Concept Ontwerp Kleinschalige Woonvoorziening



Auteurs: Femke van Abeelen & Frank Dieters van Planet F
Gebaseerd op uitgangspunten Heppie (t)Huis
In opdracht van Stichting Het Vergeten Kind & Levvel, Versie 1.0, 4 november 2022

Revisies

Datum van revisie	Datum vorige revisie	Samenvatting van wijzigingen	Versie
04-11-22	N.v.t.	Eerste totstandkoming van totale concept document.	1.0

Inhoud

Inleiding 4

1. Waarom een concept voor kleinschalig wonen? 5
2. Kleinschalige woonvoorziening: wonen in een huis in de eigen omgeving 9
3. Woonzorgorganisatie: facilitator van het netwerk kleinschalig wonen 14
4. Financiering 17
5. Meerwaarde van een kleinschalige woonvoorziening 19

Bijlage A: Rollen en verantwoordelijkheden een kleinschalige woonvoorziening 20
Bijlage B: Taken van woonzorgorganisatie netwerk kleinschalige woonvoorzieningen 21
Bijlage C: Indicatieve begroting vier kinderen kleinschalige woonvoorziening 22

Inleiding

Dit ontwerp is opgesteld in opdracht van Stichting Het Vergeten Kind en Levvel. Met dit document willen we concrete handvatten bieden aan organisaties om kleinschalig wonen mogelijk te maken voor kinderen die (tijdelijk) niet thuis kunnen wonen en waarvoor het wonen in een pleeggezin of gezinshuis niet geschikt is. Het is daarmee een alternatief voor het wonen op een leefgroep binnen een open of gesloten instelling. Doel is om de kloof tussen het 'weten' dat zaken anders georganiseerd kunnen worden en het daadwerkelijk 'doen' te dichten. Het is daarmee een wenkende praktijk voor die organisaties, regio's, gemeenten en professionals die het anders durven doen en die een concrete verandering willen inzetten naar kleinschalig wonen voor kinderen en jongeren die extra aandacht nodig hebben.

In hoofdstuk 1 wordt kort ingegaan op het huidige systeem van jeugdhulp met verblijf en de noodzaak van een andere aanpak. Vanaf hoofdstuk 2 wordt het concept van een kleinschalige woonvoorziening geïntroduceerd. Hierbij worden eerst de inhoudelijke uitgangspunten en achterliggende filosofie toegelicht. Vervolgens wordt ook de organisatorische en financiële vertaling transparant en concreet uitgewerkt.

Door zijn openheid is dit ontwerp niet alleen bruikbaar voor iedereen die als professional aan de slag wil met dit concept, maar is het ook toegankelijk voor iedereen die op een andere wijze betrokken is bij de organisatie van de jeugdhulp met verblijf, zoals politici, ambtenaren en bestuurders.

1. Waarom een concept voor kleinschalig wonen?

De weg naar volwassenheid vraagt om ruimte om te experimenteren. Een omgeving waarin een kind het vertrouwen en de aanmoediging krijgt om zaken te proberen en te leren. Dat is zo op school, op de vereniging, bij de opvang en natuurlijk ook thuis. Het creëren van een omgeving waarin er echte aandacht is voor het kind, ontstaat echter niet vanzelf. Sterker nog, voor kinderen die niet thuis kunnen wonen, is dit een extra grote uitdaging.

Met dit concept willen we concrete handvatten bieden aan organisaties om kleinschalig wonen mogelijk te maken voor kinderen die niet thuis kunnen wonen en waarvoor het wonen in een pleeggezin of een gezinshuis niet geschikt is. Nog te vaak zijn kinderen en jongeren aangewezen op te grote leefgroepen in instellingen. Er zijn talrijke analyses van wat er niet goed gaat in de jeugdhulp, maar concrete antwoorden op de vraag hoe het anders kan, zijn schaars. Dit concept geeft een antwoord op de vraag hoe je kleinschalig wonen kan organiseren. Het is daarmee een alternatief voor het wonen in een leefgroep binnen een instelling. Het is een ontwerp voor organisaties en gemeenten die het anders durven aan te pakken om een concrete verandering in te zetten naar kleinschalig wonen voor kinderen en jongeren die extra aandacht nodig hebben.

Jeugdhulp met verblijf anno nu werkt te vaak niet

In 2019 woonden in Nederland 42.975 kinderen bij pleegouders, in een gezinshuis of in een leefgroep van een instelling. Deze kinderen volgden ruim 52.000 trajecten jeugdzorg met verblijf. Het is dus zo dat een deel van de jeugdigen binnen hetzelfde jaar meerdere verblijfstrajecten volgden.

Uit onderzoek bij één residentiële zorgaanbieder blijkt dat 42% van de jeugdigen al op vijf of meer plaatsen heeft gewoond, 46% van de jeugdigen heeft op twee tot vier plaatsen gewoond, en slechts 13% heeft op één plek gewoond om hulp te krijgen.[1]

Drie op de vijf jongeren moet ongewenst afscheid nemen van hun hulpverlener, zo blijkt uit onderzoek. Met name kinderen die op een groep wonen, komen heel veel hulpverleners tegen. Gemiddeld hebben zij in hun korte leven al 64,6 hulpverleners gehad.[2] Hulp is dan niet stabiel en daardoor lukt het te vaak niet om een vertrouwensrelatie op te bouwen tussen kind en hulpverlener. Dit staat het herstel van psychische en traumagerelateerde problemen in de weg. De cijfers uit de genoemde onderzoeken zijn geen toeval, het is een patroon binnen jeugdhulpinstellingen als een gevolg van tekorten en de eigenheid van het huidige jeugdhulpsysteem.

Het huidige systeem van jeugdhulp met verblijf

Het huidige systeem van jeugdhulp met verblijf is een complex ecosysteem, waarin verblijf, opvoeden en behandeling in verschillende vormen worden aangeboden. Het betreft hulp en zorg aan jeugdigen en hun ouders, waarbij formeel (een deel van de week) niet overnacht kan worden in het eigen gezin. Hierbij kan het gaan om psychische, psychosociale en/of gedragsproblemen, of opvoedingsproblemen van de ouders. De overnachtingscomponent is dus een cruciaal component bij jeugdhulp met verblijf. Dit betekent dat bijvoorbeeld opvang in een pleeggezin, gezinsgerichte opvang, maar ook gesloten jeugdhulp hieronder vallen. Ook als er een deel van de week formeel elders verbleven wordt met overnachting, wordt dit onder jeugdhulp met verblijf gerekend. Hierbij kan gedacht worden aan logeerhuizen.[3]

[1] Leloux-Opmeer, H., Kuiper, C., Swaab, H., & Scholte, E. (2017). Children referred to foster care, family-style group care, and residential care: (How) do they differ? Children and Youth Services Review, 77, 1–9. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.03.018

[2] Stichting Het Vergeten Kind, “Constant nieuwe gezichten, ik crash daarvan“ - Over stabiliteit en vertrouwde gezichten in de jeugdhulp, januari 2020.

[3] NJI, https://www.nji.nl/cijfers/jeugdhulp-met-verblijf

De schaduwzijde van stepped care

In Nederland wordt gewerkt met het principe van s*tepped care,* oftewel het opschaalmodel. In de praktijk betekent dit dat als een kind niet meer thuis kan wonen eerst naar een verblijfsoplossing wordt gezocht die zo licht mogelijk is en de gezinssituatie zoveel mogelijk benadert.

In eerste lijn komt hierbij de naaste familie in beeld, maar als dit geen oplossing biedt, wordt pleegzorg ingezet. Als er meer begeleiding nodig blijkt, wordt verder opgeschaald naar een gezinshuis of residentiële jeugdhulp in een instelling, zoals een leef- of behandelgroep.

Dit 'opschalingsmodel' lijkt in de kern logisch: licht beginnen en opschalen naar zwaardere zorg als dit nodig is. Er is ook een schaduwzijde aan deze logica. Het gaat ervanuit dat de toegang dusdanig vorm is gegeven dat een jeugdige direct naar de – op dat moment – juiste hulp wordt geleid én dat deze hulp ook in voldoende mate aanwezig is. Echter, enerzijds wordt door het steppedcarebeginsel eerder 'licht' ingestoken en moet later opgeschaald worden. Anderzijds komt het – o.a. door het structurele tekort aan pleeggezinnen en de beperkte capaciteit aan gezinsgerichte zorg (zoals gezinshuizen) – regelmatig voor dat een kind meerdere malen van omgeving moet wisselen (zogenaamde doorplaatsingen).

Dit heeft voor het kind als mogelijke gevolgen: een toename van gedragsproblematiek; trauma door het afbreken van een veilige gehechtheidsrelatie; een stagnering in de ontwikkeling; een negatief zelfbeeld en een toenemend wantrouwen in nieuwe opvoeders.[4] [5] Naast het 'eerst licht insteken' en een tekort aan hulp(verleners), zien we ook een gebrek aan kwaliteit van de hulp. Uit het jaarbeeld 2019 van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) blijkt dat veel nieuwe aanbieders niet voldoen aan de kwaliteits- en veiligheidseisen die aan de zorg worden gesteld. Zij schieten met name te kort op het werken met professionele standaarden en het systematisch inschatten van veiligheid.[6] Simpel gesteld, het tekort en gebrek aan kwaliteit in het systeem verergert de problematiek en veroorzaakt bovendien een toename van het aantal kinderen dat in residentiële jeugdhulp terecht komt.

Onvoldoende investeren in pleeggezinnen en gezinshuizen

Naast het opschalingsmodel zien we in Nederland ook dat we te weinig investeren in pleegzorg en gezinshuizen voor kinderen met zeer complex gedrag. Wanneer een kind met zeer complex gedrag in een pleeggezin woont, wordt dat pleeggezin ondersteund door een pleegzorgwerker die ongeveer één keer per zes weken op bezoek komt. Dit is te weinig. Met name als we in het achterhoofd houden dat een groot deel van pleegzorgouders geen professionele opvoeder is met kennis over bijvoorbeeld psychische problematiek. Dit is een belangrijke oorzaak van breakdowns in pleegzorg. Investeren in pleegzorg en gezinshuizen helpt breakdowns voorkomen. Het is nodig te investeren in meer kwaliteit en capaciteit om pleeggezinnen te ondersteunen.

Doorplaatsingen en verloop van hulpverleners

Het huidige opschalingsmodel in combinatie met tekorten en te weinig aandacht voor kwaliteit, leidt ertoe dat de meeste kinderen die residentiële jeugdhulp ontvangen een traject van meerdere verblijfplaatsen achter de rug hebben tegen de tijd dat ze volwassen worden. Deze instabiliteit en discontinuïteit heeft effect op de woonplek, maar ook op de sociale omgeving van vrienden, school en vrijetijdsaanbod. Immers, vaak worden kinderen en jongeren (ver) buiten hun natuurlijke omgeving geplaatst. Hierdoor zijn het eigen gezin en het eigen netwerk nauwelijks onderdeel van hun leven en ontstaan extra - onnodige - (gedrags)problemen. De instabiliteit en discontinuïteit worden nog versterkt door het hoge verloop van hulpverleners wat onder andere het resultaat is van het gebruik van flexcontracten. Kinderen en jongeren zien daardoor te veel vreemde gezichten die niet in staat zijn om een relatie of een band met ze op te bouwen. Een kind op een leef- of behandelgroep wordt in zijn of haar leven met gemiddeld 64,6 verschillende hulpverleners geconfronteerd.[7]

---

[4] Zoon, M. (2014). *Continuïteit van pleegzorg*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut. Geraadpleegd via: https://www.nji.nl/sites/default/files/2021-05/Review-Continuiteit-van-pleegzorg.pdf

[5] Leloux-Opmeer, H., Kuiper, C., Swaab, H., & Scholte, E. (2017). Similarities and Differences in the Psychosocial Development of Children Placed in Different 24-h Settings. *Journal of Child and Family Studies*, *27*, 1299-1310.

[6] Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. (2020). *Jaarbeeld 2019,* pagina 34.

[7] Het Vergeten Kind. (2020). *"Constant nieuwe gezichten, ik crash daarvan": Over stabiliteit en vertrouwde gezichten in de jeugdhulp.*

Diffusie van verantwoordelijkheid
De veelheid aan betrokken hulpverleners leidt niet alleen tot onduidelijkheid en onzekerheid bij ouders en kind. Het heeft ook effect op de professionals zelf. De communicatie onderling is gecompliceerd, de verantwoordelijkheid voor beslissingen is niet altijd duidelijk belegd en indien zich een incident of crisis voordoet moet er onder tijdsdruk met gefragmenteerde kennis geïntervenieerd worden.[8]

Te weinig aandacht voor het gezinssysteem
Een ander gevolg van dit alles is het dat de sociale omgeving (het gezinssysteem) relatief weinig betrokken wordt bij de residentiële zorg. Dit gebeurt, terwijl wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat de betrokkenheid van het gezin bij de behandeling van jeugdigen in de jeugdhulp met verblijf de effectiviteit van deze behandeling kan vergroten.[9] [10]

Leeftijd jeugdhulp volgt niet de natuurlijke rijping van kind
Volgens het CBS is de gemiddelde leeftijd waarop jongeren zelfstandig en op zichzelf gaan wonen 23,5 jaar. Op die leeftijd beschikken jongeren over het algemeen over een netwerk waarop ze kunnen terugvallen. Binnen de residentiële jeugdhulp stromen jeugdigen echter uit naar een zelfstandige woonvorm wanneer zij 18 jaar zijn. Door de eigenheden van het jeugdhulpsysteem zoals voorgaand beschreven, waarbij zich vaak een onvoldoende sociaal netwerk kan ontwikkelen, is de stap naar zelfstandigheid voor deze jongeren nog vele malen groter. Gevolg is dat jongeren na uitstroom uitvallen of langer in de jeugdhulp blijven in de verlengde jeugdzorg.

Het alternatief van matched care
Er is een alternatief in de vorm van de zogenaamde ‘matched care’. Dit betekent dat bij een uithuisplaatsing naar de best passende vorm van jeugdhulp met verblijf wordt gezocht op basis van kind- en gezinskenmerken. Dit vereist een paradigmaverschuiving binnen het jeugdzorgstelsel van ‘zo licht als mogelijk’ naar ‘zo intensief als nodig’. Bij het principe van matched care wordt altijd gekeken naar wat het beste is voor het kind in zijn of haar situatie. Er is dus geen sprake van standaarden of beslisbomen die gevolgd moeten worden. Er wordt geprobeerd om een kind of jongere in één keer de juiste jeugdhulp te bieden; en in het geval van jeugdhulp van verblijf: in één keer de juiste (tijdelijke) woonplek te bieden. Om het principe van ‘in één keer goed plaatsen’ praktijk te maken, is een hoogwaardige analyse van de situatie en het kind of jongere noodzakelijk. Hier ontbreekt het vaker aan doordat professionals moeten werken onder een te hoge werkdruk op basis van een te hoge caseload. De uitdaging om matched care waar te maken, ligt dan ook niet alleen bij de organisaties die jeugdhulp met verblijf verzorgen, maar ook bij de toegang tot jeugdhulp. Deze toegang wordt in Nederland op verschillende wijzen vormgegeven door gemeenten, huisartsen, jeugdartsen, medisch specialisten, rechters en gecertificeerde instellingen (jeugdbescherming en jeugdreclassering).

[8] Helm, P. van der (2018). Hoop op het gewone leven voor kinderen die het niet getroffen hebben. *Pedagogiek In Praktijk, 102.*
[9] Harder, A.T. (2011). *The downside up? A study of factors associated with a successful course of treatment for adolescents in secure residential care.* Groningen: s.n.
[10] Harder, A.T., Knorth, E J., Zandberg, T., & Tils, J. (2006). *Residentiële jeugdzorg in beeld: een overzichtsstudie naar de doelgroep, werkwijzen en uitkomsten*. Amsterdam: SWP

Jeugdhulp met verblijf: van complexiteit naar vereenvoudiging
Zoals eerder aangegeven is het huidige palet aan jeugdhulp met verblijf een complex ecosysteem. Het kent vele definities waarbij het niet altijd helder is wat eronder wordt verstaan of wanneer een bepaalde voorziening aan de orde zou kunnen zijn. Het is belangrijk om die complexiteit te vereenvoudigen, zodat jeugdhulp met verblijf weer begrijpelijk wordt. Dat draagt bij aan de gewenste transformatie. Hieronder hebben we de verschillende – en huidige – vormen van jeugdhulp met verblijf neergezet aan de hand van duidelijke definities.

- *Wonen in een pleeggezin (pleegzorg)*

Hier wonen kinderen of jongeren vrijwillig of gedwongen bij een gezin in huis. De pleegouders zorgen vrijwillig voor een kind, net als andere ouders of verzorgers. Zij hebben er bijvoorbeeld geen opleiding voor gevolgd.

- *Wonen in een gezinshuis*

Hier wonen kinderen of jongeren vrijwillig of gedwongen bij een gezin in huis waarvan minimaal één van beide verzorgers professioneel opvoeder is. Gemiddeld wonen er één tot vier kinderen bij een gezin in een gezinshuis.

- *Wonen in een leef- of behandelgroep van een instelling*

Hier wonen kinderen en jongeren vrijwillig of gedwongen in horizontale leeftijdsgroepen binnen een instelling. Zij worden begeleid door pedagogische medewerkers. De groepsgrootte varieert vaak van acht tot twaalf kinderen en /of jongeren. Deze instellingen liggen nog vaak buiten wijken en buurten, aan de grenzen van gemeenten. Ook gaan de kinderen en jongeren vaak naar school op instellingsterrein (zogenaamde driemilieuvoorzieningen).

- *Wonen in JeugdzorgPlus*

JeugdzorgPlus is een zeer intensieve vorm van gespecialiseerde gesloten jeugdhulp. Het is bedoeld voor jeugdigen en hun gezinnen die niet bereikbaar zijn voor lichtere vormen van hulp en die zonder behandeling een risico vormen voor zichzelf of hun omgeving. Voor plaatsing is een machtiging van de kinderrechter nodig.

De vraag is hoe kan worden voorkomen dat jongeren in een gesloten instelling worden geplaatst. Door instellingen en gemeenten wordt ingezet op het terugdringen van het aantal gesloten plaatsingen en het verkorten van de duur van het gesloten verblijf. Echter, ondanks dat we weten dat het afzonderen niet goed is voor kinderen en jongeren, bestaat de voorziening in Nederland nog steeds. De maatschappelijke context speelt hierin een belangrijke rol. We willen in Nederland namelijk geen risico's nemen met kinderen en jongeren.
Het opvoeden van kinderen en jongeren is complex. Immers, geen kind en situatie is hetzelfde. Wanneer kinderen, jongeren en/of hun ouders ook nog eens moeten dealen met complexe problemen – zoals: agressief, grensoverschrijdend gedrag, psychische stoornissen (autisme of ADHD), een (licht) verstandelijke beperking, verslaving aan alcohol of drugs en/of een complex trauma als gevolg van ervaringen met ernstige mishandeling, seksueel grensoverschrijdend gedrag met geweldpleging, lage schoolmotivatie en schooluitval – wordt het opvoeden van kinderen en jongeren uiteraard zeer complex. Waarbij ook een grote kans is op risicovol gedrag, zowel voor zichzelf als voor hun directe omgeving. Denk aan agressie, zelfbeschadiging, verslaving of kans op zelfdoding. (Professionele) opvoeders van kinderen met complexe problematiek komen in de praktijk zware dilemma's tegen waar zij mee moeten dealen.

Wanneer we er als maatschappij voor kiezen om kinderen niet langer af te zonderen van de samenleving, dienen we nieuwe, kleinschalige vormen van wonen en opvoeden te creëren waarin we ruimte maken voor het dealen met dergelijke dilemma's. Dat vraagt om een stevige omgeving met een sterk team, kleine groepen en een meer reële kijk op risico's.

Anders doen: kleinschalige woonvoorziening

Op basis van de voorgaande context hebben wij een concept voor kleinschalige woonvoorziening ontwikkeld. Dit concept zullen we in hoofdstuk 2 toelichten. Maar hoe moeten wij dit concept plaatsen? Het concept biedt een alternatief voor het wonen van kinderen en jongeren in open en gesloten leef- behandelgroepen van instellingen.

Het alternatief:

- is kleinschaliger (maximaal zes kinderen of jongeren);
- is kwalitatief hoogstaander door een stevig team met professionele opvoeders (altijd drie opvoeders op zes kinderen);
- maakt deel uit van de gemeenschap, doordat de huizen in wijken en buurten liggen, waardoor kinderen geen afscheid hoeven te nemen van school, vrienden en de club of vereniging;
- biedt perspectief en continuïteit voor kinderen en jongeren, omdat zij er zolang kunnen wonen als nodig is.

In kleinschalige woonvoorzieningen *wonen* kinderen en jongeren en worden zij *opgevoed*. Daarbij wordt orthopedagogiek en systeemtherapeutisch werken ingezet. Dit noemen wij geen behandeling, maar opvoeding. Wanneer kinderen behandeling nodig hebben (traumatherapie, vaktherapie, etc.), dan gaat het kind naar de behandeling toe of komt de behandelaar naar het kind.

Wij zijn ervan overtuigd dat de kleinschalige woonvoorzieningen hét alternatief zijn voor de open en gesloten leef- en behandelgroepen binnen instellingen. Wat een kleinschalige woonvoorziening exact is en op welke wijze het is georganiseerd, lees je in het volgende hoofdstuk.

2. Kleinschalige woonvoorziening: wonen in een huis in de eigen omgeving

Voor wie?
De kleinschalige woonvoorziening biedt een woonplek aan maximaal zes kinderen of jongeren die (tijdelijk) niet meer thuis kunnen wonen en extra pedagogische begeleiding nodig hebben.[11] Dit kan nodig zijn, omdat ouders de opvoeding van hun kinderen (tijdelijk) niet kunnen invullen. Hierbij kan het gaan om kinderen of jongeren die wees zijn geworden, maar ook om kinderen of jongeren die thuis een zeer ernstig veiligheidsrisico lopen. Samen wonen de kinderen en jongeren in een warm en sfeervol huis en worden zij liefdevol begeleid door professionele opvoeders die alle aandacht voor ze hebben.

Alle kinderen en jongeren zijn in principe welkom bij het kleinschalig wonen. Er wordt niet gedacht in specifieke doelgroepen of problemen. Wel is er een aantal situaties te benoemen wanneer het niet verstandig is voor een kind of jongere om in een kleinschalige woonvoorziening te wonen. Bijvoorbeeld kinderen of jongeren met een ernstige verstandelijke of lichamelijke beperking die afhankelijk zijn van verpleegkundige zorg of permanent toezicht nodig hebben, ook gedurende de nacht. In deze situaties is vaak een ander wettelijk kader aan de orde; de Wet langdurige zorg (Wlz). Andere voorbeelden voor wie het niet verstandig kan zijn om in een kleinschalige woonvoorziening te wonen, zijn kinderen of jongeren met een auditieve beperking die afhankelijk zijn van enkel gebarentaal, kinderen of jongeren met zware psychiatrische problematiek die intensieve behandeling nodig hebben in de vorm van een opname, kinderen of jongeren die kampen met een verslaving, zoals drugs, alcohol of gokken en kinderen die een gevaar voor zichzelf of anderen zijn binnen het huis.

Deze situaties en voorbeelden zijn echter geen harde grond voor een afwijzing. Er wordt altijd gekeken naar wat goed is voor het kind en de andere kinderen in het huis. De best passende plek voor het kind of de jongere is het uitgangspunt. Op basis van goede redenen kan er dus worden afgeweken.
In dit ontwerp gaan we uit van een kleinschalige woonvoorziening voor maximaal zes kinderen. Dat betekent dat dit document, inclusief het financiële hoofdstuk, daarvan uitgaat. Echter, een kleinschalige woonvoorziening is ook in te richten met een groep van vier kinderen en/of jongeren. In bijlage C hebben we hiervoor een begroting opgenomen.

Verticale leeftijdsopbouw: net als in een gezin
In het huis wonen kinderen of jongeren van verschillende leeftijden. Net als in een gezin waar je ook jongeren of oudere broertjes hebt. De huizen kennen dus geen leeftijdsgroepen, en er is geen sprake van doorverhuizen, omdat je een jaar ouder bent geworden.

Diversiteit van problematiek is een uitgangspunt
In het huis wonen kinderen of jongeren met verschillende problematiek en uitdagingen. Het bij elkaar plaatsen van kinderen of jongeren met dezelfde problematiek pakt namelijk niet altijd positief uit. Alleen wanneer dit beter is voor de betreffende kinderen of jongeren, dan kan dit. Zo kan het in de praktijk voorkomen dat er een huis is waar bijvoorbeeld alleen meiden wonen die in het nabije verleden te maken hebben gehad met loverboyproblematiek. Immers, het uitgangspunt van de meest passende plek gaat altijd voor. Er wordt bij het wonen van in een kleinschalige woonvoorziening dus altijd gekeken naar wat is goed voor de kinderen en jongeren – wat past?

Stabiliteit, voorspelbaarheid en continuïteit: een vast team
Het huis biedt stabiliteit, voorspelbaarheid en continuïteit voor kinderen. Het huis staat dan ook in de eigen omgeving (wijk, stad of dorp). Dit betekent dat kinderen en jongeren geen afscheid hoeven te nemen van familie, vrienden en andere vertrouwde gezichten.

In het huis wordt gewerkt met een stabiel team van mensen dat zelfstandig en autonoom werkt. Dit wordt georganiseerd door middel van vaste contracten, waarbij het ook een mogelijkheid is voor de professionele opvoeders om zelf in het huis te wonen. Flexcontracten of wisselend personeel zijn dus niet aan de orde. Gedurende het verloop van de week zien de kinderen en jongeren dus verschillende bekende gezichten en voor de kinderen en jongeren is duidelijk wie wanneer aanwezig is. De professionals zijn de (tijdelijke) opvoeders van de

[11] De extra benodigde begeleiding maakt dat het wonen in een pleeggezin niet mogelijk is voor het kind of de jongere.

kinderen en jongeren. Zij zorgen ervoor dat ieder kind gezien en gehoord wordt en de positieve aandacht krijgt die hij of zij nodig heeft. Ze bouwen een (h)echte band op met de kinderen, sterken ze in hun zelfvertrouwen en bouwen aan fijne herinneringen. Zo wordt een huiselijke, familiale sfeer gecreëerd.

Dankzij deze aanpak bieden wij de kinderen en jongeren een plek waar ze zich echt thuis voelen, waar ze zichzelf kunnen zijn en waar hun ontwikkeling gestimuleerd wordt. Een basis van waaruit ze weer meedoen in de maatschappij. Om de kinderen stabiliteit en continuïteit te kunnen bieden, is het belangrijk dat gemeenten – de financiers – dit ook willen bieden door een andere manier van financieren, namelijk beschikbaarheidsfinanciering. Dus geen complexe etmaal- en dagtarieven op basis van 'beslapen bed' die flexcontracten stimuleren, maar terug naar de eenvoud en de kern van wonen en opvoeden. Wanneer transparant in beeld wordt gebracht wat de kosten zijn om zes kinderen of jongeren in een huis op te voeden en te laten wonen, wordt het makkelijker om voor meerdere jaren financiële afspraken met elkaar te maken op basis van beschikbaarheidsfinanciering. In dit concept brengen we dit in beeld door middel van een indicatieve begroting.

Een Klimaat van Aandacht
Binnen de kleinschalige woonvoorziening wordt gewerkt vanuit het Klimaat van Aandacht. Dit betekent dat we – samen met het kind en zijn context – een omgeving creëren waarin het kind het vertrouwen en de aanmoediging krijgt om zaken te proberen en te leren. Het Klimaat van Aandacht gaat uit van een drietal gebieden die samen – als tandwielen – een harmonieuze ruimte voor het kind en de professional creëren. Deze gebieden zijn:

- willen: gemotiveerd zijn, de tijd nemen en een open en betrokken houding;
- zien: continu nieuwsgierig zijn en goed kijken en luisteren naar het kind;
- doen: voorbeeldgedrag tonen, grenzen stellen en het kind aanmoedigen.

De tandwielen zijn met elkaar verbonden en werken als één geheel. Maar het gaat verder. De filosofie wordt ook vertaald in een sfeervolle, veilige en stimulerende fysieke omgeving met heldere omgangsvormen en een cultuur die open, lerend en waarderend is. De woonzorgorganisatie van kleinschalige voorzieningen is verantwoordelijk voor het bieden van de juiste kaders op basis waarvan een dergelijke cultuur kan ontstaan. Door middel van (externe) coaching vanuit het Klimaat van Aandacht ontstaat een continue reflectie op het eigen handelen.

Team: functies en rollen
Een autonoom werkend team betekent dat er wordt uitgegaan van het vakmanschap van het team en dat zij de professionele vrijheid hebben om op basis van het Klimaat van Aandacht de opvoeding van de kinderen en jongeren vorm te geven. Het vaste team werkt nauw samen met de ouders en partners uit de buurt (de leefomgeving waar het huis staat), zoals scholen, clubs, huisarts en het gemeentelijke wijkteam. Zij zorgen voor korte lijnen en een goede informatie-uitwisseling. In het huis zijn altijd drie opvoeders aanwezig en het team van mensen bestaat uit de volgende functies:

- 0,8 fte leidinggevende/gedragswetenschapper B, in de rol van teamleider;
- 0,7 fte jeugdzorgwerker B, in de rol van systeemtherapeutisch werker;
- 8,9 fte jeugdzorgwerkers C, in de rol van professioneel opvoeder (waarvan eventueel 2x inwonend);
- 0,6 fte facilitair medewerker B, in de rol van huishoudelijk ondersteuner.[12]

Ieder jaar is er ruimte voor één stagiair in het huis. Het is belangrijk jong talent de gelegenheid geven om zich in de praktijk te ontwikkelen. In het belang van de kinderen en jongeren wordt dit beperkt tot één persoon, gezien de stabiliteit die we willen bieden.

Het team werkt zelfstandig en daarin heeft iedereen zijn/haar eigen rol. Binnen het team is zo min mogelijk het gevoel van hiërarchie. Alle leden van het team zijn even waardevol. De gedragswetenschapper/teamleider geeft leiding, maar het team neemt zoveel mogelijk beslissingen gezamenlijk.[13] De orthopedagoog/teamleider stimuleert eigen initiatieven van anderen en het durven nemen van beslissingen. Bovendien werkt de gedragswetenschapper/teamleider zelf mee in het huis. Er dienen afspraken gemaakt te worden over hoe het

[12] De functies zijn gebaseerd op het generieke functieboek van de cao Jeugdzorg.
[13] Indien het zelfstandige team de rol van leidinggevende onderbouwd wil beleggen bij de systeemtherapeutisch werker of een professioneel opvoeder, dan is dit mogelijk. Altijd wordt de rol expliciet gemaakt en formeel belegd.

team wil samenwerken en wat daarin van ieder verwacht wordt. Er wordt gekeken naar ieders krachten, kennis en talenten.

Doordat het team samenwerkt met de mensen en organisaties in de buurt, maken wij het ook mogelijk om de belangrijke elementen in het leven van een kind zo inclusief mogelijk te organiseren. Wanneer er een sterke verbinding is tussen de thuissituatie van het kind en de school, vergroten wij de kans dat kinderen en jongeren in de eigen buurt naar regulier onderwijs kan gaan. Dit in plaats van onderwijs volgen op een school voor speciaal onderwijs. Hetzelfde gaat op voor clubs en verenigingen. Als er een goede verbinding is tussen het team en de trainer, vergroten wij de mogelijkheden voor kinderen en jongeren om gewoon mee te kunnen doen bij de eigen club. Het team brengt de kinderen dan ook graag naar school of de club, moedigt ze aan en legt proactief verbinding door onder andere hun kennis en kunde te delen met anderen, zodat de kinderen en jongeren mee kunnen doen en erbij horen. Het team van de kleinschalige woonvoorziening is ruim ingericht qua capaciteit. Dit geeft de ruimte om betekenisvolle relaties te leggen in de buurt, zodat de dialoog kan worden gevoerd met de leraar, de trainer of de jongerenwerkers. Ook kunnen vrienden uit de buurt komen spelen of logeren. Het is belangrijk dat de mensen uit de buurt het huis (de kleinschalige woonvoorziening) ook goed leren kennen. We zijn goede buren en mensen uit de buurt zijn welkom om een kopje koffie te komen drinken en even bij te kletsen.

Focus op mogelijkheden, talenten en kwaliteiten
In het huis wordt – zoals aangegeven – gewerkt op basis van het Klimaat van Aandacht. Daarbij ligt de focus op de mogelijkheden, talenten en kwaliteiten van de kinderen, en verschil in talent wordt gezien en geaccepteerd. Het ene kind is goed in rekenen en het andere kind is goed in voetballen. In het huis worden het talent en de passie van kinderen of jongeren met elkaar verbonden, zodat het beste in kinderen, jongeren en gezinnen naar boven wordt gehaald. Dit geeft namelijk energie. Het ervaren van succes door kinderen en ouders versterkt hun zelfvertrouwen, vergroot de mogelijkheden voor zelfexpressie en de ontwikkeling van vaardigheden, en draagt daardoor bij aan het toekomstperspectief.

Gezinszorg: context- en relatiegerichte opvoeding
Om de kinderen en jongeren een goede opvoeding te bieden, richt het huis zich niet alleen op de kinderen en jongeren zelf, maar juist ook op de betrokken mensen in de omgeving van de kinderen, zoals uiteraard de ouders. Het team helpt ouders met het opnieuw vormgeven van hun ouderrol, wanneer het kind niet meer thuis woont. Zij ondersteunen ouders in opvoedvaardigheden en het creëren van een steunend netwerk.Dit doen de opvoeders op basis van de overtuiging dat ouders altijd het beste willen voor hun kind en dat kinderen loyaal zijn aan hun ouders. Zo hebben de opvoeders echte aandacht voor ouders. Dit betekent dat zij écht willen begrijpen waar een ouder vandaan komt en wat hij of zij heeft meegemaakt. Deze manier van contact maken vraagt tijd, maar vooral moed en lef. Want wanneer je het verhaal van ouders echt wilt doorvoelen, doet dat ook pijn bij jezelf.

De opvoeders van de kleinschalige woonvoorziening hebben geen oordeel over (het verhaal van) ouders. Eigen normen en waarden worden niet op ouders geprojecteerd. De opvoeders willen oprecht begrijpen waarom ouders doen wat ze doen. Zij wijzen niet naar ouders en voelen zich ook niet boven ouders staan. Doordat de opvoeders gelijkwaardig, empathisch en respectvol werken, ontstaat er een relatie met ouders. Hierdoor kunnen ouders en opvoeders samen als een team om het kind gaan staan. Dit is niet makkelijk want het vraagt van zowel de opvoeders als van de ouders tijd, energie, erkenning en commitment om een relatie te kunnen bouwen.

De opvoeders van het huis erkennen altijd de ouderrol van ouders. Ouders willen immers zelf voor hun eigen kind zorgen. Wanneer dit niet mogelijk is - om wat voor reden dan ook - is dit zeer pijnlijk voor ouders. De opvoeders van het huis gaan deze pijn niet uit de weg, maar erkennen dat deze pijn er is. Opvoeders van het huis zien de kracht van ouders om het kind ‘los te laten’ en hun kind toe te vertrouwen aan de ‘ander’ als een ultiem teken van *houden van*.

De deskundigheid van de opvoeders is dus niet dominant, maar er is sprake van een gelijkwaardige relatie met ouders. Zij bouwen met hen aan een hun eigen Klimaat van Aandacht. Dit betekent dat het team van opvoeders in het huis respect heeft voor de autonomie van de kinderen, jongeren en hun ouders. Zij geven niet alleen aan wat belangrijk voor hen is, maar bedenken met elkaar voor welke vragen zij een antwoord zoeken, nemen besluiten,

bepalen hun eigen aanpak en sturen bij als de situatie daarom vraagt. Of het nu gaat over school, de club, de manier van opvoeden, gezinsbegeleiding of andere zaken.

Net als in alle relaties kan er spanning zijn, dat is normaal. Maar doordat de relatie er tussen ouders en opvoeders is, kan je daar met elkaar over spreken. Dit geeft ruimte om samen op zoek te gaan naar een oplossing. Een goede relatie tussen ouders en opvoeders zorgt ook voor rust bij het kind: 'mama is oké dat ik in het huis woon'. Kinderen en jongeren worden zo niet alleen verlicht van mogelijke gevoelens van schuld, maar het draagt ook bij aan het noodzakelijke hechtingsproces van het kind. Wanneer het kind ziet dat de opvoeders een team zijn met de ouders, kan en mag het kind ook hechten.

Doordat de kleinschalige woonvoorziening fysiek in de eigen omgeving staat, wordt het onderhouden en versterken van de relatie tussen opvoeders en ouders makkelijker gemaakt. Ouders kunnen mee-eten, een spelletje komen spelen of binnenlopen voor een kop koffie. Andersom kunnen de opvoeders het kind naar huis brengen en ook thuis een kop koffie drinken. Ook is het normaal dat opvoeders en ouders samen gaan kijken naar de wedstrijd of samen het gesprek voeren op school. De professionele opvoeders van het huis gaan er namelijk altijd vanuit dat iedereen betrokken mensen nodig heeft, een netwerk. Dat zijn mensen die er onvoorwaardelijk en onbetaald zijn, ook tijdens en na het wonen in een kleinschalige woonvoorziening

De woonzorgorganisatie zorgt ervoor dat het relatiegericht werken met ouders onderdeel uitmaakt van het gezamenlijke DNA. Dit komt tot uiting in:

- de werving en selectie van opvoeders;
- de opleiding en ontwikkeling van opvoeders zoals intervisie en supervisie;
- tijd en capaciteit waardoor het bouwen van sterke relaties mogelijk wordt gemaakt.

Het huis is warm, sfeervol en stimuleert ontwikkeling

Het design van het huis gaat uit van een warme sfeervolle omgeving die ontwikkeling stimuleert, en tegelijkertijd overzichtelijk en veilig is. Kinderen en jongeren mogen zelf hun kamer mee inrichten, net zoals thuis. In het huis kennen we dus geen stalen, vaste bedden met plastic matrassen, geïmpregneerde blauwe gordijnen en ander hufterproof meubilair. Het huis draagt dan ook fysiek bij aan het aangaan van gelijkwaardige relaties en een ruimte om je te ontplooien. Bovendien zijn huisdieren welkom in het huis en dragen zij bij aan de gewenste warmte.

Vertrouwen is leidend

In het huis accepteren we risico's. Dat betekent dat we niet ten koste van alles risico's willen uitsluiten en beheersen. Risico's zijn niet leidend. Vertrouwen is dat wel. Uiteraard worden risico's geïnventariseerd en verkleind, maar het risicoloos wonen en opvoeden van kinderen en jongeren bestaat niet.

Wonen en behandelen zijn verschillend en gescheiden

In de kleinschalige woonvoorziening vindt geen behandeling plaats. Kinderen en jongeren wonen in het huis en daar worden zij opgevoed door het team van professionele opvoeders. Op het moment dat een kind of jongere behandeling nodig heeft – bijvoorbeeld van een psycholoog, psychiater, logopedist, etc. – dan gaat het kind of de jongere naar die behandeling toe of de behandelaar komt naar het huis toe. Het kind of de jongere woont dus niet op een behandelgroep. Als een kind voor langere tijd behandeling nodig heeft, dan wordt dat – analoog aan een behandeling in een ziekenhuis – een opname genoemd. Die opname kan nooit plaatsvinden in de kleinschalige woonvoorziening en is dus altijd daarbuiten. Als de opname stopt – en net zoals in het ziekenhuis is alles erop gericht om dat zo snel als mogelijk voor elkaar te krijgen – gaat het kind of de jongere weer terug naar zijn of haar eigen woonplek. Dit kan zijn: thuis, het pleeggezin, het gezinshuis of de kleinschalige woonvoorziening.

Geen harde leeftijdsgrens, maar continuïteit naar volwassenheid
Het huis kent geen harde leeftijdsgrens, maar gaat uit van continuïteit naar volwassenheid. Dat betekent dat wanneer een jongvolwassene een bepaalde leeftijd bereikt, hij of zij niet zomaar op straat wordt gezet, omdat de jeugdhulp eindig is. Het huis laat pas los als er sprake is van:

- een vrijwillig en onbetaald netwerk;
- een passende en betaalbare woonplek;
- een opleiding of werk dat basis biedt voor toekomst;
- voldoende inkomen en een plan op het voorkomen of oplossen van schulden;
- het zich fysiek en mentaal welbevinden, waarbij het kind of de jongeren ook het vermogen heeft om een eventuele disbalans te signaleren.

Het komen wonen in het huis
Kinderen en jongeren kunnen op verschillende manieren in de kleinschalige woonvoorziening komen wonen. Het kan zijn dat kinderen en jongeren bij het huis vrijwillig terechtkomen via professionals van het gemeentelijke wijkteam (lokale toegang). Ook kunnen huisartsen, jeugdartsen of medisch specialisten een verwijzing geven. Tot slot is het mogelijk dat een kinderrechter of een (gezins)voogd van de gecertificeerde instelling (jeugdbescherming) de kleinschalige woonvoorziening geschikt acht voor een kind of jongere om te wonen.

Wanneer een kleinschalige woonvoorziening een mogelijk passende woonplek is voor een kind of jongere, wordt altijd zorgvuldig besproken of dit inderdaad een match is. Dit doen we aan de hand van een hoogwaardige en gedeelde verklarende analyse. Dit betekent dat we in samenwerking met de ouder(s), het kind of de jongere en teamleider/gedragswetenschapper de situatie analyseren, waaronder de problemen en het gedrag. Samen met het kind/jongere en haar/zijn gezin wordt nagegaan of het huis de juiste plek is gezien de situatie van het kind of jongere en wordt het ontwikkelingsperspectief besproken. Wanneer het gezin laat weten dat het huis de juiste woonplek is voor het kind en dit passend is, worden de onderstaande stappen genomen.

- Er wordt een afspraak gepland met de ouder(s) voor kennismaking met de mentor, gedragswetenschapper en systeemtherapeutisch werker. Tijdens deze afspraak worden alle benodigde gegevens verzameld.
- Het gemeentelijk wijkteam (lokale toegang) zorgt ervoor dat eventuele benodigde voorzieningen die buiten het huis noodzakelijk zijn, georganiseerd worden, al dan niet via een beschikking. Hierbij is het belangrijk dat goed wordt gekeken naar de bestaanszekerheid van de ouders/het gezin. Problemen op het gebied van geld, zoals schulden, kunnen een grote bron van zorg zijn. Wanneer deze problemen aangepakt worden, biedt dit grote verlichting en een betere omgeving om te werken aan andere problemen of uitdagingen.
- Het kind of de jongere wordt samen met de ouder(s) uitgenodigd in het huis om samen met de teamleider/ gedragswetenschapper en mentor afspraken te maken over de samenwerking en de praktische zaken (kamerinrichting met het kind, kledingvoorziening, verhuismoment, verhuizing binnen gemeente regelen, school informeren, betrokken (medisch)specialisten/huisarts/tandarts informeren, etc.)
- Er wordt een verhuisdatum vastgelegd.

3. Woonzorgorganisatie: facilitator van het netwerk kleinschalige woonvoorzieningen

Organisatie met slanke, ondersteunende diensten ten dienste van de teams
De waardeketen van de kleinschalige woonvoorziening is kort: het team overziet de hele keten van het wonen en opvoeden van kinderen of jongeren. Het team werkt zelfstandig en is inhoudelijk verantwoordelijk voor de kleinschalige woonvoorziening. Het team kan zich volledig richten op het bieden van een goede hechtingsomgeving voor de kinderen en jongeren. De basis van het opvoeden is namelijk de band en relatie die de opvoeders hebben met de kinderen /jongeren. Het creëren van deze hechtingsomgeving vraagt veel van de opvoeders, omdat kinderen en jongeren deze vaak in het verleden niet hebben ervaren. Dit betekent dat opvoeders de kinderen en jongeren helpen met het aanleren van nieuw helpend gedrag en het opbouwen van positieve hechtingsrelaties, waardoor niet-helpend gedrag uit het verleden langzaam kan uitdoven.

Het is belangrijk dat het team van opvoeders daarom geen last heeft van randzaken, goed wordt gefaciliteerd en goed wordt ondersteund. Dit zodat het team van opvoeders – net als de kinderen of jongeren – zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelen. De woonzorgorganisatie biedt ook een veilige omgeving bestaande uit structuren en kaders met heldere omgangsnormen en afspraken, waardoor een open, lerende en waarderende cultuur ontstaat. Ook helpt de organisatie de kwaliteit borgen en draagt zij zorg voor voldoende beschikbare capaciteit.[14] Dit is belangrijk, omdat de sector (jeugdhulp) te kampen heeft met grote personeelstekorten en hoge verzuimcijfers. De woonzorgorganisatie verkleint dus de kwetsbaarheid en vergroot de mogelijkheden voor ontwikkeling van het team.[15] Hierdoor wordt het team niet alleen in staat gesteld om met plezier je werk te doen. Ook kun je daardoor samen als team de zwaardere situaties en de moeilijke aspecten van opvoeden dragen en kun je het aan. Zo blijf je als professional vitaal en maken we de sector (jeugdhulp) aantrekkelijk om in te werken.

De woonzorgorganisatie faciliteert meerdere kleinschalige woonvoorzieningen en brengt hen met elkaar in verbinding door middel van een netwerk.Dit netwerk noemen we een hub, waarbij de teams elkaar kunnen helpen en van elkaar kunnen leren. Samen versterken de teams de organisatie en cultuur van de kleinschalige woonvoorzieningen. Hieronder geven we de belangrijkste punten weer om dit te realiseren.

Werken met je hart in een veilige omgeving vanuit een gezamenlijke visie
De professionals die in het huis opvoeden, doen dat met passie en vanuit hun hart. Dat betekent dat zij geloven in de visie achter de kleinschalige woonvoorziening, het Klimaat van Aandacht. De woonzorgorganisatie draagt deze visie uit door het neerzetten van een duidelijke structuur en de visie zelf voor te leven. Zij begrijpt wat opvoeden betekent en wat daarbij komt kijken. Het team voelt dan ook de betrokkenheid van de woonzorgorganisatie omdat zij naast het team staat en zich kwetsbaar opstelt. De woonzorgorganisatie biedt op basis van de visie, ruimte aan de opvoeders om zichzelf te kunnen zijn. Iedereen is namelijk verschillend, heeft zijn of haar eigen stijl en normen en waarden. In het opvoeden moet je jezelf kunnen blijven, zeker wanneer je voor eventuele ethische dilemma's komt te staan. De woonzorgorganisatie draagt bij aan een open cultuur waarin het voor opvoeders mogelijk is om hun grenzen te bespreken zodat zij niet over hun eigen grenzen heen gaan.

Ruimte faciliteren voor aandacht
Alles wat een team zelf kan doen en dat raakt aan het primaire proces van opvoeden, wordt zoveel mogelijk aan het team overgelaten. De woonzorgorganisatie faciliteert dit primaire proces zodat het team altijd kan denken en handelen in het belang van het kind. Als in het belang van het kind, een fiets nodig is, dan kan het team of de individuele opvoeder die fiets gelijk organiseren. Geen gedoe over financiën of ingewikkelde processen. Dat wat nodig is voor een fijne opvoed- en opgroeiomgeving, kan het team zelf organiseren. Dit omdat hier budget voor beschikbaar is. De woonzorgorganisatie zorgt er dus voor dat de opvoeders zich niet bezig hoeven houden met randzaken.

[14] Hier bedoelen wij niet dat de organisatie gaat over roosters. Hiervoor zijn de teams van professionele opvoeders verantwoordelijk. Hier wordt wel bedoeld dat de organisatie zorg draagt voor een positief imago van het werken in jeugdhulp en dat zij een sterk wervings- en selectiebeleid hanteren en uitvoeren (recruitment) zodat teams samengesteld kunnen worden op basis van voldoende capaciteit.
[15] In bijlage B staan de taken van de woonzorgorganisatie weergegeven.

Minder overhead is kostenefficiënt
Ook worden de teams door de woonzorgorganisatie beschermd tegen onzinnige administratieve taken. Op die manier kunnen zij zich volledig focussen op het primaire proces: context- en relatiegerichte opvoeding van kinderen. De onderhandelingen met gemeenten worden uitgevoerd door de woonzorgorganisatie. Omdat de financieringswijze van de gezinshuizen gericht is op continuïteit – beschikbaarheidsfinanciering – betekent dit dat ook de woonzorgorganisatie een klein ondersteunend bureau is. Er zijn geen managers, maar coaches en ICT wordt alleen gebruikt om het werk van de teams te vergemakkelijken. ICT is dan ook geen verkapte beheersingstool. Er zijn dus niet meer regels en procedures dan nodig. Doordat er sprake is van matched care, kwaliteit en minder overhead en managementkosten (in tijd en geld), is het netwerk van kleinschalige woonvoorzieningen aandachts- en kwaliteitsefficiënt.

Een gezond rooster
De teams zijn zelf verantwoordelijk voor het maken van roosters, maar de roosters worden nooit tot aan de max volgepland. Er is ruimte. Dat betekent dat de individuele opvoeders altijd nog enige tijd beschikbaar hebben. Wanneer een collega bijvoorbeeld ziek is, kunnen andere teamleden inspringen. Er wordt dus wel flexibiliteit gevraagd van teamleden zodat je samen onverwachte omstandigheden kunt opvangen. Deze manier van werken heeft meerdere voordelen:

- het betekent vaste gezichten voor de kinderen (continuïteit);
- het betekent dat de teamleden geen extra tijd hoeven te investeren in het inwerken van nieuwe flexwerkers;
- het betekent dat je als opvoeder vitaal je werk kunt doen en dat dit ook zo blijft. Of te wel: je voorkomt burn-outs of een hoog ziekteverzuim;
- het brengt geen extra kosten met zich mee aangezien de inzet van flexwerkers duurder is.

Voldoende beschikbare capaciteit
De woonzorgorganisatie zorgt voor voldoende beschikbare capaciteit. Het aannemen van nieuwe collega's, wordt aan het team overgelaten, maar de teams worden daarbij gefaciliteerd door een hr-medewerker vanuit de woonzorgorganisatie.[16] Deze hr-medewerker organiseert het gehele proces (en neemt dus alle randzaken weg) en ondersteunt vanuit de hr-expertise. Echter, het is aan het team om te bepalen welke nieuwe collega het team gaat versterken.
Deze werkwijze is ook van toepassing voor functioneringsgesprekken. De teams zijn verantwoordelijk voor het houden van deze gesprekken onderling, maar worden hierbij wederom ondersteund door een hr-medewerker van de woonzorgorganisatie.

Coachend leiderschap
De woonzorgorganisatie faciliteert ook het autonome werken van het team. Wanneer een team vragen heeft waar ze onderling niet uitkomen, dan kan de hulp worden ingeroepen van een coach. In plaats van in te grijpen geeft die coach handreikingen om zelf het probleem op te lossen. Hierdoor worden teams sterker en groeien zij, het zijn betere probleemoplossers geworden. Via het netwerk van huizen kunnen de teams ervaringen uitwisselen, vragen stellen en ideeën ventileren. Hoewel er sprake is van zelfstandig werken, hebben de teams diverse tools tot hun beschikking om ongewenste situaties te voorkomen. Elk team is bijvoorbeeld getraind in het Klimaat van Aandacht en conflictmanagement, waarbij men is gericht op oplossingsgedreven interactie. Tijdens overleggen kan iedereen voorstellen doen, waardoor de intelligentie van de gehele groep wordt benut. Het coachend leiderschap en de lerende cultuur zorgen voor enthousiaste medewerkers die elkaar ondersteunen.

[16] Het formele werkgeverschap ligt bij de organisatie en deze faciliteert bijvoorbeeld een professionele wervingscampagne. Echter, het team selecteert de geschikte kandidaat die het team komt versterken.

Lerende cultuur: continue ontwikkeling
Om een lerende cultuur en een optimaal opgroeiklimaat voor kinderen en jongeren in het huis samen vast te houden, is continue ontwikkeling noodzakelijk. Dit wordt op verschillende manieren vormgegeven.

- *De basis is feedback*
  Fouten maken hoort erbij, maar het gaat dan vooral over het met z'n allen weer opstaan. Feedback is de basis om met z'n allen elke keer weer te blijven ontwikkelen, aanpassen en verbeteren. Wanneer er iets speelt dat van belang is, wordt dit meteen op tafel gelegd en concreet benoemd, ook al is dit niet altijd voor alle partijen prettig om te horen. Alleen in geval van een open en eerlijke houding naar elkaar, kan een team in gezamenlijkheid de kinderen begeleiden vanuit de visie Klimaat van Aandacht.
- *Intervisie en supervisie*
  De woonzorgorganisatie faciliteert een coach die het team helpt om intervisie en supervisie vorm te geven. Deze coach begrijpt de visie (Klimaat van Aandacht), maar kan ook afstand bewaren. Intervisie vindt minimaal één keer per maand in teamverband plaats. Daarnaast is er elke maand ruimte voor individuele reflectie, intervisie of supervisie. Als er zich moeilijke situaties voordoen in het opvoeden, maakt de woonzorgorganisatie extra intervisie of supervisie mogelijk.
- *Deskundigheid en deskundigheidsbevordering*
  Kwaliteit kan enkel optimaal zijn als ieder teamlid zich voldoende deskundig ondersteund voelt. Het team volgt dan ook gezamenlijk een basistrainingsprogramma. Elke nieuwe medewerker zal deze basistraining volgen. Gedurende de verdere loopbaan binnen het huis wordt het team gestimuleerd om samen in ontwikkeling te blijven. Er wordt actief nagegaan aan welke mogelijke extra kennis er binnen het team behoefte is. Wanneer blijkt dat een van de teamleden zich op een specifiek vlak verder wil ontwikkelen, wordt gekeken naar passende scholing, waar mogelijk in teamvorm. Samen zorgen zij dat ze zich voldoende blijven ontwikkelen op onderwerpen die het team en de kwaliteit van de opvoeding/zorg verbeteren. De woonzorgorganisatie faciliteert hierin een coach.
- *Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ) en formele diploma's of certificaten*
  De teamleden zijn zoveel als mogelijk SKJ-geregistreerd. En is hij/zij nog niet geregistreerd, dan kan het teamlid intensief aan de slag met het behalen van deze registratie in een intern leertraject of EVC-traject. In een systeem wordt per werknemer vastgelegd welke scholing en trainingen er zijn gevolgd. Ook worden daar diploma's opgeslagen. Het trainingsaanbod matcht met de landelijke kwaliteitseisen, zoals vastgelegd binnen het SKJ. Daardoor kunnen de medewerkers hun registratie behouden. Zij zijn verder zelf verantwoordelijk voor de registratie en behoud.

4. Financiering

Eenvoud en transparantie in bekostiging: beschikbaarheidsfinanciering voor wonen

Zoals eerder in dit concept al is aangegeven, wordt de bekostiging van kleinschalige woonvoorzieningen niet gebaseerd op complexe etmaal- en dagtarieven per 'beslapen bed'. Dit stimuleert het gebruik van flexcontracten, omdat jeugdhulporganisaties een financieel risico lopen bij een leegstaand bed. De huizen gaan juist uit van stabiliteit, continuïteit en voorspelbaarheid voor kinderen en jongeren. Die principes vragen om een andere manier van bekostigen, namelijk beschikbaarheidsfinanciering voor meerdere jaren. Door het hanteren van beschikbaarheidsfinanciering verdwijnt ook de perverse prikkel dat kinderen of jongeren onnodig langer verblijven dan nodig is. Immers, er is geen sprake van etmaal- of dagtarief per beslapen bed. Door de kostencomponenten transparant inzichtelijk te maken in onderstaande indicatieve begroting, wordt helder wat een kleinschalige woonvoorziening per jaar kost en waarom.

Financiering: indicatieve begroting

Hieronder staat een indicatieve begroting weergegeven voor een kleinschalige woonvoorziening waar maximaal zes kinderen wonen alsook de kosten voor de woonzorgorganisatie van een netwerk van kleinschalige woonvoorzieningen. De personeelskosten zijn gebaseerd op de functies en salarisschalen uit de cao Jeugdzorg 2020. Deze cao was van kracht tot en met 31 december 2021. Voor wat betreft het component huisvesting zal het economisch eigendom van de gebouwen bij de betreffende gemeente liggen. De gemeente is namelijk de financier van jeugdhulp en op deze manier vloeit de bijdrage in de gebouwen altijd weer terug naar de gemeente zelf (publieke middelen).

	Fte	Salaris per maand	Per jaar
Gedragswetenschapper B/leidinggevende	0,8	3656,41	43876,90
Jeugdzorgwerker B	0,7	2546,17	30553,99
Jeugdzorgwerker C	8,9	29739,17	356870,06
Facilitair medewerker B	0,6	1324,90	15898,75
	11		
		TOTAAL BRUTO	447199,70
Vakantiegeld	8%		35775,98
Dertiende maand	8,30%		40086,98
ORT	17%		76023,95
		TOTAAL BRUTO+	599086,61
Werkgeverslasten	34%		203689,45
		TOTAAL WERKGEVER	**802776,06**
Ziekteverzuim	5%		**40138,80**
		TOTAAL	**842914,86**
Coaching en intervisie	100	UUR	**12500,00**
Opleiding en ontwikkeling	2%		**16055,52**
Management	2%		**16055,52**
Werving en selectie	8%		**64222,08**
Huisvesting			**75000,00**
Nuts			**7500,00**
Klein onderhoud			**5000,00**
Verzekering			**5000,00**
Accountant en administratie			**3500,00**
Levensonderhoud	PPPM	Aantal personen	
Voeding	186	9,00	**20088,00**
Kleding	75	6,00	**5400,00**
Inrichting	1000	6,00	**6000,00**
Vrije tijd	100	6,00	**7200,00**
Vervoer			**10000,00**
ICT	50	11,00	**9000,00**
			1105435,99
Risico-opslag	3%		33163,08
		TOTAAL	**1138599,07**

		PPPN	504,77

Door vereenvoudiging geen onnodige administratieve lasten en meer zekerheid
De beschikbaarheidsfinanciering verlaagt de administratieve lasten voor de zorgverlener (woonzorgorganisatie) en de gemeente. Ingewikkelde processen en afspraken rondom berichtenverkeer en facturatie zijn namelijk niet nodig. Door voor meerdere jaren – vijf jaar – afspraken te maken tussen opdrachtgever (gemeente) en opdrachtnemer (woonzorgorganisatie), kunnen eenvoudige afspraken met elkaar worden gemaakt op basis van bijvoorbeeld een subsidierelatie. Door middel van accounthouderschap vanuit beide partijen leert men elkaar beter kennen (visie en diensten). Daarnaast biedt beschikbaarheidsfinanciering meer zekerheid. Voor de gemeente staan de kosten vast, weet zij welke diensten daarvoor geleverd worden en zijn er geen open eindjes (geen nafacturatie). Bovendien worden – binnen het concept van de kleinschalige woonvoorziening – de middelen die na vijf jaar niet zijn besteed, teruggegeven aan de gemeente (= de gemeenschap). Omdat risico's en ziekte van tevoren niet goed zijn in te schatten, gebeurt dit na de periode van vijf jaar.

Indexering
Indexering van de kostprijs vindt plaats door een percentage bij de kostprijs op te tellen. Dit percentage verschilt voor de personeelskosten en de materiële kosten. De indexering voor de personeelskosten vindt plaats op basis van de stijging van de cao Jeugdzorg. De materiële kosten worden geïndexeerd met het prijsindexcijfer particuliere consumptie (ppc). De ppc wordt door het CPB vastgesteld en vervolgens door het ministerie van VWS gebruikt. Daarbij wordt uitgegaan van één keer indexering per jaar per 1 januari van het betreffende jaar.

Exclusief financiering van behandeling en dagbesteding
De financiering van behandeling dient apart te worden bekostigd wanneer een kind of jongere dit nodig heeft. Onder behandeling wordt hier verstaan: psychologie, psychiatrie en vaktherapie. Orthopedagogiek en systeemtherapie maken integraal onderdeel uit van de waardepropositie van de kleinschalige woonvoorziening. Ook het context- en relationeel gericht werken met ouders, school, verenigingen of andere betrokkenen maakt hier integraal deel van uit. Behandeling voor ouders (volwassenen) is geen onderdeel van de financiering van de kleinschalige woonvoorziening. Hier ligt een verantwoordelijkheid vanuit onder andere de zorgverzekeringswet. Indien een kind of jongere geen of beperkt onderwijs kan volgen en de inzet van dagbesteding is nodig, dan dient dit apart te worden bekostigd vanuit de Jeugdwet.

5. Meerwaarde van een kleinschalige woonvoorziening

We moeten de hulp aan kinderen en jongeren die echt niet thuis kunnen wonen in Nederland beter organiseren. We zijn de afgelopen decennia met elkaar afgedwaald van waar het werkelijk om draait: kinderen een liefdevolle opvoeding geven in een warm en sfeervol huis dat staat in hun eigen omgeving, waar zij hun talenten en kwaliteiten kunnen ontdekken en ontwikkelen.

Het concept van de kleinschalige woonvoorziening toont aan dat we deze oorspronkelijke bedoeling met elkaar kunnen organiseren en realiseren. Met dit concept kiezen we voor kwaliteit (stabiliteit en continuïteit) in plaats van 'efficiëntie' (goedkoop en snel). Bieden we perspectief aan kinderen in plaats van het telkens doorplaatsen. Gaan we uit van zorg die gericht is op het gezin en de omgeving, in plaats van jeugdhulp enkel gericht op het kind of de jongere. Verlaten we het uitgangspunt van 'professionele afstand' en voeden wij kinderen op vanuit ons hart door middel van aandacht, verbinding en liefdevolle relaties. Nemen we afscheid van grootschalige kille woonplekken met hufterproof meubilair en strikte hygiëneprotocollen, maar kiezen we voor kleinschalige, warme, sfeervolle huizen in de wijk. En tot slot, zorgen wij ervoor dat onze professionele opvoeders geen last hebben van randzaken en een te grote werkdruk. Dit zodat zij zich volledig kunnen richten op de opvoeding van de kinderen en met trots hun werk kunnen doen in een gezonde omgeving.
Door deze elementen consequent door te voeren in de manier van organiseren en financieren is het mogelijk de hierboven beschreven 'bedoeling' te realiseren. De onderstaande effectketen brengt dit schematisch in beeld en laat daarbij zien wat we kunnen bereiken.

Input	***Troughput***	***Output***	***Outcome***	***Impact***
Mensen & middelen	*Werkprocessen*	*Producten en diensten*	*Effect kind/jongere*	*Effect gemeenschap*
Stabiel team van professionele opvoeders: ● 0,8 fte leidinggevende / gedragswetenschapper B; ● 0,7 fte jeugdzorgwerker B; ● 8,9 fte jeugdzorgwerkers C; ● 0,6 fte facilitair medewerker B. Warm en sfeervol huis in de wijk Materialen voor levensonderhoud, zoals voeding en kleding, sport en vrije tijd. Materialen, zoals ICT, onlinediensten, hardware, vervoer.	*Orthopedagogiek, systeem-therapeutisch werken binnen het Klimaat van Aandacht.*	*Wonen met opvoeding voor maximaal zes kinderen of jongeren.*	*Minder uitval en doorplaatsing, hogere kans op succesvol zelfstandig wonen, verbetering van veiligheid en welzijn, afname van stress, toename in persoonsontwikkeling en identiteitsvorming, verbeterde schoolprestaties en voorkomen van doublure en uitval, hogere kans op deelname aan vervolgopleiding of werk, lagere kans op schulden, verbeterde emotieregulatie en afname van gedragsproblemen, beperking van trauma bij uithuisplaatsing, vergroten van gehechtheidsrelaties, vertrouwen in zichzelf, anderen en in de hulpverlening, instandhouding en verdere opbouw van een sociaal netwerk, betere ouder-kindrelatie, verhoogde kans op succesvolle terugkeer in systeem, risico op middelengebruik, criminaliteit en seksuele uitbuiting neemt af.*	*Betere samenwerking van betrokken mensen waaronder hulpverleners rondom een gezin, dubbelingen in hulpverlening worden voorkomen, betere samenhang in de wijk, minder bureaucratie, effectievere inzet van financiële middelen.*
			Effect op ouders	
			Verbeterde opvoedvaardigheden.	

Bijlage A Rollen en verantwoordelijkheden binnen een kleinschalige woonvoorziening

Huishoudelijk ondersteuner
De huishoudelijk ondersteuner is de bewaker rondom schoonmaak en hygiëne. Alle medewerkers dienen gezamenlijk de woonomgeving van de kinderen netjes te houden. De huishoudelijk ondersteuner is dus verantwoordelijk voor de schoonmaak en niet voor het opruimen.
Verder is hij of zij aanwezig bij het opstartmoment van de dag. Daar ondersteunt hij/zij in het klaarzetten van het ontbijt, brood smeren, klaarmaken van de lunch. Deze persoon heeft geen pedagogische opleidingsachtergrond en zal dus enkel ondersteunend aanwezig zijn. Hij/zij draagt dus geen eindverantwoording voor de zorg van de kinderen.

Professioneel opvoeder
De professioneel opvoeders zijn verantwoordelijk voor de opvoeding en verzorging van de kinderen binnen het huis. Zij zijn samen verantwoordelijk voor het welzijn van de kinderen. Hierin wordt ook verwacht dat zij zorgen dat de leefomgeving van de kinderen netjes blijft. Ook koken zij voor/met de kinderen. Er wordt verwacht dat zij na het signaleren van zaken actie ondernemen. Dan wel zelf, dan wel door navraag te doen. Een deel van de professioneel opvoeders is mentor van een kind. In het mentorschap zijn zij altijd op de hoogte van hoe het met het kind gaat. Zij maken persoonlijke afspraken en houden collega's up-to-date. Aanvullend op de verantwoordelijkheden als professioneel opvoeder kan je inwonend medewerker zijn en de verantwoordelijkheid hebben gedurende de nacht. Zij zijn tijdens de nacht beschikbaar zijn voor de kinderen. Wanneer er geen sprake is van inwonend personeel, worden de nachtdiensten verdeeld binnen het team.

Systeemtherapeutisch werker
De systeemtherapeutisch werker is verantwoordelijk voor het zien en horen van de ouders. Zij/hij is er verantwoordelijk voor het investeren in de thuissituatie om h de opvoedingsvaardigheden van de ouder(s) te ontwikkelen/versterken. Samen met de ouders bouwt hij/zij bij hen thuis aan een Klimaat van Aandacht. Daarnaast denkt de systeemtherapeutisch werker met de ouders mee over hoe zij vorm kunnen geven aan de ouderrol wanneer het kind binnen de kleinschalige woonvoorziening verblijft en over het versterken en verbreden van het netwerk van het systeem.

Teamleider/gedragswetenschapper
De teamleider/gedragswetenschapper is de bewaker van de kwaliteit, werkwijze en cultuur van het huis. Hij/zij werkt met het team mee en ondersteunt het team met raad en daad. De teamleider/gedragswetenschapper is de eindverantwoordelijk voor het pedagogisch handelen binnen het huis. Dit kan ook, omdat de teamleider/gedragswetenschapper opgeleid is als orthopedagoog. Er wordt dan ook een zeer nauwe samenwerking met het team verwacht. Ook bewaakt hij/zij de sfeer, samenwerking en ontwikkeling van het team. In geval van discussie heeft iedereen inbreng. Wanneer iedereen inbreng heeft gegeven, heeft de teamleider/gedragswetenschapper/pedagoog het eindwoord. Rapportage naar externe partijen gaat langs de teamleider/gedragswetenschapper ter controle en voor ondertekening.[17]

[17] In het kader van zelfstandige teams kan de rol van teamleider ook worden belegd bij de systeemtherapeutisch werker of een professioneel opvoeder. Altijd wordt de rol expliciet gemaakt en formeel belegd.

Bijlage B Taken van woonzorgorganisatie netwerk kleinschalige woonvoorzieningen

- Visie vertalen naar structuren, kaders en afspraken voor de teams.
- Kwaliteit en cultuur bewaken op basis van het Klimaat van Aandacht.
- Ontwikkeling en opleiding voor het personeel faciliteren door het bieden van basistrainingen, reflectie, intervisie en opleiding.
- Is verantwoordelijk voor een kwalitatieve recruitment van personeel.
- Voert de (personeels)administratie uit.
- Draagt zorg voor de onderhandelings- en accountgesprekken met gemeenten.
- Is verantwoordelijk voor een geordende en controleerbare bedrijfsvoering.
- Onderhoudt goede relaties met de cliëntenraad, raad van toezicht en inspecties.
- Is eindverantwoordelijk voor het gehele netwerk van huizen: de kwaliteit, veiligheid, betaalbaarheid en toegankelijkheid van de huizen.

Bijlage C Indicatieve begroting vier kinderen kleinschalige woonvoorziening

	Fte	Salaris per maand	Per jaar
Gedragswetenschapper B/leidinggevende	0,6	2742,31	32907,67
Jeugdzorgwerker B	0,5	1818,69	21824,28
Jeugdzorgwerker C	7,5	25061,10	300733,20
Facilitair medewerker B	0,6	1324,90	15898,75
	9,2		
		TOTAAL BRUTO	371363,90
Vakantiegeld	8%		29709,11
Dertiende maand	8,30%		33289,06
ORT	17%		63131,86
		TOTAAL BRUTO+	497493,94
Werkgeverslasten	34%		169147,94
		TOTAAL WERKGEVER	**666641,88**
Ziekteverzuim	5%		**33332,09**
		TOTAAL	**699973,97**
Coaching en intervisie	100	UUR	**12500,00**
Opleiding en ontwikkeling	2%		**13332,84**
Management	2%		**13332,84**
Werving en selectie	8%		**53331,35**
Huisvesting			**75000,00**
Nuts			**7500,00**
Klein onderhoud			**5000,00**
Verzekering			**5000,00**
Accountant en administratie			**3500,00**
Levensonderhoud	PPPM	Aantal personen	
Voeding	186	6,00	**13392,00**
Kleding	75	4,00	**3600,00**
Inrichting	1000	4,00	**4000,00**
Vrije tijd	100	4,00	**4800,00**
Vervoer			**10000,00**
ICT	50	9,20	**7920,00**
			932183,00
Risico-opslag	3%		27965,49
		TOTAAL	**960148,49**
		PPPN	638,48