellingen kregen wij te horen dat men wel degelijk moeite heeft om geschikt personeel te vinden. Duidelijk werd dat al de instellingen voor het werven van geschikt personeel eigen methodes en werkwijzen hebben. Het zou goed zijn als de sector, mogelijk in samenwerking met Jeugdzorg Nederland en het ministerie van VWS, hier gezamenlijk werk van maakt en strategieën ontwikkelt om dit de komende jaren aan te pakken en hierbij te leren van andere sectoren (zoals Jeugdbescherming en Defensie) hoe zij dat in de afgelopen jaren succesvol hebben aangepakt. Zeker nu er signalen zijn dat de arbeidsmarkt in de nabije toekomst krappert wordt.
3. Voor wat betreft de **opleiding** van groepsleiders in de JeugdzorgPlus biedt de SKJ-registratie een basis om als sector *gezamenlijk* trainingen en opleidingen te bieden die passen bij de vier centrale competenties en dus direct als relevant worden ervaren. De sector JeugdzorgPlus kan dit vorm geven door bijvoorbeeld gezamenlijk een JeugdzorgPlus academie

op te zetten en in kaart te brengen welke trainingen en opleidingen in de verschillende organisaties geboden worden en SKJ-geaccrediteerd zijn. SKJ registratie vergt kennis- en reflectiepunten en beiden zijn goed door de sector te organiseren. Coaching en begeleidde intervisie, gericht op de vier centrale competenties zouden geaccrediteerd kunnen worden t.b.v. de reflectiepunten. Gerichte opleiding en ondersteuning bieden en zo gezamenlijk te investeren. Een gezamenlijke investering in SKJ-geregistreerd personeel door gerichte opleiding en ondersteuning te bieden, verhoogt de door de medewerkers ervaren waardering. Voor senior medewerkers kan begeleiding van (junior) collega's een carrièrestap zijn die past bij de intrinsieke motivatie die medewerkers in de sector voelen.

In de sector werkt ook groepsleiding met een mbo-diploma. Zij zijn (nog niet) SKJ geregistreerd. Voor deze groep zou verkend kunnen worden of een 'associate degree' opgezet rond de geformuleerde competenties een oplossing kan bieden. Dit is een tweejarige praktijkgerichte opleiding die afgesloten wordt met een hbo-diploma en qua niveau tussen mbo 4 en de hbo-bachelor inzit.

Het verdient aanbeveling om de geformuleerde competenties verder uit te werken tot een praktijkprofiel waarin geformuleerd is wat als 'goede' te ontwikkelen' en wat als 'onvoldoende' praktijk gezien wordt en dit als sector op te pakken. Hiermee wordt het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal binnen de sector gestimuleerd.

Bij de voorbereiding van de wet op de Jeugdzorg in 2015 is overwogen om in de jeugdsector landelijk te gaan werken met een traineeship. We zagen in de drie deelonderzoeken dat het werken in de JeugdzorgPlus specialistisch werk is. Daar past bij dat nieuwe medewerkers goed worden ingewerkt en begeleid. Het opzetten van een traineeship kan de sector helpen om uitval van nieuwe medewerkers te voorkomen. In combinatie met een

landelijke JeugdzorgPlus academie rond de SKJ-registratie kan dit helpen om medewerkers te (blijven) binden aan de sector.

Ook kan gerichte samenwerking met roc's en hbo's in leerwerkplaatsen een manier zijn om landelijk en gezamenlijk de opleiding van toekomstige medewerkers beter vorm te geven. Binnen de verpleging en gehandicaptenzorg, en op één hogeschool ook binnen de residentiële jeugdzorg is hier al ervaring mee opgedaan die gebruikt kan worden om dit op te zetten.

4. Tot slot speelt de wijze van **financiering van de jeugdsector** een grote rol in het dagelijks werk van groepsleiding. De financiën zijn een beperkende factor in het doorvoeren van verbeteringen. Voor ondersteuning van personeel, voor reflectie, voor het opzetten van leerwerkplaatsen, een gezamenlijke academie, traineeship e.d. is financiële ruimte nodig. Waar die ontbreekt is het doorvoeren van veranderingen niet mogelijk. Het verdient aanbeveling om de financiering als sector op te pakken en onder de aandacht te brengen. Zonder kwalitatief goede toepassing van de specialistische centrale competenties, zijn goede uitkomsten voor jongeren en gezinnen minder bereikbaar met alle gevolgen voor jongeren, gezinnen en de samenleving.

## COLOFON

ZonMw heeft dit project financieel mogelijk gemaakt, projectnummer 727025003

Opdrachtgever	ZonMw
Auteurs	Dr. H.B. Jonkman - Verwey-Jonker Instituut Dr. D. van Middelkoop - Hogeschool van Amsterdam Dr. L. Boendermaker - Hogeschool van Amsterdam A.L.C. van Loon-Dijkers, MSc - Verwey-Jonker Instituut A.M.M. Hunkar, MSc - Hogeschool van Amsterdam Dr. J.H.G. Zinsmeister - Hogeschool van Amsterdam E.A. Verheem, MSc - Hogeschool van Amsterdam K. Otte, MSc - Hogeschool van Amsterdam
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut / Hogeschool van Amsterdam p.a. Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E <a href="mailto:secr@verwey-jonker.nl">secr@verwey-jonker.nl</a> I <a href="http://www.verwey-jonker.nl">www.verwey-jonker.nl</a>

De publicatie kan gedownload worden via de websites:

<http://www.verwey-jonker.nl>, <http://www.hva.nl/jeugd zorg>, <https://www.hva.nl/theworklab>

ISBN 978-94-6409-122-9

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht; Hogeschool van Amsterdam, Amsterdam, oktober 2021.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut en de Hogeschool van Amsterdam. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute and the Hogeschool of Amsterdam. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.