



## Meer ruimte voor professionals

Handvatten voor gemeenten

*Gemeenten Haaglanden*

# Meer ruimte voor professionals

## Handvatten voor gemeenten

‘Ruimte voor professionals’ is een begrip dat veel gebruikt wordt. In 2014, nog voor de huidige Jeugdwet in werking trad, werd ruimte voor professionals al een van de transformatiedoelstellingen genoemd. Daarmee werd bedoeld dat, naast de transitie van wettelijke verantwoordelijkheden, er meer nodig is om de benodigde veranderingen in de jeugdhulp vorm te geven. Professionals hebben onder meer ruimte nodig om goede hulp te kunnen verlenen.

*door Hanneke van Noort*

Drie jaar na het inwerkingtreden van de nieuwe Jeugdwet is in veel gemeenten de basis op orde; er komt meer tijd en meer mogelijkheid om aan de slag te gaan met de transformatie. Daarmee komt ook de vraag naar ruimte voor professionals vaker naar voren.

In de memorie van toelichting bij de Jeugdwet staat dat door vermindering van regeldruk professionals meer ruimte krijgen om de juiste hulp te bieden. Maar wat bedoelen we precies met ‘ruimte’ voor professionals? En hoe creëer je die? En gaat het alleen om het wegnemen van regels of is er meer nodig?

---

### ‘Ruimte voor professionals’ in de regio Haaglanden

De gemeenten in de regio Haaglanden zijn in het voorjaar van 2016 gestart met een inventarisatie van wat gemeenten, instellingen en professionals kunnen doen en nodig hebben om ruimte voor professionals te creëren. Dit leverde op dat ruimte voor professionals te maken heeft met:

- Autonomie
- Leren en ontwikkelen
- Vakbekwaamheid
- Vakmanschap
- Aansluiten bij de cliënt
- Ruimte voor reflectie
- Verandermogelijkheden

Lopende onderzoeken zoomden al in op de vraag hoe professionals goede hulp kunnen bieden en wat daarvoor nodig is. De begrippen zoals benoemd door de regio Haaglanden, bleken in deze onderzoeken een rol te spelen. De onderzoeken zijn gebruikt om handvatten te geven voor hoe gemeenten, instellingen en professionals ruimte voor professionals kunnen creëren.

## Visie op ruimte voor professionals

Wie op zoek gaat naar informatie over ruimte voor professionals ontdekt dat 'ruimte' zowel gaat over de formele (harde) kanten als over de meer zachte kanten van het beroep. Zo gaat ruimte over de grenzen van verantwoord handelen, zoals beschreven in beroepscode en het Kwaliteitskader Jeugd, maar ook over de klik tussen cliënt en professional waardoor er ruimte ontstaat om te doen wat nodig is. De ruimte die professionals op basis van wet en regelgeving hebben, hoeft niet overeen te komen met de ervaren of genomen ruimte. Wie op zoek gaat naar handvatten om professionals meer ruimte te geven/laten nemen, moet met al deze aspecten rekening houden.

Bij de totstandkoming van dit stuk is voor de definiëring van 'ruimte voor professionals' aangesloten bij de memorie van toelichting bij de Jeugdwet. Hierin staat dat ruimte nodig is, zodat de professional de juiste hulp kan bieden. Deze hulp is in ieder geval: doeltreffend, veilig en cliëntgericht. Achterliggende gedachte bij de transformatie is dat de hulp op maat is, integraal en gericht op het versterken van eigen kracht. Daarvoor is het nodig dat de professional ruimte krijgt of neemt om te handelen in het belang van de hulpvrager: niet alleen legitimiteit, maar ook betrokkenheid van de cliënt bij de gekozen oplossingsrichting en het verwachte rendement spelen een rol (Vermeulen, 2017). Door (anders) te handelen, is het de professional zelf die de benodigde transformatie vormgeeft.

Uit diverse stukken blijkt dat werkgevers en beleidsmakers een rol spelen in de ruimte die professionals krijgen, maar ook dat professionals zelf hun grenzen moeten kennen en ruimte kunnen en moeten nemen als dat in het belang is van de hulpvrager (Berens en Abrahamse, 2017; Kwaliteitskader Jeugd, 2016; Vermeulen, 2017). Ruimte voor professionals gaat over een dynamisch proces waarin zowel gemeente, werkgever als professional een rol spelen. Vanuit deze visie is kennisgenomen van onderzoeken en rapporten om te komen tot handvatten voor gemeenten. Daarbij moet opgemerkt worden dat de recente rapporten met name inzoomen op het werken in wijkteams. Het werken in tweede- of derdelijnsinstellingen komt in de bestudeerde onderzoeken en rapporten minder aan bod.

## Kader voor gemeenten, instellingen en professionals

In dit kader staat beschreven wat gemeenten kunnen doen om ruimte te geven, dan wel wat ze kunnen doen om ervoor te zorgen dat professionals ruimte (durven) nemen. Daarbij kan de gemeente zowel de rol hebben van werkgever als van opdrachtgever. Om de handvatten overzichtelijk weer te geven, is gekozen voor een indeling op micro-, meso- en macroniveau. Hiermee wordt aangesloten op een longitudinaal onderzoek van de Erasmus Universiteit (Van der Pas en Van der Voet, 2016) naar de invloed van individuele, organisatie- en systeemkenmerken op het sociaal wijkzorgteam. Het kader wordt afgesloten met een suggestie voor een driestappenplan voor gemeenten die, als verantwoordelijken voor het stelsel, aan de slag willen met 'ruimte voor professionals'.

*Handvatten op microniveau (het contact tussen de individuele professional en de cliënt).*

1. **Draag zorg voor een goede match tussen professional en cliënt: de professional moet voldoende vaardigheden hebben om goed aan te kunnen sluiten op de hulpvraag**

De inzet van de juiste professional op de juiste plaats (met de juiste vakbekwaamheid en de juiste vaardigheden) zorgt ervoor dat de hulp verantwoord en doeltreffend is. De professional kan aansluiten bij de hulpvraag van de cliënt; zijn vaardigheden, instrumenten en kennis zijn toereikend. Daardoor ontstaat ruimte om de hulpvraag van de cliënt doeltreffend te beantwoorden. Belangrijk voor de inzet van de juiste professional op de juiste plaats, is de norm verantwoorde werktoedeling (zie het [Kwaliteitskader Jeugd](#)). Het werken met de richtlijnen voor jeugdhulp en jeugdbescherming kan een professional ondersteunen in het dagelijkse werk (richtlijnen [jeugdhulp.nl](#)). Op basis van wetenschap, praktijkkennis van professionals en ervaringskennis van cliënten, geven richtlijnen onderbouwde aanbevelingen voor het handelen zodat cliënt en professionals samen kunnen beslissen over de best passende hulp. Tegelijkertijd is het ook zo dat het tot de competentie van een professional behoort om met veel mensen te kunnen werken.

---

### **Spanningsveld: matchen van hulpverleners en hulpvragers in tijden van hoge werkdruk**

Voor gemeenten en werkgevers is een goede match tussen hulpvrager en professional een aandachtspunt, zeker nu de transformatie nog in volle gang is. Deze match lijkt in het gedrang te komen als de werkdruk hoog is, bijvoorbeeld door verloop in een team of een groot aantal aanmeldingen. Professionals zijn dan geneigd om casuïstiek op te pakken die niet aansluit bij hun vaardigheden, waardoor ze zich onzeker voelen (Eilander en Nootboom, 2016). Op de korte termijn lijkt het een oplossing om wachttijden te voorkomen, op de lange termijn kunnen de aanhoudende werkdruk en het onzeker voelen ertoe leiden dat er een blijvend gevoel van tekortschieten in een team ontstaat en er (mede daardoor) verloop in een team blijft. Werkgevers en aanbieders kunnen professionals ruimte geven door te voldoen aan de norm van verantwoorde werktoedeling, óók als de werkdruk hoog is. De norm vraagt immers van hen dat ze alleen professionals inzetten die voor de betreffende hulpvraag over de juiste expertise beschikken en vakbekwaam zijn.

---

## 2. Draag zorg voor een goede match tussen hulpvrager en professional zodat de professional gemotiveerd blijft

Een goede match tussen professional en hulpvrager is niet alleen goed voor de kwaliteit van de hulp en het beantwoorden van de hulpvraag van de cliënt. Het is te verwachten dat dit ook goed is voor de professional zelf. Steijn en Van der Voet (2016) laten zien dat de motivatie van professionals toeneemt wanneer zij meer en intenser contact hebben met de cliënt, en meer impact hebben op het leven van de cliënt. De zelfdeterminatietheorie lijkt deze bevinding te bevestigen. Deze theorie leert dat autonomie, competentie en verbondenheid bijdragen aan intrinsieke motivatie, welbevinden en persoonlijke groei van de professional (Westerhof, 2016).

## 3. Zorg voor adequate scholing en management van verwachtingen

Werkgevers kunnen een bijdrage leveren aan de vaardigheden en werkhouding van professionals waardoor zij in de relatie met de cliënt eerder de ruimte die ze hebben ook daadwerkelijk durven te nemen. Suggesties voor de inhoud van de scholing zijn: basiskennis over de meest voorkomende wet- en regelgeving en communicatieve vaardigheden (Vermeulen, 2017). Scholing over wet- en regelgeving geeft duidelijkheid over wat wel en niet kan en helpt professionals om duidelijk te communiceren met cliënten over de mogelijkheden. Ook verdient het aandacht om in te zoomen op wat de beroepscode zegt over individuele verantwoordelijkheid en het tuchtrecht. Uit het onderzoek van Eilander en Nootboom (2017) blijkt dat professionals in wijkteams grote individuele verantwoordelijkheid voelen; er is angst voor het tuchtrecht. Management van verwachtingen (fouten maken mag) is in dit kader belangrijk (Bunt en Stavenuiter, 2016).

---

### Spanningsveld: het belang van onderbouwing, registreren en fouten maken

Een aantal professionals in het onderzoek van Eilander en Nootboom (2017) geeft aan dat ze het gevoel hebben dat er geen fouten gemaakt mogen worden. Ze geven aan zich goed in te willen dekken door veel te registreren. Ook geven professionals aan grote individuele verantwoordelijkheid te voelen. Als gemeenten en organisaties (net als beroepscode) het belang van professionele autonomie onderstrepen, is het belangrijk daar randvoorwaarden aan te verbinden die de professional nodig heeft om autonoom te durven handelen, namelijk: voldoende mogelijkheden om te reflecteren op het eigen handelen; onderling vertrouwen tussen professionals, leidinggevers en gemeenten; en een cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden. Kortom, een context die het mogelijk maakt om autonoom te handelen.

---

#### 4. Houd rekening met prosociale motivatie van professionals in het sociale domein

Het creëren van ruimte voor professionals is een transformatiedoelstelling die alleen gerealiseerd kan worden als professionals zich hiervoor inzetten. Bij veranderingen die inzet van professionals vragen (in dit geval het vergroten van ruimte voor professionals) is volgens Van der Voet, Steijn en Kuipers (2016) het begrip 'prosociale motivatie' van belang. Prosociale motivatie is de motivatie die professionals (met name in het publieke domein) ontlenen aan het feit dat hun werk en inzet bijdraagt aan de maatschappij of het belang van anderen. Van der Voet, Steijn en Kuipers (2016) laten zien dat professionals meer bereid zijn tot verandering als zij het belang voor de maatschappij of de cliënt ervan inzien. Prosociale motivatie versterkt het gevoel van ontevredenheid als professionals zich gehinderd voelen door procedures en regels (Steijn en Van der Voet, 2017). Of anders gezegd, werkers in het sociale domein, die vaak een hoge sociale motivatie hebben, zijn mogelijk extra gevoelig voor procedures en regels die belemmerend werken in hun primaire werk. Een gemeente of organisatie die wil werken aan een transformatie (zoals ruimte voor professionals) moet hiermee rekening houden. Het onderstreept het belang van duidelijke communicatie over ingezet beleid en de waarde daarvan voor de maatschappij of de cliënt. En als beleid strijdig lijkt met het belang voor de cliënt is zorgvuldige uitleg belangrijk om professionals betrokken te houden. Bijkomend voordeel: Een gemeente of instelling die haar beleid goed kan verwoorden, zal wellicht als aantrekkelijker werkgever worden ervaren. En dat is in tijden van toenemende personeelstekorten hard nodig (Van den Bemd en Waasdorp, 2017).

#### 5. Maak een prioriteit van reflectie

Reflectie vormt een belangrijk onderdeel bij kwaliteitsontwikkeling van jeugdhulp (Beroepscode NVO, 2009; Beroepscode NIP, 2014, Beroepscode voor de Maatschappelijk Werker, 2014; Kwaliteitskader Jeugd, 2016; Berger en Kleine, 2014). Uit onderzoek onder wijkteams blijkt dat medewerkers mogelijkheden voor reflectie belangrijk vinden. Intervisie in het team ondersteunt hen om beslissingen te nemen en geeft hen het gevoel er niet alleen voor te staan (Nootboom en Eilander, 2017; Vermeulen, 2016). Een organisatie die wil dat professionals zelf ruimte innemen en doen wat nodig is, zal prioriteit moeten geven aan reflectie/intervisie, zowel in kwantiteit als kwaliteit. Professionals in het onderzoek van Nootboom en Eilander (2017) geven aan dat ze graag meer diepgang willen. Intervisiebesprekingen vervallen volgens hen snel in casuïstiekbesprekingen en er is te weinig aandacht voor het professioneel handelen. Bunt en Stavenuiter (2017) geven bovendien aan dat het belangrijk is om niet te reflecteren op 'goede' of 'foute' beslissingen, maar op de onderbouwing van de besluiten die professionals nemen of genomen hebben. Reflectie om professionals te versterken in hun autonomie dus!

## 6. Creëer duidelijkheid over de rol van de moederorganisaties en het wijkteam als het gaat om kwaliteit(sbevordering)

Uit het onderzoek onder medewerkers van wijkteams in de regio Holland Rijnland en Haaglanden (Eilander en Nootboom, 2017) blijkt dat er in wijkteams verschillen zijn tussen jeugdhulpprofessionals als het gaat om de kwantiteit en kwaliteit van de intervisie, begeleiding en scholing die ze ontvangen. De ene professional heeft veel intervisie bij de moederorganisatie, een ander minder. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat professionals in wijkteams grote individuele verantwoordelijkheid voelen. Er is angst om voor de tuchtrechter te komen en er is onduidelijkheid over wie er verantwoordelijk is: de moederorganisatie, de coach van het wijkteam, de teamleider, de gemeente. Gemeenten die werk willen maken van ruimte voor professionals moeten zorgen dat er tussen de moederorganisaties, de wijkteams en de gemeente duidelijke afspraken komen over kwaliteitsbewaking en kwaliteitsbevordering (intervisie en scholing). En dat er duidelijkheid komt over verantwoordelijkheden.

## 7. Creëer vertrouwen en stabiliteit in een team, zodat professionals elkaar versterken in hun beroepsontwikkeling

Uit het onderzoek van Eilander en Nootboom (2017) blijkt dat professionals het belangrijk vinden om in het team op elkaar terug te kunnen vallen, om elkaar te kunnen versterken en daarmee het handelingsrepertoire (lees: ruimte) te kunnen vergroten. Hoge werkdruk en verloop van personeel heeft een negatieve invloed op het teamgevoel. Creëer zoveel mogelijk stabiliteit in teams. Dit draagt eraan bij dat professionals elkaar durven te bevragen en feedback durven te geven.

---

### Spanningsveld: continuïteit bij het aangaan van nieuwe contracten

Gemeenten kiezen aanbieders op basis van aanbestedingen of op basis van beleidsdoelstellingen. Hierbij kan het aspect van continuïteit mogelijk het onderspit delven. Daarom staat hierboven: creëer 'zoveel mogelijk' stabiliteit. Er zijn meerdere factoren die een rol spelen bij de keuzes die gemeenten maken. Dit handvat laat zien dat het, gegeven de omstandigheden, belangrijk is om aandacht te besteden aan 'het onderling vertrouwen' in teams: dit zorgt voor een sfeer waarin men elkaar durft te bevragen en durft te reflecteren op elkaars handelen. Dit zorgt niet alleen voor een prettige werksfeer, maar ook voor kwaliteit van de hulpverlening en het realiseren van de transformatie.

---

*Handvatten op macroniveau (inbedding van het team, de organisatie in het bredere welzijns- en zorgsysteem)*

8. **Neem de tijd voor intervisie expliciet mee bij de inkoop en in (voortgangs)gesprekken**

Gemeenten die willen dat professionals een bijdrage leveren aan de transformatie door ruimte te nemen, kunnen met de moederorganisaties die professionals leveren voor de wijkteams, resultaatafspraken maken over aspecten die hieraan bijdragen, zoals tijd voor intervisie en werkdrukvermindering (bijvoorbeeld door dubbele scholing en intervisie te voorkomen).

9. **Communiceer eenduidig over de verwachtingen van de gemeente – zorg voor een sfeer waarin fouten leermomenten zijn**

Een gemeente die wil dat professionals doen wat nodig is, zal hun vertrouwen moeten winnen. Dit betekent dat op alle niveaus (van wethouder tot teamleider) dezelfde boodschap uitgedragen moet worden over de verwachtingen van de gemeente. Alle gremia van een gemeente moeten hiervan doordrongen zijn, zodat een assertieve professional die met argumenten om maatwerk vraagt (of om flexibiliteit om afwijkend van procedures te handelen) niet gehinderd wordt door een collega die vast wil houden aan regel of procedure die het maatwerk in de weg staat. Een angst voor willekeur kan weggenomen worden door iedereen erop te wijzen dat naast legitimiteit ook betrokkenheid van de cliënt bij de oplossing en het verwachte rendement van de oplossing richtinggevend zijn (Vermeulen, 2017). De angst voor het maken van fouten kan weggenomen worden door een sfeer te creëren waarin fouten als leermomenten worden benut en waarin het belang van de onderbouwing belangrijker wordt geacht dan de beslissing zelf (zie ook handvat 7) (Beroepscode; Vermeulen, 2017; Eilander en Nooteboom, 2017).

10. **Gebruik verhalende methoden ten behoeve van de rapportage en verantwoording**

Werken aan ruimte voor professionals betekent werken aan een houding, een waarde. En deze zijn nu eenmaal moeilijk kwantitatief te meten. De mate waarin professionals ervaren dat ze ruimte kunnen nemen om de hulpvraag goed te beantwoorden, zal opgehaald moeten worden met verhalende methodes. Gebruik vertelmomenten, verhalen om inzage te krijgen in de mate waarin dit aspect van de transformatie aandacht krijgt en wees daarbij niet bang om ook de momenten waarop het fout ging de revue te laten passeren. (Kwaliteitskader Enschede; Lekkerkerker, De Wilde en Kann, 2014; Vermeulen, 2017).



## Een driestappenplan voor gemeenten die werk willen maken van ‘ruimte voor professionals’

Hoewel de handvatten op zich allemaal een bijdrage leveren aan ruimte voor professionals zijn er een aantal handvatten die nauw met elkaar samenhangen en nodig zijn om professionals ruimte te geven. Een gemeente die professionals wil faciliteren om ruimte te nemen, kan gebaat zijn bij het volgende driestappenplan:

### Stap 1: Spreek met elkaar over ruimte voor professionals en werk aan vertrouwen (handvat 3, 4 en 9)

Allereerst is het belangrijk dat duidelijk gedefinieerd wordt wat de gemeente verwacht als ze (al dan niet met concrete middelen zoals maatwerkbudgetten) wil werken aan ruimte voor professionals. Wat bedoelt de gemeente en de organisatie daarmee? Duidelijk moet zijn dat de professional ruimte krijgt en mag nemen, om vraaggericht en op maat te werken, zodat het eigenaarschap en de regie van de cliënt worden vergroot. Niet alleen legitimiteit speelt dan een rol bij de gekozen oplossingsrichting, maar ook betrokkenheid van de cliënt en het verwachte rendement.

Het is belangrijk om helder te krijgen wat ‘ruimte voor professionals’ betekent als de professional last heeft van procedures of regels. Ook als er geen of nauwelijks kaders zijn, is het belangrijk om dat te communiceren. Duidelijke en aantrekkelijke communicatie over de gewenste transformatie en het belang hiervan voor de maatschappij of de burger, doet bovendien een appèl op de prosociale motivatie. Vervolgens is het belangrijk om dwars door alle lagen heen hierover het gesprek aan te gaan over ruimte voor professionals, zodat iedereen hetzelfde beeld heeft. Het werken aan onderling vertrouwen tussen gemeenten en professionals is een belangrijke voorwaarde als het gaat om het verbeteren van teamprestaties in een veranderende omgeving. De wethouder, beleidsmedewerker en inkoper spelen daarin een rol, maar ook de teamleider/coach. Zij moeten de boodschap en de visie van de gemeente uitdragen op momenten waarop het ertoe doet, zoals tijdens reflectie en casuïstiekbesprekingen. Dan is het belangrijk dat zij professionals ondersteunen in het onderbouwen van hun besluiten. Hierbij speelt naast legitimiteit, ook betrokkenheid van de cliënt bij de oplossing en het verwachte rendement een rol. Professionals moeten met de juiste persoon kunnen nadenken over mogelijke oplossingsrichtingen, zodat ze kunnen reflecteren op het eigen handelen en hun handelingsmogelijkheden kunnen vergroten (Bunt en Stavenuiter, 2017; beroepscode, Steijn en Van der Voet, 2016; Steijn, Van der Voet, Huizenga en Walters, 2016, Vermeulen, 2016).

**Stap 2: Zet kwaliteit op de agenda bij gesprekken tussen aanbieders onderling en tussen de moederorganisaties en de wijkteams, leg de verwachte kwaliteit vast in resultaatafspraken en meet dit kwalitatief (handvat 1, 2, 5, 6 en 8)**

Meerdere handvatten gaan over duidelijkheid voor professionals als het gaat om kwaliteitsbewaking en kwaliteitsbevordering (scholing en intervisie). Goede inzet van professionals en kwaliteitsbevordering zijn belangrijke elementen om professionals ruimte te geven. Die elementen en duidelijk zijn hierover, moeten prioriteit hebben. Als de professional te veel tijd kwijt is aan intervisie, scholing en begeleiding (omdat deze zowel vanuit de moederorganisatie als het wijkteam wordt aangeboden) gaat dat ten koste van contactmomenten met de cliënt. Worden intervisie, scholing en begeleiding te weinig aangeboden, dan gaat het ten koste van kwaliteitsbevordering, teamgevoel, verbondenheid en autonomie van de professional. Bovendien vraagt een professional die wil groeien om intervisie van goede kwaliteit. Vraag aan professionals welk cijfer zij geven aan de kwaliteit van de intervisie. Zorg voor vertelmomenten. (Berger en Kleine, 2014; Kwaliteitskader Jeugd; Kwaliteitskader Enschede; Nootboom en Vermeulen, 2017; Lekkerkerk, De Wilde, Kann, 2014;)

**Stap 3: Geef ruimte aan de autonomie van de professional (handvat 4, 7 en 10)**

Werkers in het sociale domein willen iets voor een ander betekenen. En als het in het belang is van de cliënt zijn ze bereid tot verandering. Zorg ervoor dat de randvoorwaarden (stap 1 en 2) voor de professional op orde zijn en vertrouw vervolgens op de autonomie en motivatie van de professional. Een professional die weet wat er verwacht wordt, kan reflecteren op de grenzen van het handelen en bewust, onderbouwd ruimte innemen. Intervisie en duidelijkheid zorgen dan voor een gevoel van competentie, autonomie en verbondenheid, waardoor de professional kan groeien (Westerhof, 2016). Want dat is waar professionals behoefte aan hebben: duidelijke kaders en tegelijkertijd ruimte om de hulpvraag van cliënten te beantwoorden (Bunt en Stavenuiter, 2017; Eilander en Nootboom, 2017).

---

*Binnen City Deal Inclusieve Stad is geëxperimenteerd met 'ruimte voor en door professionals'. De ervaringen uit dit traject zijn meegenomen in de totstandkoming van dit stuk. Voor meer informatie zie [www.inclusivestad.nl](http://www.inclusivestad.nl).*

---

Dit product is tot stand gekomen met steun van het [Programma Professionalisering Jeugdhulp en Jeugdbescherming \(PJ&J\)](#) met financiering van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). In dit programma bundelen het werkveld en alle [partners](#) hun krachten om het doel van de Jeugdwet te realiseren: kinderen en jongeren veilig en gezond laten opgroeien. Door verder te professionaliseren, kunnen we nog betere jeugdhulp bieden. PJ&J investeert hierin.

De [Ontwikkelagenda 'Samen beter, Beter samen'](#) ondersteunt gemeenten, professionals, jongeren en aanbieders. bij professionalisering in de praktijk. Dit noemen we Ontwikkelplaatsen. We werken aan professionalisering door elke dag samen te leren van wat we dagelijks doen en uitproberen. We kijken naar wat al werkt op de werkvloer. Hierbij ligt de focus op cliëntgericht werken en de rol van gemeenten bij professionalisering. Door dicht bij de praktijk te blijven, kunnen we ervaringen delen.

De regio Haaglanden is door jongeren en professionals gekozen als één van de ontwikkelingen uit de praktijk die het delen waard zijn. Zo hopen we professionals en organisaties te inspireren om op een heel concrete manier van en met elkaar te leren.

## Colofon

Deze handvatten zijn ontwikkeld door de regio Haaglanden

Tekst: Hanneke van Noort

Vormgeving: Studio Playground i.s.m. Punt Grafisch Ontwerp

Uitgave: Programma Professionalisering Jeugdhulp & Jeugdbescherming

© Nederlands Jeugdinstituut / NJi Utrecht

Maart 2018

Contact: [samenbeter@professionaliseringjeugdhulp.nl](mailto:samenbeter@professionaliseringjeugdhulp.nl)

Meer informatie: [www.professionaliseringjeugdhulp.nl](http://www.professionaliseringjeugdhulp.nl)



## Literatuurlijst

Arbeidsmarktanalyse jeugdsector, Van den Bemd en Waasdorp, Intelligence Group, 2017.

Evaluatie Pilot Maatwerkbudgetten Zaanstad. Bunt, S. en Stavenuiter, M., Slim Beleid en Verweij Jonker Instituut, 2017.

Handreiking 'Reflecteren is Leren', Berger, M. en Kleine, K., 2014.

Hulpverleners willen iets voor een ander betekenen, Steijn, B. en Van der Voet, J., Jeugd en Co, 2016.

Kwaliteitskader Jeugd, Toepassen van de norm van de verantwoorde werktoedeling in de praktijk, versie 2.0. Professionalisering Jeugdhulp en Jeugdbescherming, 2016.

Menselijke maat, wetenschappelijke onderbouwing. Francissen, A. en Westerhof, G., Geluksacademie (Arcon) en Universiteit Twente, 2013.

Monitor Professionalisering Jeugdzorg. Eindrapportage. Lekkerkerker, L., De Wilde, E. en Kann, D., NJI, 2014.

Relational Job characteristics and job satisfaction of public service employees: when prosocial motivation and red tape collide. Steijn, B. en Van der Voet, J., Wiley Public Administration, 2017.

Vakmanschap cruciaal om ambities sociaal domein waar te maken. Vermeulen, A., Sociaal Bestek, 11-2017.

What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care professionals, Kuijpers, B., Steijn, B. en Van der Voet, J., Public Management Review, 2016.

Werkzame en belemmerende factoren van het werken in een Jeugd- (en Gezins)team: visie van de professional. Eilander en Nooteboom, 2017.

Wijkzorgteams in de gemeente Den Haag, algemene rapportage over het intern en extern functioneren van wijkzorgteams, Steijn, B., Van der Voet, J., Huizenga, S. en Walters, J., 2017.

Zo creëren professionals ruimte in jeugd- en wijkteams. Tips voor professionals en gemeenten. Berens, S. en Abrahamse, S., NJI, 2017.