



> FOR SOCIETY



BIJZONDER DOMEIN JEUGD – ONDERZOEKSRAPPORTAGE TRANCHE 3

VERSCHIL MAKEN VOOR DE JEUGD IN EEN COMPLEX JEUGD(HULP)SYSTEEM

WAT WE KUNNEN LEREN VAN BEST PRACTICES BINNEN
DE JEUGDHULPVERLENING EN –(GEZONDHEIDS)ZORG

2022

Jitske van der Sanden

Floor Peels

Dana Feringa



INHOUD

Het vervagen van de verzorgingsstaat	3
Het 'Bijzonder Domein Jeugd'	4
Terugblik: onrust en wantrouwen door transitie in de jeugdhulp	6
Hoe houd je de jeugdige centraal: welke componenten dragen bij aan succesvol samenwerken in de jeugdhulp?	8
Conclusie en discussie	9
Aanbevelingen	13
Literatuurlijst	16

HET VERVAGEN VAN DE VERZORGINGSSTAAT ¹

In 2015 kreeg het sociaal domein te maken drie nieuwe wetten: de Participatiewet, de nieuwe Jeugdwet en de nieuwe WMO. Het idee achter deze wetten was dat gedecentraliseerde zorg, die dichterbij de burger is georganiseerd, leidt tot efficiëntere, beter en goedkopere zorg (Kruijer, Bredewold & Ham, 2016). De invoering van de nieuwe Jeugdwet deed heel wat stof opwaaien in jeugdland. In de eerste plaats vanwege de transitie die ermee gepaard gaat en de overheveling van verantwoordelijkheden naar de gemeenten. Tot 2015 zijn vooral de provincies verantwoordelijk voor de geboden jeugdhulp. Daarna ligt de verantwoordelijkheid bij de gemeenten en hebben zij zich te buigen over handhaving van wet- en regelgeving, budgetverdeling, besturing, inkoop, toezicht en verantwoording van de geboden hulp.

In de tweede plaats omdat de nieuwe Jeugdwet niet alleen een andere manier van organiseren behelst, maar ook een andere manier van denken en handelen; de beoogde transformatie. Dit betreft een meer lange termijn beweging met als doel jeugdhulp op een andere manier vorm te geven. Twee waarden spelen daarbij een prominente rol: 'ontzorgen' en 'normaliseren' (Hooghiemstra & Verharen, 2015; RMO, 2012; Van Yperen & Van Woudenberg, 2011). Jeugdprofessionals dienen binnen dit transformatiegedachtengoed de jeugdige, diens gezin en sociale netwerk zo veel mogelijk te faciliteren bij het zelf mobiliseren van ondersteuning. Niet het overnemen maar het versterken van de gezonde en veilige opvoeding staat centraal.

De invoering van de nieuwe Jeugdwet – zowel de transitie als transformatie – moet een oplossing bieden voor een aantal aanhoudende knelpunten: een te grote druk op de gespecialiseerde zorg en het onvoldoende benutten van preventieve en lichte vormen van zorg; een tekortschietende samenwerking tussen betrokken instanties voor jeugdhulpverlening; onnodige medicalisering van problemen; en de hoge kosten die met deze werkwijze gepaard gaan (Ministerie van VWS, 2013). Invoering van deze wet en de daarmee gepaard gaande transformatiegedachte maken het belang zichtbaar van sociale netwerken en vrij toegankelijke basisvoorzieningen.

In 2020 maakte de SER de balans op van de eerste vijf jaar nieuwe Jeugdwet (2020). De raad constateerde dat aanbieders van jeugdhulp en jeugdprofessionals zich tot het uiterste inspannen om goede ondersteuning aan jeugdigen en hun gezinnen, maar dat zij daarbij tegen de grenzen van het systeem oplopen. Wachtlijstproblematiek, administratieve druk en belemmerend werkende regelgeving zijn ook na 2015 nog aan de orde van de dag. De raad vraagt aandacht voor de organiseerbaarheid en governance voor de jeugdhulp en benadrukt dat hoewel sommige knelpunten wellicht in het huidige systeem opgelost kunnen worden, bezinning op het sturingsmodel en de organisatie van de jeugdhulp op de langere termijn noodzakelijk is (SER, 2021). Dit stelt aanbieders voor jeugdhulp en jeugdprofessionals voor een uitdaging: hoe lukt het hen om ondanks de grenzen van het huidige systeem vorm te geven aan ondersteuning voor jeugdigen en gezinnen?

1 Deze paragraaf is een bewerking van een eerder verschenen publicatie getiteld Van der Sanden, Feringa & Peels, (2016). Jeugdhulpverlening in beroering. In: A.J. Kruijer, F. Bredewold & M. Ham (Eds), Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt, p. 31-45. Amsterdam: van Gennep.

HET 'BIJZONDER DOMEIN JEUGD'

In het onderzoeksproject Bijzonder Domein Jeugd (2014 – 2022) volgt het lectoraat Sociale Veerkracht van Fontys Hogeschool Sociale Studies – op initiatief van en in samenwerking met zeven organisaties voor jeugdwelzijn, jeugdzorg, jeugdgezondheidszorg en zes gemeenten – de vormgeving aan de transformatie in de jeugdhulp in de regio zuidoost Brabant. Vanaf 2014 neemt een groot aantal jeugdhulpverleners, managers, beleidsmakers, ouders en jongeren deel aan het onderzoek: hoe vergaat het hen in de context van de transitie annex transformatie in de jeugdhulp?

Methoden voor dataverzameling

Het onderzoek Bijzonder Domein Jeugd kent verschillende fasen in de dataverzameling; van exploreren naar verbreden naar verdiepen (zie tabel 1):

- Fase 1: interviews met professionals, managers, jongeren en ouders
- Fase 2: interviews met jeugdprofessionals en ouders en jongeren, enquêtes onder burgers en observaties van casuïstiekbesprekingen bij diverse praktijken voor jeugdhulp
- Fase 3: Observatie en interviews met jeugdprofessionals en ouders en jongeren bij 'best practices'
- Fase impact van coronamaatregelen: interviews met jeugdprofessional

De huidige rapportage concentreert zich op fase 3 waarin 'best practices' centraal stonden.² De praktijken in fase 3 zijn geselecteerd door middel van een in kwalitatief onderzoek gebruikelijke doelgerichte steekproef (Boeije, 2005). Niet zozeer statistische representativiteit lag ten grondslag aan de selectie van deze praktijken, maar het voldoen aan enkele kenmerken, namelijk: 1) multidisciplinair opererend team in de jeugdhulp³ 2) team dat succesvol in het samenwerken wordt bevonden door stakeholders (andere jeugdprofessionals). De volgende vijf praktijken werden op basis van deze criteria geselecteerd: mentorproject, spilcentrum, gezondheidscentrum, samenwerking rondom risicovolle zwangerschappen, outreachend team voor burgers met complexe ondersteuningsbehoeften.

Tabel 1: dataverzameling schematisch weergegeven

	Fase 1 2014-2015	Fase 2 2016-2017	Fase 3 2018-2020	Fase Corona 2020-2021	Totaal
Interviews	41	70	19	10	140
Observaties	-	100	11	-	111
Enquêtes	-	4000	-	-	4000

² Voor bevindingen van de overige fasen verwijzen we naar

<https://fontys.nl/Onderzoek/Sociale-veerkracht/Projecten-4/Bijzonder-Domein-Jeugd.htm>

³ Wanneer we in dit rapport de term 'jeugdhulp' gebruiken dan doelen we daarmee op ondersteuning van kinderen, jongeren en gezinnen geleverd vanuit het jeugdwelzijn, de jeugdgezondheidszorg en de jeugdzorg.

Analyse

De data zijn onderworpen aan een inductieve inhoudsanalyse waarbij gebruik is gemaakt van de software Atlas-Ti. Deze software maakt het mogelijk om een groot aantal transcripten en documenten te voorzien van een uitgebreid coderingssysteem, codes in diverse combinaties op te vragen of om samenhang tussen codes inzichtelijk te maken. Het proces van analyseren is gestructureerd aan de hand van de fasering zoals beschreven door Miles en Huberman (1994) in 'Qualitative Data Analysis', Boeije (2005) in 'Analyseren in kwalitatief onderzoek' en Saldana (2009) in 'The coding manual for qualitative research'. In fase 1 van het coderen is een codelijst opgesteld door open te coderen, in fase 2 zijn codefamilies geïdentificeerd door axiaal te coderen en in fase 3 heeft identificatie van patronen plaatsgevonden al dan niet via selectief coderen.

Betrouwbaarheid en validiteit

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek zijn tevens diverse stappen ondernomen om de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek te borgen. De betrouwbaarheid van het onderzoek (het uitsluiten van toevallige fouten) is geborgd door het inrichten van een digitaal archief waarin gemaakte keuzes en bijbehorende verantwoordingen zijn terug te lezen (Maso & Smaling, 2004). Tevens zijn de interviews getranscribeerd en zijn logboekmemo's geschreven. De validiteit (het uitsluiten van systematische fouten in redeneringen en argumentatie) van het onderzoek is geborgd door het creëren van momenten voor intersubjectiviteit (Maso & Smaling, 2004). Dit waren overleggen die wekelijks hebben plaatsgevonden in uiteenlopende samenstellingen van onderzoekers en projectgroep. Activiteiten die eveneens zijn uitgevoerd om de interne validiteit van het onderzoek te borgen zijn het bijhouden van een logboek, het maken van methodologische en theoretische memo's en methodologische triangulatie en actor triangulatie (Maso & Smaling, 2004). De generaliseerbaarheid, oftewel de externe validiteit van onderzoek volgens statistische maatstaven, is voor dit onderzoek laag. Wel is sprake van theoretische generalisatie, door Yin (2003) ook wel analytical generalization genoemd, vanwege de wijze waarop de bevindingen zich verhouden tot maatschappelijk en wetenschappelijk debat en de wijze waarop respondenten zijn geselecteerd.

TERUGBLIK: ONRUST EN WANTROUWEN DOOR TRANSITIE IN DE JEUGDHULP

In 2017 verschenen de tussentijdse rapportage en factsheet 'Kind verdwijnt naar achtergrond', met als belangrijke conclusie dat gezinnen en jongeren vaak niet centraal stonden in het proces van transformeren. Uit de gesprekken met respondenten en geobserveerde casuïstiekbesprekingen bleek dat niet de inhoud van casussen de aandacht had van jeugdprofessionals, maar dat deze aandacht vaak uitging naar allerlei randvoorwaardelijke zaken en naar onrust die ontstaan was als gevolg van veranderingen die de nieuwe jeugdwet in gang had gezet. We hebben deze onrust uitgewerkt in zes uitdagingen (Van der Sanden, Feringa, Peels & Linders, 2017):

- 1. Wie zijn wij en hoe gaan we het aanpakken?*
Dit vraagstuk typeert de onduidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden die was ontstaan tussen jeugdprofessionals. Veel professionals en organisaties waren op zoek naar hun professionele identiteit en in rolverwarring. Zo vroegen jeugdprofessionals zich bijvoorbeeld af of ze nog mogen hulpverleners of 'op hun handen moeten blijven zitten'.
 - 2. Kan ik dit eigenlijk wel?*
In de gevoerde interviews en geobserveerde overleggen uitten diverse jeugdhulpverleners twijfels en onzekerheden over de eigen expertise in de context van de transitie/transformatie in de jeugdhulp. De veranderingen in de jeugdhulp zorgden voor verschuivingen en soms een nieuwe invulling van hun taak. Een voorbeeld hiervan is het her-indiceren. Ook kregen zij te maken met complexere casuïstiek waar zij vaak nog geen ervaring mee hadden. Dit maakte hen onzeker maar tegelijkertijd hadden ze geen tijd om bij dit gevoel stil te staan door alle drukte en hectiek.
 - 3. Kunnen wij elkaar wel vertrouwen?*
Tijdens verschillende overleggen en interviews kwamen niet alleen twijfels over het eigen kunnen aan het licht. Opvallend waren de twijfels over de expertise van andere jeugdhulpverleners of aanbieders van jeugdhulp. Er was sprake van wantrouwen over en weer en tegelijkertijd werd weinig actie ondernomen om dit wantrouwen weg te nemen.
 - 4. Wat doe ik met de tijdsdruk?*
Jeugdprofessionals uitten hun zorgen over tijdsdruk en wachtlijsten. De in eerdere fasen van dit onderzoek signaleerde ongestructureerde vergadercultuur droeg niet bij aan het verminderen van deze tijdsdruk, en tevens ging er veel tijd verloren aan het bespreken van onduidelijke kaders, rollen en verwachtingen.
 - 5. 'Heb ik het sociale netwerk wel ter sprake gebracht? Ja. Vinkje in het systeem.'*
We zagen dat het uitgangspunt van het versterken van en mobiliseren van sociale netwerken meer tot een soort instrumentele check was geworden dan een geïnternaliseerde en inhoudelijke opvatting en manier van werken.
 - 6. Wat doe ik met al die problemen?*
Ook signaleerden we dat er ondanks de roep tot demedicaliseren toch nog aanzienlijk vaak vanuit diagnoses en problemen gedacht werd, en dat jeugdwerkers een toename van heftige problematieken rapporteerden.
- Doordat de aandacht tijdens overleggen met regelmaat uitging naar een of meerdere van deze zes vraagstukken, verschoof de hulp voor het kind en het gezin naar de achtergrond. Veel van de hierboven beschreven vraagstukken zijn vanuit een internationale literatuurstudie te herkennen als belemmerende factoren in integrale samenwerking. Zo komt in de literatuur naar voren dat een gebrekkige rol, taak en verantwoordelijkheid- verdeling en gebrekkige communicatie sterk belemmerend werken. Tevens blijkt de afwezigheid van vertrouwen en respect tussen professionals belemmerend te zijn, waarbij wisselingen tussen professionals en het je voortdurend moeten verhouden tot nieuwe gezichten niet helpend zijn (Nooteboom, Mulder, Kuiper, Colins & Vermeiren, 2021). Het is gegeven de aanwezigheid van deze

belemmerende factoren niet verwonderlijk dat integrale samenwerking nog moeizaam van de grond komt.

Vertrouwen bleek als een rode draad door de bevindingen heen te lopen. Vertrouwen in de ander begint bij zelfvertrouwen, stelt Nientied (2012). Het lijkt daarom ontzettend belangrijk om mensen in te zetten op hun deskundigheid, op datgene waar zij zichzelf vertrouwd mee voelen, en dat zij deze deskundigheid vervolgens ook daadwerkelijk aan anderen laten zien. Tegelijkertijd signaleerden we wantrouwen tussen partners, terwijl vertrouwen tot betere samenwerkingsrelaties leidt waarin mensen elkaar met open blik tegemoet treden (Nientied, 2012). Werken aan vertrouwen vraagt om een bewuste en actieve houding van alle

betrokkenen. Het is een voortdurend proces dat om commitment op de lange termijn vraagt (Estarippa, 2010; Nientied, 2012). Echter, uit onderzoek van Delden (2010) blijkt tevens dat goede integrale samenwerking zich kenmerkt door een groeiperiode van 10 tot 15 jaar om samenspel en vertrouwen tussen partners te laten groeien. Het is daarmee niet vreemd dat er na invoering van de nieuwe Jeugdwet veel onrust en onduidelijkheid was. Maar dat dit ten koste ging van het centraal stellen van jongeren en ouders in de jeugdhulpverlening baarde zorgen. Daarom is in het vervolg van het onderzoeksproject de focus verlegd van 'hoe gaat het' naar 'hoe houd je de jeugdige centraal'. Welke ingrediënten dragen bij aan succesvol interdisciplinair samenwerken in het belang van jeugdigen en hun ouders?

HOE HOUD JE DE JEUGDIGE CENTRAAL:

WELKE COMPONENTEN DRAGEN BIJ AAN

SUCCESVOL SAMENWERKEN IN DE JEUGDHULP?

In de derde fase van het onderzoek stond een vijftal best practices centraal. Het betreft praktijken waarvan stakeholders aangaven 'in deze teams lukt het om succesvol samen te werken en de jeugdige en gezin centraal te houden in de context van de transformatie in de jeugdhulp'. *Hoe lukt het deze praktijken om – gegeven de grenzen van het systeem - het kind/de jongeren centraal te stellen en op een dusdanige wijze met elkaar samen te werken ten gunste van het welzijn van het kind/de jongere?* Uit de interviews en observaties komen drie succes componenten naar voren die in elk van deze teams aanwezig zijn:

1. Actieve rol voor gezinnen: kinderen, jongeren en ouders aan tafel
2. Duidelijke rollen: het team weet wie ze zijn en wat ze te bieden hebben, kennen hun krachten en valkuilen
3. Dienstbare bedrijfsvoering: de bedrijfsvoering is dienstbaar aan het belang van het kind

Component 1: Kinderen, jongeren en ouders aan tafel

Hoewel alle teams er verschillend vorm aan geven, is de eerste succes component duidelijk: in alle succesteams is een actieve rol voor gezinnen weggelegd. Kinderen, jongeren en hun ouders/verzorgers hebben een duidelijke plek aan de overlegtafel. Zij worden beschouwd als volwaardig gesprekspartner en hebben een actieve stem in het ondersteuningstraject, bijvoorbeeld in het gezamenlijk vormgeven van een ondersteuningsplan en het bijwonen van overleggen. Het belang van een actieve rol voor ouders en jongeren wordt onderstreept in de Richtlijn Samen Beslissen (Bartelink, Meuwissen & Eijgenraam, 2017):

Voor een duurzaam resultaat is nodig dat alle partijen een gedeelde visie krijgen op de vragen en/of problemen, dat de doelen en wensen van ouders en jeugdigen in het hulpverleningsproces voorop staan en dat de partijen gezamenlijk

werken aan het verbeteren dan wel draaglijk maken van de situatie (p.30)

Dit lijkt misschien vanzelfsprekend, uit de eerdere fasen van het onderzoek blijkt echter dat het vormgeven hieraan allesbehalve vanzelfsprekend is. Regelmatig werd er over in plaats van met ouders en jongeren gesproken. We zien in de succespraktijken dat wanneer kinderen en jongeren aan tafel zitten de gesprekken meer doelgericht verlopen en minder snel over (een van) bovengenoemde uitdagingen gaan. Ouders en kinderen zijn in deze gesprekken gelijkwaardige deelnemers; hun mening en visie doet er toe. Zo stellen ze samen met de professionals het plan en de ondersteuningsdoelen op. Het op deze manier samenwerken met ouders en kinderen, en ze daadwerkelijk de gelegenheid bieden om te participeren in overleg, planvorming en uitvoering, draagt bij aan betere resultaten en een stabiel hulpverloop (Ungar et al, 2014). Er kan echter wel verschil zijn in de mate waarin ouders hier een rol in willen en/of kunnen nemen. Uit onderzoek van Nooteboom et al. (2020) komt naar voren dat ouders graag zelf beslissingen nemen over typen en intensiteit van zorg, en dat professionals vooral moeten informeren over de verschillende opties voor ondersteuning. Zij benoemen tevens het belang van aansluiten bij wensen van ouders rondom gezamenlijke besluitvorming, want die kunnen per moment (cognitieve) mogelijkheden ouders, leeftijd kinderen) verschillen.

Doordat gezinnen binnen de best practices aan tafel zitten, zijn de overleggen vaak praktisch van aard; er wordt gesproken over alledaagse en actuele kleine hulpvragen in plaats van dat er (alleen) een focus op complexe en grote doelen op de lange termijn is. Een voorbeeld hiervan is het regelen van vervoer van en naar een ziekenhuis. Het voordeel hiervan is dat een focus op kleine doelen snel resultaat oplevert en dat het de vertrouwensband tussen gezin en jeugdprofessionals versterkt (Steketee, Jansma & Gilsing, 2015).

Naast dat het helpt kinderen, jongeren en ouders letterlijk aan tafel te zetten, valt op dat vertegenwoordigers van de teams zich regelmatig begeven in de leefwereld van de gezinnen. Dit betekent dat gesprekken niet altijd in de gesprekskamer plaatsvinden maar ook op de school, in de wijk of thuissituatie. Behandeling en oplossingen worden zoveel mogelijk in en met kennisneming van de relevante anderen in de leefwereld van de kinderen, jongeren en ouders gezocht.

Component 2: het team weet waar het voor staat, wat het te bieden heeft en kent de eigen krachten en valkuilen

Ook de best practices hadden te maken met de onduidelijkheden en onrust die was ontstaan als gevolg van de transitie in 2015. Het verschil met deze best practices en de praktijken die we in eerdere fasen van het onderzoek observeerden, is dat jeugdprofessionals actief aan de slag gaan om onderlinge onduidelijkheden te voorkomen. In deze teams vindt continue uitwisseling plaats over wie waar voor staat, over wie wat kan en durven professionals elkaar hier op respectvolle wijze op te bevragen (zie ook Van der Sanden, Peels & Feringa, 2021). Een essentiële voorwaarde voor succesvol samenwerken is dat iedereen zich wil verbinden aan een gezamenlijk doel, waarmee een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat (Rose, 2011). Nientied (2012) noemt dit ook wel het hebben van een gemeenschappelijk gevoel. Zowel tussen professionals onderling als tussen professionals en ouders. Een professional uit de jeugdgezondheidszorg verwoordt dit als volgt: "We hebben respect voor elkaars disciplines. [...] Er is altijd een grijs gebied, maar we vinden het belangrijkste dat er één advies voor ouders komt." Daarbij is het ook nodig om soms je eigen ego opzij te zetten en over je eigen schaduw heen te stappen (zie ook Van der Sanden, Peels & Feringa, 2021)

Het hebben van een gemeenschappelijk doel betekent niet dat je het niet meer met elkaar oneens mag zijn. Waar mensen met elkaar samenwerken is er altijd weleens een verschil van mening. Het gaat erom dat je deze meningsverschillen op een open en constructieve wijze uitspreekt (Estarijppa, 2010).

Van Gunsteren (2006) typeert dit ook wel als 'gezond wantrouwen'. In de best practices identificeerden we met regelmaat personen die elkaar durven te bevragen en aan te spreken op hun rol, taak en verantwoordelijkheid, maar die elkaar daarnaast ook positieve feedback geven (zie ook Van der Sanden, Peels & Feringa, 2021). Dit vraagt een team waarin er sprake is van 'psychologische veiligheid'. Dit is, zoals Amy Edmondson (2019) psychologische veiligheid omschrijft, "een gedeelde overtuiging van teamleden dat het team veilig is voor het nemen van interpersoonlijke risico's" (p.15). Dit betekent dat de teamleden ervan overtuigd zijn dat niemand in het team iemand anders in verlegenheid zal brengen of straffen voor het toegeven van een fout, het stellen van een vraag of het aanbieden van een nieuw idee. De psychologische veiligheid blijkt uit onderzoek van Google (Project Aristotle) het belangrijkste ingrediënt te zijn in effectieve samenwerking⁴. In de best practices was deze psychologische veiligheid aanwezig.

Kenmerkend voor de teams is verder een duidelijke rol en taakverdeling. Mensen weten wat ze aan elkaar hebben, trekken wanneer de situatie er om vraagt samen op, en leren van elkaar. Ze zijn nieuwsgierig naar elkaars werkwijzen en proberen achter de intenties en motieven van de ander te komen. Tijdens overleggen worden er over en weer complimenten gegeven maar wordt er ook 'doelgericht' geëvalueerd samen met ouders. Naast een interne focus is het ook belangrijk dat het team naar externe partners toe continu blijft benoemen wie ze zijn en wat ze te bieden hebben. Ze zijn goed in profileren. De teams kenmerken zich tenslotte door de aanwezigheid van teamleden die graag de grenzen van verschillende expertises opzoeken. In de literatuur worden dit ook wel zogenaamde 'boundary spanners' genoemd; professionals met het vermogen om zich op en over de grenzen van de eigen organisatie te begeven en op die manier organisaties met elkaar te verbinden (Williams, 2002). In elk van de succesteams was een *boundary spanner* vertegenwoordigd.

4 Google (z.d.). *Understand teameffectiveness*. Geraadpleegd op 14 november 2021, van <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Component 3: De bedrijfsvoering is dienstbaar aan het belang van het kind

Een derde component heeft te maken met de wijze waarop de teams georganiseerd zijn en met de sturingsfilosofie die daarbij leidend is. In de best practices viel op dat de vraag van het kind de jongere en/of de ouders centraal staat en dat er vanuit deze vraag gestart wordt met het vormgeven van ondersteuning. Dit lijkt logisch, maar in eerdere fasen van het onderzoek bleken in teams juist regels en procedures leidend voor het vormgeven van een ondersteuningstraject. In de best practices zijn regels en procedures ondergeschikt of dienend gemaakt aan de ondersteuningvraag in plaats van andersom.

Zo wordt in het interdisciplinaire team opererend vanuit een gezondheidscentrum ruimte gezocht om een casus op te blijven volgen ondanks dat een beschikking is afgerond. Hoewel de kinderpsycholoog het maximum aantal gesprekken met een gezin bereikt heeft, blijft het gezin in behandeling bij de ergotherapeut. Door het gezin steeds terug te laten komen in de maandelijkse casuïstiekbespreking blijft de psycholoog toch betrokken. De psycholoog vertelt hierover: *"Als je niet met die beschikkingen zat zou dit een cliënt zijn die je verder volgt. Dat kan helaas niet vanuit contracten die er zijn. Maar wel fijn dat we het via deze manier in dit team kunnen blijven bespreken."*

Jeugdprofessionals gebruiken hiervoor hun zogenaamde discretionaire ruimte: "de ruimte die professionals krijgen of nemen om binnen de grenzen van de wet, zinvolle handelingen te stellen. Handelingen die afwijken van de procedures en regels voorgeschreven door de overheid of het beleid van de organisatie waar ze werken" (DeVlieghe, 2020, paragraaf 2). In de teams wordt vanuit het belang van het kind/jongere gehandeld, de inhoud bepaalt wie aan zet is: aan welke expertise heeft dit gezin op dit moment het meest? In deze teams is geen sprake van concurrentie, zoals wel geconstateerd in eerdere fasen van het onderzoek. Het belang van het kind en niet het organisatiebelang is leidend. Dit is een cruciaal onderdeel van succesvol interdisciplinair samenwerken. Bryson,

Crosby en Middleton Stone (2015) zagen dat vertrouwen in de samenwerking toeneemt wanneer organisatiebelangen ondergeschikt worden gemaakt aan inhoudelijke doelstellingen van integrale samenwerking.

Opvallend is vervolgens dat de best practices bottom up zijn ontstaan. Ze zijn niet uitgetekend in een beleidskamer, maar ontstaan vanuit een concrete behoefte in de praktijk. Zo signaleerden de verschillende disciplines in het gezondheidscentrum dat ze vaak tegelijkertijd en naast elkaar dezelfde gezinnen in behandeling hadden. Ze besloten hierop te starten met gezamenlijke intakes, op basis waarvan ze samen met de gezinnen een logische volgorde in het ondersteuningstraject bepaalden. Soms betekent dit dat de fysiotherapeut een stapje terug doet om eerst ruimte te maken voor de kinderpsychologische behandeling, of andersom. We zien juist in deze bottom up praktijken tevens dat beleid en praktijk nauw samenwerken, en dat beleid volgend is aan de praktijk. Er wordt alleen beleid gemaakt als de praktijk hier om vraagt.

Waarom lukt het deze best practices om op deze manier te werken? Een deel van het antwoord kan gezocht worden in de sturingsfilosofie en het leiderschapsstijl van de teams. De transitie en transformatie vragen niet alleen om een andere manier van werken van jeugdprofessionals, ze vragen ook om veranderingen in de wijze waarop organisaties voor jeugdhulp worden aangestuurd. Welke leiderschapsstijl faciliteert de hierboven beschreven component voor succes? Bij de best practices bleken leiders betrokken die zich dienend en participatief opstelden. Zo kreeg een multidisciplinair team de vrijheid van de managers om (met gesloten beurzen) samen te werken met als opdracht om buiten de kaders te denken: "Vergeet even dat het niet kan, dat het niet mag, maar wat kunnen wij doen?"

In een van de andere praktijken beschrijven de medewerkers de managementstijl van de leidinggevende, als een stijl waarbij zij de contouren schetst maar de invulling open blijft aan de professional zelf. Continu wordt de vraag aan de professional gesteld: wat is hier nodig? Wat zou iets kunnen brengen? De leidinggevende vertrouwt erop dat iedereen zelf

weet wat voor hem/haar belangrijk is en stuurt actief aan op persoonlijk leiderschap. Dit doen de leidinggevenden door iedereen eigen ruimte te geven, te stimuleren tot ontwikkeling en opleiding en wanneer nodig geven ze het gevoel dat ze klaar staan voor hun professionals en scheppen daar duidelijkheid over.

Er is binnen de context van de jeugdsector nog relatief weinig onderzoek naar leiderschap gedaan (De Vries & Wolbink, 2018). Het is zinvol om in dit verband onderscheid te maken tussen 'management' en 'leiderschap'. De eerste heeft betrekking op planning en coördinatie, de tweede op visie en inspiratie. In tijden van innovatie en verandering is volgens diverse auteurs leiderschap cruciaal (De Vries & Wolbrink, 2018, Kotter, 2016), terwijl de data van het onderhavig onderzoek weerspiegelen dat de transitie de focus juist op beheersen, verantwoorden en daarmee onbedoeld op managen heeft gelegd. Een fragment uit de voorbespreking van een tijdens een eerdere fase van dit onderzoek bijgewoond multidisciplinair overleg maakt dit duidelijk:

Verschillende professionals wisselen ervaringen met elkaar over de verschillen tussen diverse gemeenten waarbij een van de aanwezige jeugdprofessional zegt: "de gemeente waar wij mee te maken hebben wil ons vooral controleren". Een bij het overleg aanwezige jeugdpsycholoog vertelt dat ze sinds kort een administratief medewerker in dienst hebben aangezien het opstellen van contracten met gemeenten veel tijd kost, en dat het nog meer tijd kost wanneer je iets wenst wat niet binnen de regels en systemen valt.

CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Het was een prachtige belofte: een ondersteuningslandschap dichtbij het kind en gezin georganiseerd, met een duidelijk aanspreekpunt en zonder onnodige bureaucratie, met bovendien ondersteunende en verbindende sociale netwerken in de buurt. Zeven jaar onderzoek 'Bijzonder Domein Jeugd' maakt duidelijk dat transformeren niet zonder slag of stoot gaat en dat er nog een hele weg te bewandelen is voordat we de belofte kunnen waarmaken. Goede integrale samenwerking heeft een groeiperiode van 10 tot 15 jaar nodig, stelden we eerder op basis van onderzoek van Delden (2010). Het is daarmee niet reëel te verwachten dat 'alles' nu van een leiden dakje zou gaan. Inmiddels zien we ook lichtpunten, bijvoorbeeld in de vorm van de best practices die we tevens onderzochten en waarin het lukt om kinderen, jongeren en gezinnen centraal te stellen, conform de uitgangspunten van de transformatie. Het ruimte bieden aan een actieve rol voor kinderen, jongeren en gezinnen, duidelijke rollen en taakverdelingen en een dienstbare bedrijfsvoering dragen bij aan dit succes. Het lijkt logisch om een kinderen en gezinnen actief te betrekken bij het vormgeven van hun traject. Toch blijkt dit niet vanzelfsprekend. De best practices namen de behoeften van het kind, jongere en/of ouders als uitgangspunt en lieten de samenwerking en organisatie volgen. Deze teams leren ons dat samenwerken niet alleen samen praten is maar juist ook 'samen doen'. In de best practices bleef het niet bij overleggen, maar werden bijvoorbeeld gezamenlijke intakes uitgevoerd en/of werd gezamenlijk een plan opgesteld. Succesvol samenwerken, betekent bovendien – steeds weer opnieuw – investeren in het leren kennen van (nieuwe) samenwerkingspartners en vervolgens ook bouwen aan vertrouwen in de deskundigheid van de ander.

Ook de best practices moeten opereren in de context van de transitie en daarmee gepaard gaande onrust en bureaucratie. Ook zij lopen soms tegen de grenzen van wet- en regelgeving. Leiderschap en het durven nemen van 'discretionaire ruimte' bleken hierbij

doorslaggevend. Veel organisaties hebben in reactie op de transitie gekozen voor andere manieren van samenwerken en organiseren ('structure'), zoals zelfsturende teams (en LEAN) maar hebben (nog) weinig geïnvesteerd in de cultuuraspecten die samenhangen met transformeren (De Vries & Wolbink, 2018).

De afgelopen zeven jaar onderzoek 'Bijzonder Domein Jeugd' maken tevens inzichtelijk wat de SER (2021) in een knelpuntennotitie schrijft, namelijk dat hoewel de landelijke overheid systeemverantwoordelijk is, zij niet de randvoorwaarden heeft geschapen die de verschillende betrokken partijen in staat zou moeten stellen om hun taken, rollen en verantwoordelijkheden effectief uit te kunnen voeren. Een vergelijkbaar beeld komt naar voren uit een onderzoek van Assink en Feringa (2022) naar een (boven)regionaal Expertise Team Jeugd. De SER (2021) constateert tevens dat er minimale kaders zijn gesteld voor de inkoop, uitvoering en aansturing van de jeugdzorg wat leidt tot een onoverzichtelijk zorglandschap met hoge kosten en onduidelijkheden over de vraag welk zorgaanbod een kind of jongere mag verwachten.

Onderhavig onderzoek laat echter tevens zien dat, hoewel het onmogelijk is om als professional en/of organisatie in een subregio van ons land dit zorgsysteem te hervormen, je wel degelijk gebruik kan maken van je eigen cirkel van invloed en bijbehorende discretionaire ruimte. Het laat zien dat het geen van ons allen ontslaat van het benutten van deze ruimte, omdat drie componenten al bij kunnen dragen aan het centraal blijven stellen van het welzijn van kinderen, jongeren en gezinnen in een transformerend jeugdlandschap.

AANBEVELINGEN

Het onderzoek resulteert eveneens in een achttal aanbevelingen voor direct en indirect betrokken professionals bij de jeugdhulp, voor gemeenten en organisaties en voor het onderwijs/ professionalisering. Ze worden hieronder per doelgroep uitgewerkt.

Aanbevelingen 1 en 2 en 3 richten zich specifiek op aanbieders voor jeugdhulp en op jeugdprofessionals:

1. Stel ouders en jongeren in de gelegenheid om invloed uit te oefenen op de vormgeving van hun ondersteuningstraject

De Winter (2020) benadrukt het belang voor kinderen en jongeren om een gevoel van 'agency' te hebben: het vermogen van kinderen en jongeren om invloed uit te oefenen op en vorm te geven aan de wereld om hen heen. Het hebben van agency draagt bij aan psychisch welbevinden.

De inzichten die voortkomen uit het Bijzonder Domein Jeugd hebben duidelijk gemaakt dat er nog vaak over ouders, jongeren en kinderen gepraat in plaats van met en dat er nog best wat gedaan kan worden aan het vergroten van agency van gezinnen (Van der Sanden, Feringa, Peels & Linders, 2017).

De best practices laten zien dat het belangrijk en mogelijk is om hen actief bij de vormgeving van hun ondersteuningstraject te betrekken. Dit kan op diverse manieren, zoals het gezamenlijk vormgeven aan een plan, het uitnodigen van ouders en jongeren aan de overlegtafel, maar ook het aansluiten bij de doelen en vragen die gezinnen zelf hebben, ook als dit op het oog relatief kleine en alledaagse doelen lijken te zijn. Het Bijzonder Domein Jeugd onderzoek onderstreept het belang van gelijkwaardigheid hierbij: gezinnen respecteren openheid en wederkerigheid in het contact.

2. Investeer in een professionele samenwerkcultuur waarin reflecteren, het uitspreken van verwachtingen en evalueren vanzelfsprekend zijn

Vanuit vertrouwen met elkaar samenwerken is geen vanzelfsprekendheid. Elders stelden we dat

vanuit vertrouwen samenwerken een werkwoord is (Van der Sanden, Feringa & Peels, 2021): het vraagt om tijd en aandacht. Het verdient aanbeveling om te investeren in reflectie en om evalueren als onderdeel van het dagelijks handelen te beschouwen. Werk aan vertrouwen in elkaar, en spreek eventuele onvrede tijdig uit.

Het is daarbij belangrijk gebleken om naar externe partners maar ook naar ouders continu de eigen opdracht en werkwijze te blijven expliciteren. Door samen aan de slag te gaan leer je elkaar beter kennen, kom je meer te weten over elkaars visies en handelwijze, en kun je ook echt gaan samenwerken. Goed voorbeeld doet daarbij volgen (Sennet, 2009): kom beloftes na, spreek uit wat je wilt en vindt en waarom, probeer de ander te begrijpen. Dit vraagt om het accepteren van de kwetsbaarheid die dat met zich meebrengt.

Aanbeveling 3 en 4 richten zich specifiek op aanbieders voor jeugdhulp en gemeenten

3. Richt beleid, systemen, en samenwerking in ondersteunend aan wat de praktijk vraagt

Ondanks de belofte dat de transitie voor een afname van bureaucratie zou zorgen, ervaren jeugdprofessionals nog steeds regeldruk. Een groot deel van hun tijd besteden zij aan het verantwoorden van de geleverde ondersteuning aan de eigen organisatie en bovenal aan de gemeenten. Verschillende gemeenten hanteren bovendien verschillende regels, wat voor onduidelijkheid en tijdverlies zorgt.

Het verdient aanbeveling om regelgeving en verantwoordingsprocedures te vereenvoudigen. Zorg ervoor dat jeugdprofessionals ruimte krijgen om creatieve oplossingen te bedenken binnen de kaders. Leg niet alles vast in procedures en protocollen, maar creëer ruime kaders waarbinnen

handelingsruimte mogelijk is. Zorg dat beleid dienstbaar is aan ontwikkelingen in de praktijk.

4. Zet in op een leiderschapsstijl gebaseerd op visie en inspiratie

De transitie en transformatie vragen niet alleen om een andere manier van werken van jeugdprofessionals, ze vragen ook om veranderingen in de wijze waarop organisaties voor jeugdhulp worden aangestuurd. Onbedoeld heeft de transitie de focus op beheersen, verantwoorden en daarmee op managen gelegd, terwijl onderzoek en ook de best practices duidelijk maken dat in tijden van innovatie en verandering juist geïnspireerd leiderschap met een duidelijke visie cruciaal is (De Vries & Wolbrink, 2018, Kotter, 2016).

Bovengenoemde aanbevelingen brengen ook professionaliseringsvraagstukken met zich mee. De laatste aanbevelingen (5 tot en met 8) hebben dan ook betrekking op onderwijs en professionaliseringstrajecten voor (aankomend) jeugdprofessionals.

Naast het tonen van 'vakmanschap', moet de jeugd en gezinsprofessional met de komst van de nieuwe jeugdwet in toenemende mate initiatief en regie nemen, maar ook grenzen stellen, verantwoording afleggen, reflecteren, samenwerken binnen teams en over de eigen organisatiegrenzen heen, organiseren, plannen, communiceren en verbinden. Het leren omgaan met de toegenomen verantwoordingsdruk, de veranderlijkheid van het politiek- bestuurlijke krachtenveld en het zelf verantwoordelijkheid pakken voor de inhoudelijke transformatie van de jeugdhulp zijn belangrijke uitdagingen geworden (Vries & Wolbink, 2017). Welke professionaliseringsvraagstukken brengt dit met zich mee?

5. Leer (aankomend) jeugdprofessionals over beleidsbeïnvloeding en leiderschap in de welzijnssector

Het beïnvloeden van beleid is in toenemende mate een taak waar belang aan wordt gehecht voor sociaal werkers, en daarmee ook voor jeugdprofessionals (zie bijvoorbeeld het Beroepsprofiel Professionals in Sociaal Werk⁵). In

beroepsopleidingen ligt van oudsher een sterke focus op de voorbereiding van professionals in de directe uitvoering. In toenemende mate zal er echter behoefte zijn aan (aankomend) professionals die zich meer willen richten op de organisatie van het werk, met bijkomende aspecten als beleidsbeïnvloeding en leiderschap. Ook jeugdprofessionals in de uitvoering zullen zich meer moeten buigen over beleidskwesties en leiderschap moeten tonen in de diverse casussen die zij onder hun hoede hebben. Het is daarom belangrijk dat er in beroepsopleidingen voldoende aandacht is voor deze thematiek.

6. Leer (aankomend) jeugdprofessionals omgaan met discretionaire ruimte

Sociaal professionals hebben discretionaire ruimte nodig om hun werk goed te kunnen doen (BPSW, 2021). Het Bijzonder Domein Jeugd onderzoek heeft laten zien dat succesvol vormgeven aan ondersteuning voor gezinnen regelmatig vraagt om het beredeneerd afwijken van of de ruimte opzoeken binnen geldende procedures en regels. Deze handelingsruimte, of professionele autonomie, is geen volledig onbegrensde ruimte maar komt met een verantwoordelijkheid; de verantwoordelijkheid om zorgvuldig te handelen gegeven diverse wettelijke, beroepsethische en vakinhoudelijke standaarden (BPSW, 2021). Hoe doe je dit? Het verdient aanbeveling om een leerlijn 'professionalisering en beroepsethiek' voor zowel aankomend als 'zittende' jeugdprofessionals te ontwikkelen.

7. Leer (aankomend) jeugdprofessionals interdisciplinair samenwerken en evalueren

Met de komst van de nieuwe jeugdwet is interdisciplinair samenwerken in toenemende mate belangrijk geworden (De Vries & Wolbink, 2017). Het Bijzonder Domein Jeugd heeft duidelijk gemaakt dat samenwerken niet vanzelf gaat, maar dat het om een actieve houding van alle betrokkenen vraagt. Het verdient aanbeveling om in beroepsopleidingen aandacht te hebben voor interprofessioneel samenwerken, door aankomende jeugdprofessionals al vroeg in de opleiding kennis te laten maken met de do's en dont's van interdisciplinair samenwerken, en ze dit samenwerken te laten oefenen aan de hand van beroepsrealistische situaties. Waar mogelijk

5 BPSW (2021). Beroepsprofiel professionals in sociaal werk. Manuscript in voorbereiding.

zou dit over schotten van diverse opleidingen heen moeten gebeuren, zodat aankomend jeugdprofessionals al vroeg leren om samen te werken met diverse disciplines.

8. Leer (aankomend) jeugdprofessionals om ouders en jongeren op actieve en gelijkwaardige wijze te betrekken bij hun ondersteuningstraject

De best practices hebben duidelijk gemaakt dat het belangrijk en mogelijk is om ouders en jongeren actief bij de vormgeving van hun ondersteuningstraject te betrekken. Gezinnen respecteren hierbij openheid, wederkerigheid en authenticiteit in het contact. Dit vraagt een bepaalde beroepshouding, waarbij (aankomend) professionals zich bewust zijn van het gegeven dat ze slechts een passant zijn in andermans leven en dat de situatie kritieke informatie zich bevindt in het sociale systeem van kinderen, jongeren en gezinnen. Dit vraagt samenwerking tussen professionals en leden uit dit sociale netwerk. Daarmee vraagt het ook om aandacht en tijd te investeren in de leden in het sociale netwerk, vergelijkbaar met de aanbevelingen die we hier eerder voor beroepskrachten deden (aanbevelingen 1, 2, 3 en 4).

LITERATUURLIJST

- Assink, S. & Feringa, D. (2022). *Rapportage Regionaal Expertteam Jeugd*. Eindhoven: Fontys Hogeschool Sociale Studies.
- Bartelink, C., Meuwissen, I., & Eijgenraam, K. (2017). *Samen met ouders en jeugdige beslissen over passende hulp. Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming*. Geraadpleegd op https://richtlijnenjeugdhulp.nl/wp-content/uploads/2015/11/Richtlijn-Samen-beslissen_Richtlijn.pdf
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Denken en doen. Amsterdam: Boom.
- BPSW (2021). *Beroepscode voor professionals in het sociaal werk*. Utrecht: BPSW.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Middleton Stone, M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration review*, 75 (5), p. 647-663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Delden, P.J. van (2010). *Ketensamenwerking: interne krachten bepalen het externe resultaat*. M&O, 3, 5-20.
- DeVlieghere, J. (2020). Een goede sociaal werker neemt het niet zo nauw met de regels. Sociaal.net. Geraadpleegd op <https://sociaal.net/achtergrond/een-goede-sociaal-werker-neemt-het-niet-zo-nauw-met-regels>
- Estarippa, C. (2010). Wantrouwen in organisaties. *Develop*, 1, 21-26.
- Edmondson (2019). *De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Amsterdam: Business Contact.
- Gunsteren, H., van (2006). *Vertrouwen in democratie. Over de principes van zelforganisatie*. Amsterdam: Van Genneep.
- Hooghiemstra, E. en L. Verharen (2013). *Nog veel onzekerheid hoe jeugdzorg moet transformeren*. Den Bosch: Avans, Lectoraat Jeugd, gezin en samenleving. <http://www.tinteling.asherboersma.com/hooghiemstra-print.pdf>
- Kotter, J. (2016). *Versnellen. Hoe je tegelijk kunt consolideren en innoveren*. Amsterdam: Business contact.
- Kruiter, A.J., Ham, M. & Bredewold, F. (2016). *Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt*. Amsterdam: Van Genneep.
- Maso, I. & Smaling, A. (2004). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2013). *Memorie van toelichting bij de Jeugdwet*. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2013/07/01/memorie-van-toelichting-bij-de-jeugdwet>
- Nientied, P. (2012). *Werken met vertrouwen*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Nooteboom L.A., Kuiper, C.H.Z., Mulder, E. Roetman, P.J., Eilander, J. & Vermeiren, R. (2020). What Do Parents Expect in the 21st Century? A Qualitative Analysis of Integrated Youth Care. *International Journal of Integrated Care*, 20(3): 8, 1–13. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.5419>

- Nooteboom, L. A., Mulder, E. A., Kuiper, C. H. Z., Colins, O. F., & Vermeiren, R. R. J. M. (2021). Towards Integrated Youth Care: A Systematic Review of Facilitators and Barriers for Professionals. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 48(1), 88-105. <https://doi.org/10.1007/s10488-020-01049-8>
- RMO (2012). Ontzorgen en Normaliseren. Naar een sterke eerstelijns jeugd- en gezinszorg. Den Haag: RMO. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2012/05/01/rapport-ontzorgen-en-normaliseren-naar-eeen-sterke-eerstelijns-jeugd-en-gezinszorg>
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Sanden, J. van der, Feringa, D., Peels, F., Linders, L. (2017). *Magazine Kind verdwijnt naar achtergrond*. Eindhoven: Fontys Hogeschool Sociale Studies.
- Sanden, J. van der, Peels, F. & Feringa, D. (2021). Kind centraal in de jeugdhulpverlening. Het belang van vertrouwen van professionals in elkaar. *Positieve Psychologie*, 6(2), 44-49.
- Sennet, R. (2009). *The Craftsman*. Londen: Penguin Group Sociaal Economische Raad (2021). *Jeugdzorg: van systemen naar mensen*. Geraadpleegd op 14 juli 2021 via <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/jeugdzorg-systemen-naar-mensen>
- Sociaal Economische Raad (2020). Zorg voor de toekomst. Geraadpleegd op 19-01-2022 via <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2020/zorg-voor-de-toekomst.pdf>
- Sociaal Economische Raad (2021). *Jeugdzorg: van systemen naar mensen*. Tien aanbevelingen voor de korte termijn. Geraadpleegd op 19-01-2022 via <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/van-systemen-naar-mensen.pdf>
- Steketee, M., Jansma, A. & Gilsing, R. (2015). *Wat werkt bij multiprobleemgezinnen? Ervaringen uit Rotterdam*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Ungar, M., Liebenberg, L., & Ikeda, J. (2014). Young People with Complex Needs: Designing Coordinated Interventions to Promote Resilience across Child Welfare, Juvenile Corrections, Mental Health and Education Services. *British Journal of Social Work*, 44, 675–693. doi:10.1093/bjsw/bcs147
- Vito, R. (2020). Social work leadership revisited: participatory versus directive approaches during service system transformation. *Journal of Social Work Practice*, 34 (1), 7–21
- Vries, M. de & Wolbink, R. (2017). De Vries, M. S. & Wolbink, R. H. J. (2017). Kantelende sturing in de jeugdhulp? *Jeugdbeleid*, 11 (4), 219-233.
- Vries, M. de & Wolbink, R. (2018). Transition and transformation in youth care in the Netherlands: Emergent challenges for leadership and management in the youth sector. *International Journal of Public Leadership*. 14(2), pp.96-108
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-9299.00296>
- Winter, M. de (2020). Welbevinden en het corona-virus. Kinderen en jongeren hebben agency nodig. Social Work Society college, 26 november 2020, Eindhoven, Fontys Hogescholen.
- Yin, R.K. (2003). *Case study design: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Yperen, T. van & Woudenberg, A. van (2011). *Werk in uitvoering. Bouwen aan een nieuw jeugdstelsel*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut. http://www.nji.nl/nl/Werk_in_uitvoering.pdf



> FOR SOCIETY

Hogeschool Sociale Studies
Eindhoven

FONTYS.NL