Rapportage

Voor de toekomst

Jeugdzorg in Aalten, Oost Gelre en Winterswijk



Rekenkamer-commissie

Aalten Oost Gelre Winterswijk

Colofon

Dit onderzoek is uitgevoerd door de Rekenkamercommissie Aalten, Oost Gelre, Winterswijk. Sinds september 2013 is deze rekenkamercommissie ingericht volgens het directeursmodel. Directeur van de rekenkamercommissie is dr. Igno Pröpper. Dit onderzoek is uitgevoerd door Krist Dekkers, drs. Bart Litjens en Nienke van Ochten BSc.

De rekenkamercommissie stemt geregeld af met een raadswerkgroep (bestaande uit twee raadsleden per gemeente) over de selectie van onderwerpen, de opzet van onderzoeken en de rapportagevorm. De samenstelling van de Raadswerkgroep is als volgt:

> Mevr. F. Algera-Dorenbos, raadslid Oost Gelre
> Dhr. G.J. te Gronde, raadslid Winterswijk
> Dhr. R. Klein Tank, raadslid Oost Gelre
> Dhr. T. de Roos (tot 4-9-20), hierna dhr. M. ten Pas, beiden raadslid Winterswijk
> Dhr. A. Walter, raadslid Aalten
> Mevr. L. Oonk, raadslid Aalten

Vanwege het bijzondere karakter van dit onderzoek is ook een ad hoc klankbordgroep ingesteld waarmee de onderzoekers regelmatig afstemden over de scope en voortgang van het onderzoek. Leden van de klankbordgroep zijn:

> Dhr. M. ten Pas, raadslid Winterswijk
> Dhr. F. Jansen, raadslid Oost Gelre
> Dhr. T. Holtman, raadslid Aalten

De rekenkamercommissie bedankt iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek. In het bijzonder de vertegenwoordigers van het Ondersteuningsteam Oost Achterhoek, de jeugdconsulenten en de samenwerkingspartners van de drie gemeenten.

Aalten, Oost Gelre, Winterswijk, 11 januari 2020

Voorblad: foto door VisionPic .net via Pexels

Inhoudsopgave

Leeswijzer 1

1 De Kern 2

1.1 Aanleiding 2
1.2 Doel en vraagstelling 2
1.3 Aard en aanpak van het onderzoek 3
1.4 Conclusies 3
1.5 Advies ('Hoe verder?') 6
Aanbevelingen 6
Ontwikkeltraject 6

2 Achtergrond 9

2.1 Decentralisatie van de jeugdzorg 9
2.2 Organisatie 10
2.3 Ontwikkeling van de vraag 11

3 Huidige praktijk en ontwikkelpunten 15

3.0 Kwaliteitskader voor evaluatie en ontwikkeling 15
3.1 Realiseren van maatschappelijke opgaven 17
3.2 Goede samenwerking 21
3.3 Grip en toegevoegde waarde raad 25
3.4 Monitoring en evaluatie 29
3.5 Gemeenschappelijke werkwijze 33
3.6 Passende inzet maatregelen en interventies 37
3.7 Lerende organisatie 41
3.8 Voldoende hulpbronnen 45

Bijlage 1: Bronnen 49

Bijlage 2: Evaluatiekader 51

Leeswijzer

(I) Ontwikkelagenda

Wat zijn de punten om aan te werken?

Kwaliteitsbeeld: toekomstbeeld
Hoofdstuk 3.0

Concrete uitwerking in ontwikkelpunten
Hoofdstuk 3.1 - 3.8

(II) Beschrijving huidige praktijk

Wat zien we in het licht van dit gewenste kwaliteitsbeeld?

Beantwoording onderzoeksvragen: Conclusies
Hoofdstuk 1.4

Belangrijkste bevindingen: 'Wat zien we nu?'
Hoofdstuk 3.1 – 3.8

Leerzame voorbeelden huidige praktijk en nabije verleden
Hoofdstuk 3.1 – 3.8

Citaten ter illustratie huidige praktijk en nabije verleden
Hoofdstuk 3.1 – 3.8

Achtergrond: omschrijving, organisatie, ontwikkeling van de vraag
Hoofdstuk 2

(III) Aanbevelingen

Hoe kun je de ontwikkelpunten realiseren?

Reeks richtinggevende bouwstenen en aanbevelingen
('Hoe doe je dat?')
Hoofdstuk 3.1 – 3.8

(IV) Advies voor het verdere ontwikkeltraject

'Hoe ga je verder?'

Korte termijn – om meteen mee te beginnen
Met doorkijk op de lange termijn
Hoofdstuk 1.5: advies

1 De Kern

1.1 Aanleiding

Leden van de raadswerkgroep hebben aan de hand van een longlist met mogelijke onderwerpen voor rekenkameronderzoek met hun gemeenteraden gesproken. Hieruit sprak de interesse voor het thema 'grip op samenwerking' in relatie tot het onderwerp jeugdzorg.
Dit onderwerp is vervolgens in nauwe afstemming met de raadswerkgroep door de rekenkamercommissie geselecteerd.

Vervolgens is wederom aansluiting gezocht bij de gemeenteraden, dit keer om het onderzoeksonderwerp goed op de agenda te krijgen en de gewenste focus te peilen. De rekenkamercommissie heeft de volgende momenten benut:

- De commissieavond op 3 maart 2020 in gemeente Aalten.
- Het politiek forum op 5 maart 2020 in gemeente Winterswijk. Hierbij waren ook raadsleden uit Oost Gelre aanwezig.

Op beide avonden was de betrokkenheid hoog en is het onderzoeksonderwerp goed gaan leven! Uit de invoer van de raadsleden tijdens deze avonden kwam de volgende kennisinteresse naar voren:

- De kwaliteit van ketensamenwerking.
- De aanpak van complexe kindopgaven.
- Preventie en vroegsignalering.
- De kwaliteit van informatievoorziening aan de raad.
- Doorwerking van de resultaten van rekenkameronderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd voor de drie gemeenten Aalten, Oost Gelre en Winterswijk.

1.2 Doel en vraagstelling

Doelstelling

- Inzicht krijgen in de kwaliteit van (keten)samenwerking en resultaten van de jeugdzorg.
- Formuleren van lessen en doen van aanbevelingen voor de verdere groei en doorontwikkeling in het licht van toekomstige uitdagingen en ambities.

Centrale vraag

Wat is de kwaliteit van (keten)samenwerking voor jeugdzorg en welke bijdrage levert dit aan de realisatie van beoogde doelen en opgaven?

Onderzoeksvragen

1 Welke doelen en opgaven wil de gemeente op het gebied van jeugdzorg realiseren?
2 In hoeverre is sprake van constructieve en slagvaardige (keten)samenwerking om te kunnen doen wat nodig is voor realisatie van de opgaven voor jeugdigen en hun gezin?
3 Wat zijn leerzame succes- en faalfactoren om de samenwerking (verder) te versterken?
4 In hoeverre bereikt de gemeente de gestelde doelen en opgaven?
5 Wat zijn de uitdagingen en ambities voor de toekomst? Hoe kun je deze realiseren?
6 In hoeverre heeft de gemeenteraad grip op het jeugdbeleid?

Het evaluatiekader is opgenomen in hoofdstuk 3.0 en in bijlage 2.

1.3 Aard en aanpak van het onderzoek

Dit onderzoek is vorm gegeven als *realisatiegerichte evaluatie*. We trekken lessen uit het recente verleden om de uitdagingen en ambities voor de toekomst te realiseren. De blik op het verleden staat daarbij in dienst van het realiseren van de beoogde ambities. Dit sluit ook aan bij doorontwikkeling van werkwijzen en samenwerking waar gemeenten in kader van de zogenoemde 'transformatie van het sociaal domein' invulling aan geven. Met dit onderzoek willen we het ingezette groei- en ontwikkelproces verder ondersteunen.

Het onderzoek vond plaats in de periode april – december 2020. Tijdens het vooronderzoek vonden gesprekken plaats met sleutelpersonen en is schriftelijk materiaal bestudeerd. Tijdens deze fase is het evaluatiekader (bijlage 2) gepreciseerd op basis van de diverse gesprekken. Het definitieve evaluatiekader is opgenomen in hoofdstuk 3.0. Tijdens de tweede onderzoeksfase organiseerden we aanvullende interviews en in elke gemeente twee online werkateliers met een diverse groep deelnemers: raadsleden, leden van het Ondersteuningsteam, jeugdconsulenten en samenwerkingspartners (waaronder huis- en jeugdartsen en vertegenwoordigers van zorgorganisaties). De derde fase stond in het teken van verslaglegging. Gedurende het onderzoek stemden de onderzoekers af over de voortgang en kwaliteit met de raadswerkgroep en een (ad hoc) klankbordgroep bestaande uit raadsleden uit de drie raden.

1.4 Conclusies

Sleutelpersonen van de drie gemeenten en (keten)partners geven aan dat we na vijf jaar nog maar aan het begin staan van de zogenoemde 'transformatie'. Tegelijkertijd zien sleutelpersonen zelf dat er in korte tijd al heel veel is gerealiseerd.

Als onderzoekers beamen we dit beeld en ondersteunen dat op basis van ons expertoordeel. We baseren ons oordeel ook op ervaringen bij andere gemeenten en eerdere decentralisaties.

- **In de drie gemeenten zien we na vijf jaar veel positieve energie en vooral doe-kracht.** Als je kijkt naar andere grote thema's in het openbaar bestuur, zoals sturing en verantwoording van grote projecten, op een goede manier omgaan met verbonden partijen en regionale samenwerking, invulling geven aan integraal werken en professionele vormgeving van burgerparticipatie – dan spelen deze onderwerpen meestal al decennialang. Dat gaat gepaard met veel discussie, mooie ideeën, plannen en 'innovatie op papier', maar helaas weinig tastbare resultaten.
- **We zien in de drie gemeenten een hoog tempo aan professionele groei.** We onderschrijven het beeld ook in vergelijking met eerdere decentralisaties. Uit bestuurskundige evaluaties blijkt telkens weer dat decentralisaties grote investeringen in capaciteit, werkwijzen en vaardigheden vragen.[1] Dat vraagt eerder 10 tot 15 jaar dan 5 jaar.

In dit licht is ook goed te begrijpen dat veel zaken nog niet zijn gerealiseerd waarvan we samen wensen dat dit op een termijn van 3 tot 8 jaar wel is gelukt. Het gaat er bij dit onderzoek om te waarderen wat wél is gerealiseerd en te benoemen wat de ontwikkelpunten zijn voor het vervolg. Op die manier willen we de verdere ontwikkeling van werkwijzen en samenwerking in de drie gemeenten ondersteunen.

[1] Onder meer: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur, *Decentralisatie als opgave. Een evaluatie van het decentralisatiebeleid van de Rijksoverheid, 1993-2008*, februari 2008.

De conclusies van het onderzoek geven we weer aan de hand van de onderzoeksvragen. We ontlenen de conclusies aan hoofdstuk 3.1 tot en met 3.8: 'Wat zien we nu?'.

1 Welke doelen en opgaven willen de gemeente op het gebied van jeugdzorg realiseren?

De doelen zijn in abstracte termen geformuleerd als je kijkt naar de beoogde maatschappelijke effecten.

- Ze zijn daarmee niet evalueerbaar gemaakt, zoals 'Jeugdigen kunnen gezond en veilig opgroeien naar zelfstandigheid en leren voldoende zelfredzaam te zijn' en 'Problematische opvoedingssituaties, ontwikkelingsachterstanden, schooluitval en ongewenst gedrag zoveel mogelijk voorkomen'.
- We zien wel kengetallen in begrotingen, maar deze raken onvoldoende de kern van de zaak. Een voorbeeld is: het "percentage lopende re-integratievoorzieningen". Wat zegt dit over het realiseren van de bovengenoemde doelen?

2 In hoeverre is sprake van constructieve en slagvaardige (keten)samenwerking om te kunnen doen wat nodig is voor realisatie van de opgaven voor jeugdigen en hun gezin?

Er is veel geïnvesteerd in netwerkopbouw en het leggen van persoonlijke contacten. Mensen weten elkaar steeds beter te vinden. Door het sluiten van het netwerk komen zorgmijders beter in beeld en lukt het steeds beter invulling te geven aan vroegsignalering.

- Vooral het Ondersteuningsteam neemt het voortouw in de netwerkwerkvorming, onder meer richting het onderwijs, huisartsen, Veilig Thuis, politie, verzuimcoördinatoren, consultatiebureaus, Preventieplatform Jeugd.
- Een goede keten start met goede toegang. Gemeente Winterswijk onderscheidt zich hier met het Sociaal Team De Post, op de locatie van het oude postkantoor.

'Eén plan, één gezin, één regisseur' komt onvoldoende van de grond. In de praktijk heeft nagenoeg elke zorgverlener een eigen zorgplan voor een kind- of gezinsopgave – vooral bij de complexe kind- en gezinsopgaven.

- Dit vormt een barrière voor de regiepositie vanuit de gemeente richting de ketenpartners.
- Het vraagt ook om meer afstemming, vooral aan de hand van berichtenverkeer en casuïstiekoverleg.

3 Wat zijn leerzame succes- en faalfactoren om de samenwerking (verder) te versterken?

- Verder versterken van maatschappelijke netwerkopbouw. Met de woorden van een deelnemer aan één van de werkateliers: "Dat vraagt investeren in elkaar leren kennen. We zijn groot genoeg om wat voor elkaar te betekenen en klein genoeg om elkaar te leren kennen."
- Kansen in het voorliggende veld benutten om het netwerk verder te sluiten, vooral richting sport- en spelverenigingen. De vaak gedane uitspraak "It takes a village to raise a child" betekent: verder bouwen aan netwerken tot in de haarvaten van de samenleving.
- Benutten van mogelijkheden om in te spelen op maatschappelijke initiatieven. Zo sluit gemeente Oost Gelre nauw aan op het initiatief van het dorp Mariënvelde om zorg voor inwoners te organiseren via de eigen zorgcorporatie.
- Netwerken en samenwerking zoveel mogelijk formeren rond *gemeenschappelijke* opgaven – in plaats van individuele taken of doelen.
- Smeden van coproductie, faciliteren en aanspreken van partners om bij te dragen aan de gezamenlijke opgave, bijvoorbeeld op gebied van preventie en voor vroegsignalering.
- Bestaande obstakels voor 'één gezin, één plan, één regisseur' serieus te nemen en deze beslechten. Vooral voor de zware/ complexe kind- en gezinsopgaven.

- Investeren in betekenisvolle monitoring en evaluatie om effecten te verantwoorden. Op een manier die past bij de context in Aalten, Oost Gerle en Winterswijk en de werkwijze gericht op de menselijke maat, samenwerking en vertrouwen.

4 In hoeverre bereikt de gemeente de gestelde doelen en opgaven?

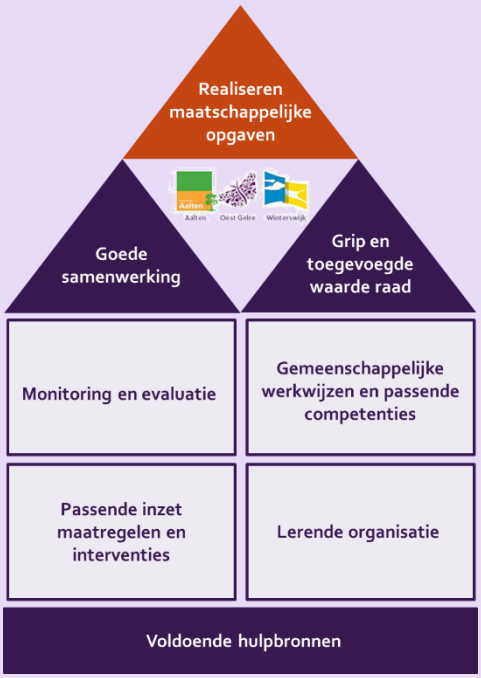
Op dit moment is niet vast te stellen of deze doelen zijn gehaald (zie ook conclusie 1)

- Als je inzoomt op concrete gezins- en kindopgaven ontbreekt het beeld wat het effect is van de verleende zorg.
- Er is geen systematisch overzicht van resultaten wat betreft de algemene beleidsdoelen en de concrete kind- en gezinsopgaven.
- Dit betekent niet dat resultaten uitblijven. Veel sleutelpersonen zien zelf wel degelijk resultaten (zie ook hoofdstuk 3.1).
- Er bestaat inzicht in de cliënttevredenheid. Jeugdigen en hun ouders zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de verleende zorg.

5 Wat zijn de uitdagingen en ambities voor de toekomst? Hoe kun je deze realiseren?

De uitdagingen voor de toekomst liggen bij het verder ontwikkelen en uitbouwen van het kwaliteitsbeeld dat samen met alle deelnemers aan het onderzoek is opgesteld (zie de figuur met het samenvattend beeld - zie ook hoofdstuk 3.0).

1 Samenwerken aan kwaliteit, groei en ontwikkeling aan de hand van acht kwaliteitsmaatstaven uit het kwaliteitsbeeld.
2 Invulling geven aan de reeks richtinggevende bouwstenen en aanbevelingen in de hoofdstukken 3.1 tot en met 3.8 ('Hoe doe je dat?').
3 Samen oppakken van het advies voor het ontwikkeltraject: 'Hoe verder?' in paragraaf 1.5.



6 In hoeverre heeft de gemeenteraad grip op het jeugdbeleid?

De gemeenteraden hebben onvoldoende grip op de jeugdzorg. De politieke sturing en controle is primair geld- in plaats van opgaven gestuurd.

- Er is veel informatie voor de raad beschikbaar. Deze informatie is onvoldoende relevant voor politiek sturen en controleren.
- Een substantieel deel van de raadsleden heeft onvoldoende voeling met het onderwerp en de opgaven voor jeugdzorg.
- De focus van de raad is primair gericht op financiële sturing en beheersing.
- De frontlijnmedewerkers ervaren financiële sturing en bezuinigingen zonder inzicht.

1.5 Advies ('Hoe verder?')

Deze rapportage is een bouwdocument. Dit is een gezamenlijk resultaat van alle deelnemers aan de gesprekken en werkateliers. Het bouwwerk is van alle spelers. Het biedt een kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten om samen aan te werken. Dit beeld is tijdens het onderzoek getoetst tijdens de gesprekken en werkateliers met raadsleden, beleidsmedewerkers, leden Ondersteuningsteam, jeugdconsulenten, vertegenwoordigers van zorgorganisaties, huis- en jeugdartsen. Het zijn tevens waarden die alle spelers belangrijk en wenselijk vinden voor de verdere doorontwikkeling ('transformatie') van de jeugdzorg. Daarmee sluiten we tevens aan op ontwikkelingen die al in gang zijn gezet – bijvoorbeeld voor betere monitoring en evaluatie. Het gezamenlijke bouwwerk biedt de gemeenten en partners focus voor verdere ontwikkeling en het inrichten van een gezamenlijk ontwikkeltraject.
In aansluiting op de conclusie is relevant dat het ontwikkeltraject/ transformatie nog zeker 5 tot 8 jaar vraagt. Het is daarbij zaak dat dit bouwwerk 'vanaf morgen' consequent op tafel ligt en hierop wordt voortgebouwd vanuit het uitgangspunt: 'zichtbaar samen bouwen'.

Aanbevelingen

In de hoofdstukken 3.1 tot en met 3.8 formuleren we 39 richtinggevende aanbevelingen en bouwstenen ('Hoe doe je dat?') om het kwaliteitsbeeld en de ontwikkelpunten te realiseren.
Het advies is bedoeld om deze aanbevelingen op een goede manier op te pakken in een gezamenlijk ontwikkeltraject.



Ontwikkeltraject

In de nevenstaande figuur schetsen we de kern van het gezamenlijke ontwikkeltraject.

We werken het ontwikkeltraject uit aan de hand van drie punten:

(A) Concreet aan de slag: ontwikkelen en leren door doen.

(B) Formeren van een 'Regieteam ontwikkeltraject jeugdzorg Aalten, Oost Gelre Winterswijk'.

(C) Systematisch en gedoseerd werken aan de ontwikkelagenda.

(A) Concreet aan de slag: ontwikkelen en leren door doen

Het gaat bij het ontwikkeltraject vooral om verder te groeien in een gemeenschappelijke werkwijze, taal en houding en om hierbij passende competenties te ontwikkelen. Realisatie van de ontwikkelagenda vraagt ook om aan te sluiten op de bestaande doe-kracht en energie – en deze verder te vergroten door concreet doen, uitproberen en leren.

Ons advies:

- Verbind ontwikkelen, leren en werken. Koppel het ontwikkeltraject aan concrete opgaven waar de gemeenten de komende tijd aan moeten of willen werken. (Keten)samenwerking en een gemeenschappelijke werkwijze leer je niet door 'heisessies', ook niet door alleen te discussiëren, of door er over te lezen.

- Kies een aantal concrete opgaven om op korte termijn mee te starten. Voorbeelden op basis van de aanbevelingen en bouwstenen in hoofdstuk 3.1 tot en met 3.8 zijn:
  - > Evalueerbaar maken van de algemene beleidsdoelstellingen.
  - > Verder uitbouwen van maatschappelijke netwerken in het voorveld, vooral richting sport- en spelverenigingen. Leg daarbij meteen slimme koppelingen zoals een gezamenlijke werkwijze voor de meldcode Huiselijk geweld en Kindermishandeling.
  - > Doorontwikkeling van monitoring en evaluatie met oog voor het maatschappelijke effect aan raadsleden en het gehele netwerk. Daarbij voortbouwend op de eerste stappen die in gemeente Oost Gelre en Aalten zijn gezet.
  - > Ontwikkelen van een gezamenlijk 'kind-volg-systeem' met partners waarmee realisatie van de kind- en gezinsopgaven kan worden gemonitord en de regiepositie vanuit de gemeenten wordt versterkt.
  - > Preventie van alcohol- en drugsgebruik onder jongeren door aan te grijpen op krachtige en manipuleerbare oorzaken en het goed richten van interventies door partijen op gebied van gezondheid, veiligheid, zorg en onderwijs.
  - > Op een passende manier overnemen van goede voorbeelden, zoals De Post in Winterswijk en maatschappelijke innovaties (zoals de Zorgcorporatie Mariënvelde in Oost Gelre).

- Verbind leren en ontwikkelen aan het reguliere werk. Voorkom dat het ontwikkeltraject een parallel proces is wat extra werkdruk oplevert. Win onmiddellijk tijd door een andere manier van werken – waarbij je direct bijdraagt aan de realisatie van maatschappelijke opgaven voor jeugdzorg ('werk met werk maken').

(B) Formeren van een 'Regieteam ontwikkeltraject jeugdzorg Aalten, Oost Gelre Winterswijk'

Het is van belang om voor het ontwikkeltraject voldoende focus en capaciteit te organiseren. Een gemeenschappelijke werkwijze vraagt om het organiseren van brede betrokkenheid. Grip hebben is grip organiseren.

Ons advies:

- De gemeenteraden nemen het initiatief voor het formeren van een gezamenlijk 'Regieteam ontwikkeltraject jeugdzorg Aalten, Oost Gelre Winterswijk'.
  - > Neem daarbij een voorbeeld aan de gezamenlijke raadswerkgroep voor de Rekenkamercommissie Aalten, Oost Gelre en Winterswijk waarin raadsleden uit de drie gemeenten samenwerken.
  - > Bouw voort op de bestaande krachtenbundeling tussen de gemeenten via het Ondersteuningsteam Oost-Achterhoek en verbreed dit met een gezamenlijk ontwikkeltraject en –agenda.

- Het is van belang om in het ontwikkeltraject alle spelers of geledingen te betrekken. Het traject kan zich dan richten op ontwikkelstappen per gemeente en geleding afzonderlijk en

processtappen waarin er sprake is van onderlinge interactie. Alle spelers doen mee en zijn aan zet tijdens het ontwikkeltraject.

- Formeer het regieteam met deelname vanuit de gemeenteraden, de colleges en de ambtelijke organisatie (Ondersteuningsteam, jeugdconsulenten, beleidsmedewerkers). Met vanuit elke geleding twee tot drie personen.
  Het is ook goed daarbij ervaringsdeskundigen met jeugdzorg uit de samenleving te betrekken. Dit kan door hen regelmatig gericht te consulteren. Een mogelijkheid is ook om ze als adviseur permanent in het regieteam op te nemen. Sleutelpersonen die vanuit de regiegroep betrokken zijn bij het ontwikkeltraject kunnen hierin als 'linking pin' fungeren naar hun 'achterban' in de eigen gemeente. Voldoende ontwikkelkracht en ontzorging van het ontwikkelteam kan eventueel deels met externe begeleiding en deskundigheid ingevuld worden.

- Het team richt zich op:
  > Inrichten van het ontwikkeltraject en bewaken van de kwaliteit en voortgang.
  > Voortbouwen op succesvolle huidige werkwijzen, uitproberen en leren van nieuwe werkwijzen.
  > Algemene ontwikkelpunten concreet maken door doen: 'Hoe doe je dat concreet?'.
  > Bundelen, borgen en ontsluiten van werkwijzen: deze zijn geïnternaliseerd en gemeenschappelijk.
  > Organiseren van gezamenlijk leren en reflectie (lerende organisatie).
  > Bijhouden van ervaringen in invullen van kennisdeling: regelmatig terugkoppelen naar raad, college, managementteam en bredere organisatie, samenleving.

- Het regieteam functioneert tenminste voor een periode van vijf tot acht jaar om de benodigde ontwikkeling/ transformatie te begeleiden – en kent na politiek-bestuurlijke wisselingen een 'warme overdracht'.

(C) Systematisch en gedoseerd werken aan de ontwikkelagenda

De ontwikkelpunten in hoofdstuk 3 vormen samen de ontwikkelagenda. Dit zijn er nogal wat. Het is zaak hier systematisch en gedoseerd aan te werken. Een goede selectie en doseren van wat mensen aan kunnen is belangrijk voor een optimaal ontwikkel- en leereffect. Ook hier geldt dat de ontwikkelagenda nooit af en het beter is een aantal zaken met zorg en aandacht op te pakken dan alles tegelijkertijd.

Ons advies:

- Maak een bewuste keuze welke ontwikkelpunten en werkwijzen je eerst wilt oppakken en welke later. Alle punten tegelijkertijd oppakken is niet zinvol en haalbaar.

- Het ontwikkelteam kan deze keuzen aan de voorkant van het ontwikkeltraject richten, mijlpalen formuleren voor de eerste maanden en deze tussentijds herijken.

- Hou wél de lange adem vast en werk de komende jaren door aan verdere doorontwikkeling.

- Organiseer regelmatig korte leercycli en informele reflectiemomenten: wat zijn de lessen/ wat leren we? Hoe draagt dit bij aan de gemeenschappelijke werkwijze?

2 Achtergrond

2.1 Decentralisatie van de jeugdzorg

In 2015 vonden drie decentralisaties plaats en werden gemeenten verantwoordelijk voor het uitvoeren van de Jeugdwet, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) en de Participatiewet. Door deze decentralisatie werd het sociaal domein het grootste onderdeel van het gemeentelijke takenpakket. Deze ontwikkeling gaat gepaard met grote veranderingen:

- Overdracht van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden.
- Nieuw lokaal beleid met een geheel andere manier van werken, onder meer maatwerk, integraal werken en regionale samenwerking.
- Overdracht van budgetten en tegelijkertijd doorvoeren van een rijksbezuiniging - de zogenoemde efficiëntiekorting.

Omschrijving

Jeugdzorg is een verzamelnaam voor jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering. Focus in dit rapport is de Jeugdhulp, in het dagelijks werk spreekt men ook over de algemene verzamelnaam jeugdzorg. Zo pakken we dit ook op in deze rapportage. In de Jeugdwet is jeugdhulp omschreven als hulp en zorg aan kinderen en jongeren en hun ouders bij psychische, psychosociale en/of gedragsproblemen, een verstandelijke beperking van het kind of de jongere of opvoedingsproblemen van de ouders. Jeugdhulp omvat alle vormen van hulp en ondersteuning, waaronder ondersteuning aan jeugdigen met een licht verstandelijke beperking, opvoedvragen, opvoedhulp en geestelijke gezondheidszorg. Hulp varieert van licht ambulant tot en met intensieve, zeer gespecialiseerde zorg in een al dan niet gesloten setting. De Jeugdwet kent geen concrete afbakening van zorg. Het is aan de gemeenten om de ambitie te bepalen, maatwerk te leveren en per opgave te bekijken welke zorg nodig is.

De Jeugdwet bepaalt dat gemeenten een voorziening voor jeugdhulp treffen daar waar een jeugdige of zijn ouders dit nodig hebben bij problemen met het opgroeien, de zelfredzaamheid of maatschappelijke participatie. Uitgangspunt hierbij blijft de eigen kracht van jeugdige en zijn ouders. Dit is uitgewerkt in artikel 2.3 van de Jeugdwet (zie het tekstkader hieronder).

Toeleiding

Uit de Verordening Jeugdhulp van gemeente Aalten (2015), Oost Gelre (2019) en Winterswijk (2019) blijkt hoe de toeleiding naar Jeugdhulp op vijf verschillende manieren kan verlopen, namelijk:

- Vrij toegankelijk.
- Toegang jeugdhulp via de gemeente
- Toegang via de huisarts, de jeugdarts en de medisch specialist.
- Toegang via de gecertificeerde instelling, de kinderrechter, het openbaar ministerie en de directeur of de selectiefunctionaris van de justitiële jeugdinrichting.
- Toegang via de advies- en meldpunt huiselijk geweld en kindermishandeling Veilig Thuis.

Jeugdwet - artikel 2.3

1 Indien naar het oordeel van het college een jeugdige of een ouder jeugdhulp nodig heeft in verband met opgroei- en opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen en voor zover de eigen mogelijkheden en het probleemoplossend vermogen ontoereikend zijn, treft het college ten behoeve van de jeugdige die zijn woonplaats heeft binnen zijn gemeente, voorzieningen op het gebied van jeugdhulp en waarborgt het college een deskundige toeleiding naar, advisering over, bepaling van en het inzetten van de aangewezen voorziening, waardoor de jeugdige in staat wordt gesteld:
   a gezond en veilig op te groeien;
   b te groeien naar zelfstandigheid, en
   c voldoende zelfredzaam te zijn en maatschappelijk te participeren, rekening houdend met zijn leeftijd en ontwikkelingsniveau.

2 Voorzieningen op het gebied van jeugdhulp omvatten voor zover naar het oordeel van het college noodzakelijk in verband met een medische noodzaak of beperkingen in de zelfredzaamheid, het vervoer van een jeugdige van en naar de locatie waar de jeugdhulp wordt geboden.

3 Indien een jeugdige die de leeftijd van achttien jaar nog niet heeft bereikt, aangewezen is op permanent toezicht en die jeugdhulp als bedoeld in artikel 1.1, onder 2° of 3°, of verpleging als bedoeld bij of krachtens artikel 11 van de Zorgverzekeringswet ontvangt, treft het college indien naar zijn oordeel noodzakelijk, voorzieningen die de ouders in staat stellen hun rol als verzorgers en opvoeders te blijven vervullen.

4 Het college houdt bij de bepaling van de aangewezen vorm van jeugdhulp redelijkerwijs rekening met:
   a behoeften en persoonskenmerken van de jeugdige en zijn ouders, en
   b de godsdienstige gezindheid, de levensovertuiging en de culturele achtergrond van de jeugdige en zijn ouders.

5 Voor zover redelijkerwijs mogelijk, wordt de jeugdige en zijn ouders keuzevrijheid geboden met betrekking tot de activiteiten van jeugdhulp.

6 Het college draagt er zorg voor dat de jeugdige in het geval van een uithuisplaatsing, indien redelijkerwijs mogelijk, bij een pleegouder of in een gezinshuis wordt geplaatst, tenzij dit aantoonbaar niet in het belang is van de jeugdige.

2.2 Organisatie

Preventieplatform Jeugd

Het preventieplatform is een samenwerking voor de gemeenten Aalten, Oost Gelre, Winterswijk en Berkelland en diverse zorgorganisaties. Vertegenwoordigers vanuit elke gemeente vormen samen het kernteam van het Preventie Platform Jeugd. Het Ondersteuningsteam is ook vertegenwoordigd in het kernteam van het Preventieplatform. Zij zorgen met elkaar voor de lokale inbedding van de activiteiten, die voor zowel inwoners als professionals georganiseerd worden. Het Preventieplatform Jeugd biedt trainingen, cursussen en bijeenkomsten aan voor kinderen, ouders, opvoeders en professionals rond thema's zoals opvoeden, echtscheiding en armoede.[2]

[2] Zie verder: www.preventieplatformjeugd.nl

Ondersteuningsteam Oost-Achterhoek

De drie gemeenten werken samen bij het organiseren van toegang tot de specialistische tweedelijns zorg. Dat doen zij via het Ondersteuningsteam Oost Achterhoek. Het team is vrij toegankelijk voor ouders en jeugdigen. Het Ondersteuningsteam biedt ondersteuning bij zorgvragen aan kinderen/jeugdigen in de leeftijd van 0-23 jaar en hun gezinnen volgens het uitgangspunt van 'één gezin, één plan, één aanspreekpunt'. Indien nodig maakt het Ondersteuningsteam samen met de ouders een zorgplan. Daartoe werkt het team nauw samen met het onderwijs en zorgorganisaties. De werkwijze van het Ondersteuningsteam is gericht op preventie. Daarmee willen de gemeenten ook onnodige specialistische tweedelijnszorg voorkomen. Indien dit wel nodig is, betrekt het team de jeugdconsulenten van de gemeenten voor het organiseren van specialistische hulp in de zogenoemde tweede lijn.[3]

Jeugdconsulenten

De drie gemeenten beschikken elk over hun eigen team jeugdconsulenten. De jeugdconsulent helpt en ondersteunt jeugdigen en gezinnen wanneer zij er met de hulp van het Ondersteuningsteam, het consultatiebureau, de school of de huisarts niet uitkomen. Op basis van de opgave en het zorgplan beoordeelt de jeugdconsulent welke voorzieningen nodig zijn. Het kan daarbij ook gaan om specialistische voorzieningen in de zogenoemde tweede lijn. Daartoe stelt de jeugdconsulent een indicatie op.

2.3 Ontwikkeling van de vraag

De vraag naar jeugdzorg is in Nederland de afgelopen twintig jaar sterk gegroeid van 1 op de 27 kinderen naar inmiddels 1 op de 8 kinderen.[4] Volgens het Nederlands Jeugdinstituut zijn daarvoor verschillende verklaringen, zoals de impact van social media, vechtscheidingen en prestatiedruk in het onderwijs. Daarnaast is ook de toegang tot de zorg verbeterd. Dit draagt ook bij aan een toename van de vraag.

Gemeentelijke Gezondheidsdienst Noord- en Oost-Gelderland	
Kindermonitor 2017 "Bijna 1 op de 4 ouders ervaart (enige) problematiek bij het opvoeden" "16% van de ouders heeft in het afgelopen jaar behoefte gehad aan hulp van een deskundige voor (het opvoeden van) het kind."	**Gezondheidsmonitor Jeugd 2019** "We zien een stijging van psychosociale problematiek: in 2015 had 19% van de jongeren een verhoogd risico op psychosociale problemen. In 2019 is dat toegenomen tot 26%. Aandacht voor mentale gezondheid blijft dus van belang."

Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen in de opgaven voor de drie gemeenten. Tijdens de werkateliers wijzen sleutelpersonen op een aantal accentverschillen tussen de gemeenten.

De opgaven in Aalten en Oost Gelre zijn volgens sleutelpersonen redelijk vergelijkbaar. Het beeld is ook dat ouders in deze gemeenten soms lang wachten met het stellen van een hulpvraag. Een mogelijke verklaring is dat ouders de vraag eerst in eigen kring proberen op te pakken.

In gemeente Winterswijk spelen specifieke opgaven in relatie tot het Asielzoekerscentrum en gezinnen met een andere taal en culturele achtergrond. Er zijn naar verhouding ook meer gezinnen met een meervoudige complexe opgave ('multiprobleem gezinnen'). Daarnaast onderscheidt de

3 Zie ook: www.ondersteuningsteamoa.nl

4 Nederlands Jeugd Instituut 2019

gemeente zich met de laagdrempelige toegang tot het sociaal domein op de locatie van het oude postkantoor De Post.[5]

Het beeld is ook dat alcohol- en drugsgebruik onder jongeren een belangrijke en gedeelde opgave is in de drie gemeenten. De Gemeentelijke Gezondheidsdienst wijst daar ook op in de Gezondheidsmonitor Jeugd (2019). Het percentage jongeren die ooit alcohol hebben gedronken daalt van 37% in 2015 tot 35% in 2019. Daar staat tegenover dat het bingedrinken de laatste jaren toeneemt: van 22% in 2015 naar 23% in 2019. Het gaat dan om het gebruik van vijf of meer alcoholische consumpties bij één gelegenheid.

Sleutelpersonen geven tijdens de werkateliers aan dat veel jongeren experimenteren met drugs – vaak in groepsverband. Tijdens gesprekken is het voorbeeld genoemd van een groep van ruim 45 kinderen in de leeftijd van 13 tot 16 jaar die de drug Mefedron 4-MMC gebruikten ("Miauw Miauw"). Volgens sleutelpersonen blijft dit gedrag vaak onopgemerkt bij ouders waardoor gebruik en gedrag verder kunnen ontsporen.

Op basis van beschikbare informatie geven we in de twee onderstaande figuren een kernbeeld van de ontwikkeling van de jeugdzorg in de drie gemeenten weer.

Uitgaven aan jeugdzorg

In de afgelopen jaren is ambtelijk meerdere malen een poging ondernomen om de uitgaven aan jeugdzorg tussen de drie gemeenten te vergelijken. Door verschillen in cliëntsystemen en begrotingssystematiek is het lastig een precies beeld te vormen. Het beeld van sleutelpersonen is echter wel dat het uitgavenpatroon in de gemeenten redelijk goed vergelijkbaar is. Het beeld is ook dat gemeente Winterswijk iets ruimer begroot en wat strikter is bij het toekennen van indicaties voor specialistische zorg.

5 Zie ook: https://wijwinterswijk.nl/de-post/

Infogram Jeugdzorg

Aalten, Oost Gelre en Winterswijk

Jongeren met jeugdhulp



Jongeren met jeugdhulp

% van jongeren tot 18 jaar

8,9 Aalten	**9,7** Nederland
11,2 Oost Gelre	**10,6** Winterswijk

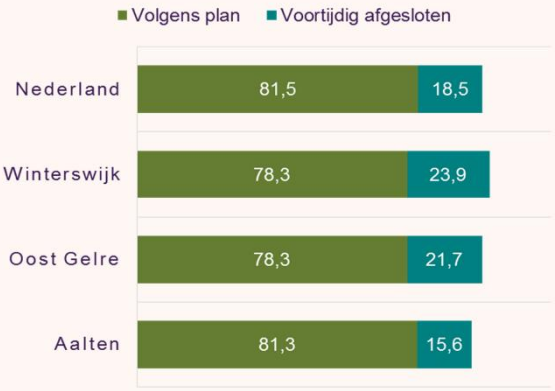
De vraag naar jeugdzorg is in twintig jaar tijd enorm gegroeid in Nederland. Er is een stijging van psychosociale problematiek: in 2015 had 19% van de jongeren een verhoogd risico op psychosociale problemen. In 2019 is dat toegenomen tot 26%.

Jeugdzorggebruik naar leeftijd

2019

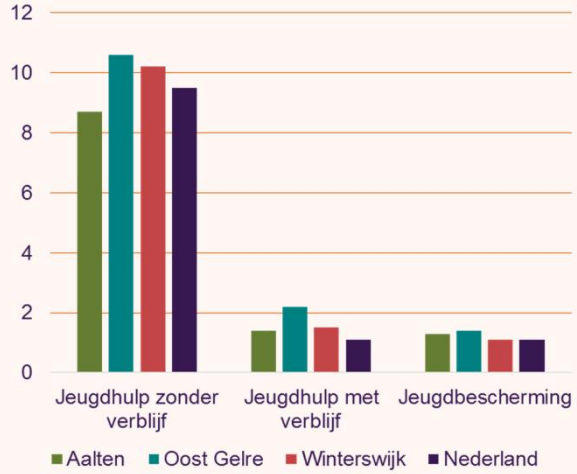


Beëindigde jeugdhulptrajecten



Jongeren met jeugdzorg naar soort

% van jongeren tot 18 jaar



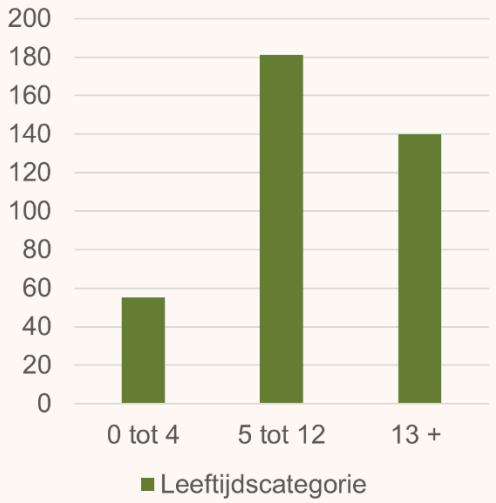
Volgens Plan: Het percentage jeugdhulptrajecten dat geheel volgens plan wordt uitgevoerd, ten opzichte van het totaal aantal jeugdhulptrajecten.

Voortijdig afgesloten: Het percentage jeugdhulptrajecten dat voortijdig is afgesloten, ten opzichte van het totaal aantal Jeugdhulptrajecten. Dit geeft een indruk van de 'uitval' tijdens de uitvoering van de jeugdhulp. Voortijdig afgesloten worden uitgesplist in; in overeenstemming, eenzijdig door cliënt of aanbieder en door externe omstandigheden.

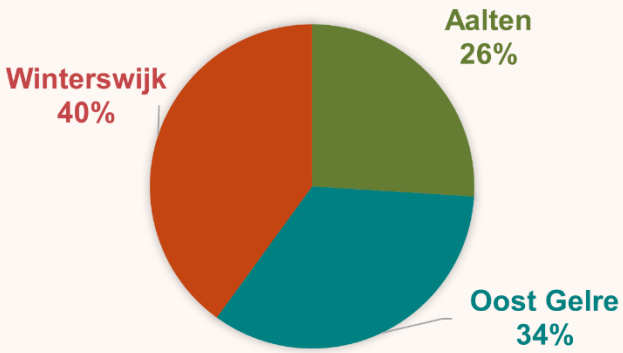
Infogram Ondersteuningsteam

Aalten, Oost Gelre en Winterswijk

Aantal aanmeldingen per leeftijdscategorie

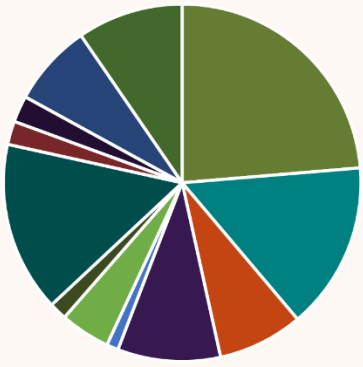


Aantal aanmeldingen



Aalten	Oost Gelre	Winterswijk
99	126	151

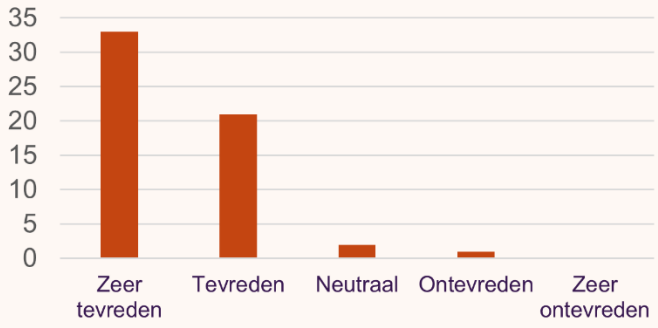
Verwijzingen naar Ondersteuningsteam 2019



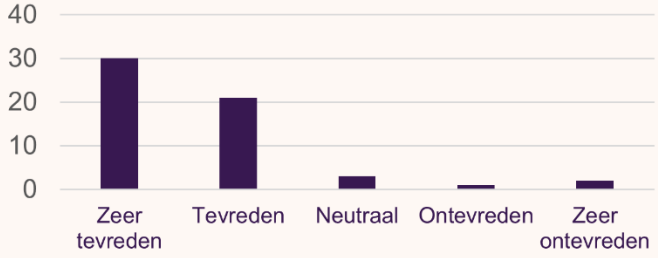


In 2020 heeft het ondersteuningsteam een cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Daarin werd onder andere de betrokkenheid van het OT getoetst en gevraagd naar de tevredenheid over de behaalde resultaten. In de tabellen hieronder staan de resultaten.

Hoe tevreden bent u over de betrokkenheid van het Ondersteuningsteam?



Hoe tevreden bent u over de behaalde resultaten van de ondersteuning?

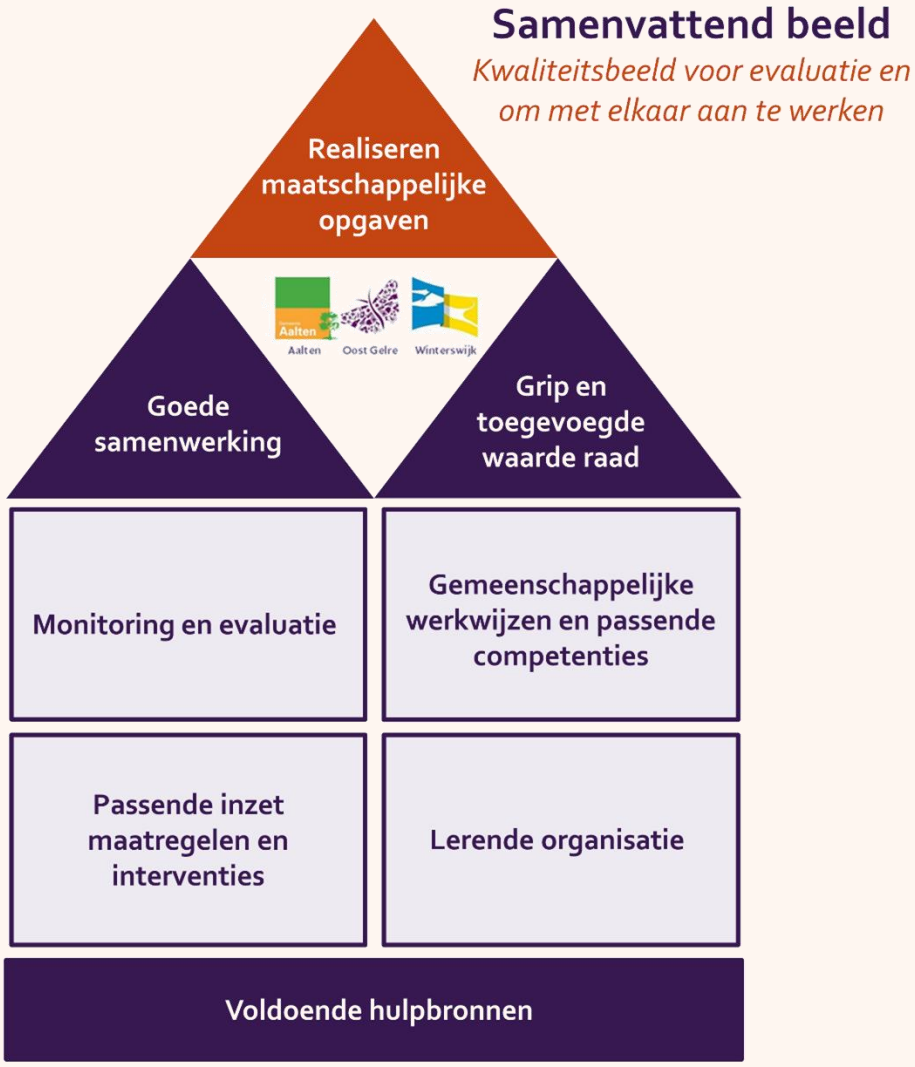


3 Huidige praktijk en ontwikkelpunten

3.0 Kwaliteitskader voor evaluatie en ontwikkeling

Op basis van gesprekken met raadsleden, ambtelijke medewerkers, samenwerkingspartners en schriftelijk materiaal hebben we na afloop van de eerste onderzoeksfase acht kwaliteitsmaatstaven benoemd (figuur 3.1). We hebben deze maatstaven vervolgens getoetst tijdens zes werkateliers met sleutelpersonen uit de drie gemeenten en hun samenwerkingspartners. Alle sleutelpersonen vinden deze kwaliteitsmaatstaven belangrijk en wenselijk:

- Voor evaluatie van de huidige praktijk en het nabije verleden.
- Om aan te werken voor verdere ontwikkeling van de jeugdzorg.



Figuur 3.1: Kwaliteitsbeeld voor evaluatie en ontwikkeling.

Realiseren van maatschappelijke opgaven: realiseren van zichtbare en tastbare resultaten waar de samenleving wat van merkt.

- Realiseren van de persoonlijke kind- of gezinsopgaven.
  - > Juiste zorg op het juiste moment.
  - > Preventie.
- Zichtbaar bijdragen aan beleidsdoelen van de gemeenten.

Goede samenwerking: door het organiseren van doe-kracht en flexibel inspelen op samenwerkingspartners om meer te realiseren.

- Organisatie van het hele netwerk.
- De juiste partijen op het juiste moment in beeld om toegevoegde waarde te bieden.
- Partijen zijn in staat zich in wisselende samenstelling te verbinden: per situatie een passende samenwerkingsvorm om 'één gezin, één plan, één regisseur' waar te maken.
- De interne organisatie staat in dienst van de benodigde (keten)samenwerking met andere partijen om de opgaven te kunnen realiseren.

Grip en toegevoegde waarde door de raad: invloed op de jeugdzorg door op het juiste moment toegevoegde waarde te bieden.

- De raad krijgt tijdige, adequate en politiek relevante informatie.
- Goed doorgronden en doorleven van het onderwerp.
- Op grond hiervan: politiek sturen en controleren.

Monitoring en evaluatie in relatie tot planning, control en kwaliteitszorg: werkelijk geïnteresseerd zijn in de resultaten en deze zichtbaar maken.

- Planning en control zijn ingebed in het primaire werkproces en maakt onderdeel uit van het dagelijkse werk van professionals.
- Er is een actueel beeld van de inzet, voortgang en resultaten tot nu toe.
- Dat betekent expliciet benoemen van kwaliteitsmaatstaven. Voor iedereen is helder waarom het uiteindelijk te doen is ('de bedoeling' is duidelijk').

Gemeenschappelijke werkwijzen en passende competenties: professionele ontwikkeling voor de gehele (keten)samenwerking.

- Met een gemeenschappelijke taal, handelingsrepertoire en 'gereedschap' – voor een constante kwaliteit en resultaten.
- Ontwikkelen van passende competenties en vaardigheden.

Passende inzet maatregelen en interventies:

- Goede informatiepositie.
- Passend arrangement dan wel passende interventies aansluitend bij de scope van de opgave: enkelvoudige dan wel meervoudige problematiek.

Lerende organisatie/ gezamenlijk leren: een open leergerichte cultuur waarin evaluatie tussentijds en achteraf in het dagelijkse handelen is verweven.

Voldoende hulpbronnen: voldoende en efficiënte inzet van tijd, geld, kennis, ICT (en andere hulpbronnen).

3.1 Realiseren van maatschappelijke opgaven

Realiseren van zichtbare en tastbare resultaten waar de samenleving wat van merkt	
Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	**Wat zien we?**
Realiseren persoonlijke kind-/ gezinsopgaven door het bieden van de juiste zorg op het juiste moment Preventie: signaleren, faciliteren, stimuleren Zichtbaar bijdragen aan algemene beleidsdoelen	1 De gemeenten formuleren algemene beleidsdoelen zoals 'kinderen groeien veilig op' en 'kinderen vallen niet tussen de wal en het schip'. Deze doelen zijn niet evalueerbaar gemaakt. We zien wel kengetallen in begrotingen, maar deze raken onvoldoende de kern van de zaak. Een voorbeeld is: het "percentage lopende re-integratievoorzieningen". Wat zegt dit over veilig opgroeien? 2 Op dit moment is niet vast te stellen of deze doelen zijn gehaald. 3 Als je inzoomt op concrete gezins- en kindopgaven ontbreekt het beeld wat het effect is van de verleende zorg. 4 Er is geen systematisch overzicht van resultaten wat betreft de algemene beleidsdoelen en de concrete kind- en gezinsopgaven. (Zie ook paragraaf 3.4: 'Monitoring en evaluatie'.) 5 Dit betekent niet dat resultaten uitblijven. Veel sleutelpersonen zien zelf wel degelijk resultaten, onder meer: > Binnen het Ondersteuningsteam is het beeld dat preventie werkt. Jaarlijks worden meerdere kinderen geholpen die daardoor niet in de langdurige en specialistische zorg terecht komen. Het beeld is ook dat deze besparingen veel hoger zijn dan de kosten. > Kinderen komen op steeds jongere leeftijd in beeld bij het Ondersteuningsteam en het aantal lange trajecten neemt af (bron: Managementrapportage). Sleutelpersonen schrijven dit toe aan preventie en netwerkvorming voor vroegsignalering. > De Praktijkondersteuner jeugd bij de huisarts is een goed voorbeeld waarbij het volgens de betrokkenen lukt om betere zorg te verlenen en zorgvragen te normaliseren (voorkomen van onnodig medicaliseren). > Jeugdconsulenten geven voorbeelden van complexe gezinssituaties waar het lukt een veiligere omgeving voor kinderen te realiseren. 6 Er bestaat inzicht in de cliënttevredenheid. Jeugdigen en hun ouders zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de verleende zorg. 7 Rond gebruik van alcohol/ drugs is het beeld dat resultaten achterblijven. Uit gegevens van de Gemeentelijke Gezondheidsdienst blijkt bijvoorbeeld dat bingedrinken een groot probleem is dat al jaren eerder toe- dan afneemt (Bron: Gezondheidsmonitor Jeugd 2019).

Voorbeelden - Realiseren van zichtbare en tastbare resultaten waar de samenleving wat van merkt

Voorbeeld: de Praktijkondersteuner jeugd bij de huisarts (POH) is er vroeg bij

Onder een grote groep sleutelpersonen bestaat enthousiasme over de praktijkondersteuning jeugd en de invulling daarvan vanuit het Ondersteuningsteam. Diverse resultaten worden aan dit resultaat toegeschreven:

- Preventie door er vroeg bij te zijn.
- Beter en sneller beeld van de opgaven en ziektebeelden, ook van psychosociale klachten.
- Beter in staat om vragen of klachten te normaliseren en voorkomen van onnodig medicaliseren.
- Snel doorverwijzen naar gespecialiseerde hulp, zoals de jeugdarts als het wél nodig is.
- Een hogere kwaliteit van jeugdzorg.
  - > Door het gezamenlijke leerproces van huisartsen en ondersteuners.
  - > Door de kennis en kunde die het ondersteuningsteam kan aanboren bij de huisartsen (en omgekeerd).
- Goede informatiedeling doordat de praktijkondersteuner in het systeem van de huisarts werkt.
- Bijdrage aan een gemeenschappelijke taal tussen de nulde lijn, eerste lijn en huisartsen.

Bron: sleutelpersonen tijdens interviews en werkateliers.

Voorbeeld: algemene doelen zonder zicht op realisatie

Jeugdigen kunnen gezond en veilig opgroeien naar zelfstandigheid en leren voldoende zelfredzaam te zijn.
Jongeren ontwikkelen zich op positieve wijze.
De gezondheid van onze inwoners verbeteren.
Jongeren groeien op tot zelfredzame en actieve burgers die betrokken zijn bij de samenleving.
Jongeren nemen actief deel aan de maatschappij, zonder dat zij in aanraking komen met politie of justitie.
Problematische opvoedingssituaties, ontwikkelingsachterstanden, schooluitval en ongewenst gedrag zoveel mogelijk voorkomen.

Bron: programmabegrotingen van de gemeenten

Voorbeeld: een 'typische' casus voor een praktijkondersteuner jeugd bij de huisarts

Ouders gaan met klachten van slaapproblemen of buikpuin bij hun kind naar de huisarts. Het kind is meestal al eens eerder bij de huisarts geweest. De huisarts vindt geen fysieke aanwijzingen voor de klacht. Er wordt meteen een afspraak gemaakt met de praktijkondersteuner. Hij/ zij legt uit hoe spanningen doorwerken op de buik – bijvoorbeeld aan de hand van tekeningen. Zo leert het kind om gevoelens te plaatsen en deze niet lichamelijk te maken. Het kind leert ook om beter te communiceren met ouders. Dit voorkomt onnodig medicaliseren en ook ongerustheid bij de ouders.

Hoe ging het vaak?

Ouders willen dat de klacht van hun kind serieus wordt genomen. Zij verwachten medisch handelen en stellen zich dan wel eens dwingend op richting de huisarts. De verhoudingen zijn dan al zoek en het kind voelt nog meer spanning. Het kind raakt dan snel gemedicaliseerd. In het ziekenhuis worden allerlei tests gedaan om zaken uit te sluiten: bloedonderzoek, echo's et cetera. Vaak blijkt dat deze kinderen ook al bij de gemeente in beeld zijn – maar weet de huisarts dit niet. Soms was een kind al bezocht door de orthopedagoog terwijl de huisarts ook bezig is.

Bron: sleutelpersonen tijdens interviews en werkateliers.

Voorbeeld: kindopogave zonder zicht op concrete resultaten

"Er zit een jongen al lang bij een gespecialiseerde instelling met psychische problemen. Vanuit onze organisatie weet ik dat het niet goed met hem gaat. Wij bellen dan en horen dat het wél goed gaat. Wat is dan de doelstelling van de behandelaar van die jongen? Moet hij gaan sporten? Is belangrijk dat hij een baantje kan vinden? Wij krijgen geen antwoord." *Voorbeeld van een deelnemer aan de werkateliers.*

Realiseren van zichtbare en tastbare resultaten waar de samenleving wat van merkt

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Hoe doe je dat? Bouwstenen
Realiseren persoonlijke kind-/ gezinsopgaven door het bieden van de juiste zorg op het juiste moment Preventie: signaleren, faciliteren, stimuleren Zichtbaar bijdragen aan algemene beleidsdoelen	1 Verder bouwen en investeren in opgaven gestuurd werken: doen wat nodig is! > De concrete kind- of gezinsopgave stuurt wat nodig is. > De bedoeling voor de opgave van het kind telkens concreet maken: waar doen we het voor? Waar is het ons ook alweer om te doen? 2 Zichtbaar bijdragen aan algemene beleidsdoelen vraagt heel veel concrete acties voor kind- en gezinsopgaven. Deze acties tellen op naar een groter resultaat. Maak deze resultaten zichtbaar. Elk resultaat telt! 3 Algemene beleidsdoelen voor jeugdzorg evalueerbaar maken. > Door een doel heel concreet te formuleren is het ook evalueerbaar. > Omgekeerd, als je evalueerbaar werkt ben je ook resultaat gerichter. Dan heb je een veel concreter beeld van wat je wilt bereiken. > Evalueerbaar formuleren betekent specifiek, meetbaar en tijdgebonden én dat je de kern van de zaak raakt. Dit maakt mogelijk na te gaan of het resultaat is gerealiseerd. Kortom, wanneer ben je succesvol? > Dat kan aan de hand van een veelzeggend beeld, een goed voorstelbaar verhaal en een getal dat de kern raak. 4 Met preventie aangrijpen op krachtige en (gemakkelijk) beïnvloedbare oorzaken. Dat vraagt ook goed inzicht in de oorzaken en gevolgen, bijvoorbeeld van alcoholconsumptie en drugsgebruik onder jongeren. (Zie ook paragraaf 3.6: 'Passende inzet maatregelen en interventies') 5 Met elkaar regelmatig de resultaten bespreken en benoemen. Daar hoef je niet per se een heel systeem voor op te tuigen, noch hoef je daarop te wachten. Dit gebeurde op informele wijze tijdens de werkateliers voor dit onderzoek. (Zie ook paragraaf 3.4: 'Monitoring en evaluatie') 6 Breng de totale maatschappelijke kosten en baten in beeld met focus op de kind- en gezinsopgaven. > Werk met een format en een set vaste doelen en budgetten om het plan in te richten. > Hanteer dit plan tegelijkertijd als evaluatiekader om de kosten-baten in te schatten. Bouw al doende kennis op over het evalueerbaar maken van de opgaven – hou dat vast. (Zie ook paragraaf 3.7: 'Lerende organisatie') > Heb oog voor zaken die je kwantitatief hard kunt maken inclusief het verhaal daarachter. > Ondersteun professionals hierbij: met goede formats en bijvoorbeeld door taakverdeling met en binnen het Ondersteuningsteam.

Realiseren maatschappelijke effecten: citaten uit interviews en werkateliers ter illustratie

"Wat is onze maatschappelijke opgave? De wet zegt: 'een kind moet veilig en gezond opgroeien'. Moet je dat als gemeente niet aanscherpen? Hetzelfde geldt voor ouders. Wanneer ben je zelfvoorzienend en wanneer heb je hulp nodig? Wat valt daar wel en niet onder?"

"We hebben onvoldoende zicht op de effectiviteit in het sociaal domein. Om die reden start nu in Winterswijk een onderzoek in sociaal domein: 'hoe effectief ben je? Waar let je dan op en hoe meet je dat?"

"We leveren vanuit het Ondersteuningsteam eens in de drie maanden een managementrapportage. Het zijn feiten en getallen, bijvoorbeeld over het aantal klanten. Dit is wat wij uit het systeem kunnen halen, meer kunnen wij niet aanleveren."

"We kunnen de resultaten op gezin- of kindniveau niet inzichtelijk maken."

"Het effect van preventie is nauwelijks te duiden. Je kunt besparingen nooit helemaal hard maken. Met praktijkvoorbeelden kun je het wel handen en voeten geven. Je geeft het een verhaal. Dat is waardevol. Zicht krijgen op echte verhalen. Niet alleen maar cijfers."

"Ik wil de resultaten bekijken vanuit de jongere!"

"Huisartsen zijn positief over de Praktijkondersteuner Jeugd. Het aantonen van nut en noodzaak is niet altijd gemakkelijk. Als gemeenten willen wij er iets van terug zien. Daarom staat een onderzoek uit met een financiële onderbouwing."

"Ik verbaas me er écht over: overal kun je drugs kopen! Het speelt in groepsverband onder 14 en 15 jarigen. Ouders komen vaak echt te laat. Dat zijn complexe en dure opgaven."

"Het verhaal is belangrijk: je moet kwalitatief naar de resultaten kijken!"



3.2 Goede samenwerking

Goede (keten)samenwerking	
Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	**Wat zien we nu?**
Organisatie van het hele netwerk Elkaar persoonlijk kennen en werken vanuit vertrouwen Grenzeloze organisatie: Samenwerken door organisatiegrenzen heen De juiste partijen op het juiste moment in beeld om toegevoegde waarde te bieden Partijen zijn in staat zich in wisselende samenstelling te verbinden: per situatie een passende samenwerkingsvorm om 'een gezin, een plan, een regisseur' waar te maken Samenwerken is permanent leren	1 Er is veel geïnvesteerd in netwerkopbouw en het leggen van persoonlijk contacten. Mensen weten elkaar steeds beter te vinden. > Het Ondersteuningsteam neemt het voortouw in de netwerkwerkvorming met het voorliggend veld, onder meer richting het onderwijs, huisartsen, Veilig Thuis, politie, verzuimcoördinatoren, consultatiebureaus, Preventieplatform Jeugd. > In het voorliggende veld liggen nog veel kansen om het netwerk verder te sluiten, met name richting sport- en spelverenigingen. > Door het sluiten van het netwerk komen ook zorgmijders beter in beeld. 2 Het beeld is ook dat diverse partijen in het netwerk hun rol onvoldoende invullen– vooral rond preventie en signaleren. > Partijen worden nog vaak ervaren op afstand: als 'afzonderlijke laag' of op een 'ander niveau' waar zij zich verkokerd richten op de eigen taken of doelen. > Professionals zoeken naar werkwijzen en gereedschap om partijen aan te spreken op gezamenlijke verantwoordelijkheden en hun bijdrage aan gemeenschappelijke opgaven. 3 Bij het Ondersteuningsteam zijn geen wachtlijsten – dit fluctueert wel gedurende het jaar. Voor bepaalde tweedelijnszorg bestaan wel wachtlijsten, vooral voor geestelijke gezondheidszorg en uithuisplaatsingen. Dit is een knelpunt bij heel veel gemeenten. 4 'Eén plan, één gezin, één regisseur' komt onvoldoende van de grond. In de praktijk heeft nagenoeg elke zorgverlener een eigen zorgplan voor een kind- of gezinsopgave – vooral bij complexe opgaven. Dit vormt een barrière voor de regiepositie vanuit de gemeente. Een verklaring is ook privacywetgeving die het delen van informatie hindert. > Afzonderlijke zorgplannen zijn een obstakel voor focus op de gemeenschappelijke opgave. Ook worden ouders en kinderen extra belast. > Partijen richten zich met het eigen plan op de eigen taak. 5 Waar 'één plan' ontbreekt is meer afstemming nodig, vooral aan de hand van frequent berichtenverkeer en casuïstiekoverleg. Dit is een barrière voor regievoering en vergroot de werkdruk. (Zie ook paragraaf 3.8: 'Voldoende hulpbronnen') 6 Met name gemeente Oost Gelre speelt goed in op de kracht van de samenleving. De samenwerking met de Vereniging Zorgcorporatie Mariënvelde is hiervan een goed voorbeeld.

Voorbeelden – Goede (keten)samenwerking

Voorbeeld: een goede keten start met goede toegang

Gemeente Winterswijk onderscheidt zich met een laagdrempelige toegang tot het sociaal domein. Het Sociaal Team De Post helpt inwoners verder bij vragen op het gebied van zorg en welzijn, opvoeden en opgroeien. Iedereen kan binnenlopen – met of zonder afspraak. De Post is daarmee een goede voordeur voor kinderen, jeugdigen en hun ouders. Zij worden van hieruit doorverwezen naar het Ondersteuningsteam.
Sleutelpersonen ervaren dat de toegankelijkheid tot de jeugdzorg hiermee is verbeterd. Zij zien dit ook als een verklaring voor de toename van de hulpvraag.
Tegelijkertijd zijn mensen ook nog zoekende en kan de drempel niet laag genoeg zijn. Het initiatief ligt bij de ouders – óók als zij door een verwijzer worden geadviseerd om hulp te zoeken. De ervaring leert dat veel ouders het moeilijk vinden om een vraag goed te formuleren en daarvoor het juiste kanaal te vinden.
Bron: sleutelpersonen tijdens werkateliers.

Voorbeeld: "dat ene zorgplan bestaat niet"

Een medewerker van het Ondersteuningsteam ondernam een poging om alle zorgplannen voor een gezin met 3 kinderen op elkaar te leggen om er één zorgplan van te maken. Dit bleek een onmogelijke opgave.
Het Ondersteuningsteam maakt een analyse en plan. Elke zorg verlenende partij maakt vervolgens een eigen plan. Zij doen dat allemaal net op een andere manier en met een andere taal waardoor doelen niet op elkaar aansluiten. Gezinnen worden hierdoor zwaar belast. Elke partij vestigt via allerlei vragen en het eigen plan een relatie met het gezin. Dat leidt tot veel dubbel werk voor het gezin.
Uit deze poging vanuit het Ondersteuningsteam blijkt ook dat doelen die met de ouders zijn opgesteld vaak niet bekend zijn bij de andere partijen. Op deze doelen wordt niet voortgebouwd.

"Het is een hele papierstroom. Wij maken een plan. Iedereen maakt een eigen zorgplan. Vaak weet je niet wat in elkaars plannen staat. Je bent vaak niet op de hoogte van wat er speelt." (Bron: werkateliers)

Voorbeeld: goed aansluiten op maatschappelijk initiatieven

De Vereniging Zorgcorporatie Mariënvelde is opgericht door de inwoners van het dorp Mariënvelde. Zij willen de leefbaarheid in het dorp bevorderen, zodat iedereen zo lang mogelijk in het dorp kan blijven wonen. Inwoners die zorg nodig hebben kunnen dit nu in hun eigen dorp regelen via de Zorgcorporatie. De Zorgcorporatie wil alle zorg voor de inwoners regelen. De corporatie heeft drie zorgcoördinatoren in dienst. Zij hebben ervaringen in de zorg, weten waar ze over praten en weten hoe de verbindingen in het dorp liggen. De zorgcoördinatoren kunnen zelf de zorg voor inwoners organiseren. Ook de beschikking maakt de corporatie zelf.

Een concreet voorbeeld

De zorgcorporatie biedt ook hulp aan jongeren uit het dorp. Een jongere die al jaren op grote afstand van het dorp dagbesteding volgde heeft nu zijn draai in het dorp gevonden. Hij helpt zelfs mee bij de dagbesteding voor ouderen en helpt met het wassen van de voetbalshirtjes. Eest kende hij niemand in het dorp. Nu kent hij iedereen en heeft zelfs een wandelmaatje gevonden – dat wandelmaatje was ook een beetje eenzaam. Deze extra beweging komt goed van pas – de laatste jaren was deze jongere erg inactief en ook te zwaar geworden. Zijn gezondheid is er op vooruit gegaan, hij is opgenomen in het dorp en voelt zich veel gelukkiger in de eigen omgeving.

"Iedereen is hier al over de vloer geweest. Tweede Kamerleden, de provincie, rijksambtenaren, een wethouder uit Rotterdam. Gemeente Aalten en Winterswijk zijn hier ook welkom! Vreemd eigenlijk: we kijken weinig naar wat er is bij de buren."

Bron: interview en schriftelijk materiaal.

Goede (keten)samenwerking

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten

Organisatie van het hele netwerk

Elkaar persoonlijk kennen en werken vanuit vertrouwen

Grenzeloze organisatie: Samenwerken door organisatiegrenzen heen

De juiste partijen op het juiste moment in beeld om toegevoegde waarde te bieden

Partijen zijn in staat zich in wisselende samenstelling te verbinden: per situatie een passende samenwerkingsvorm om 'een gezin, een plan, een regisseur' waar te maken

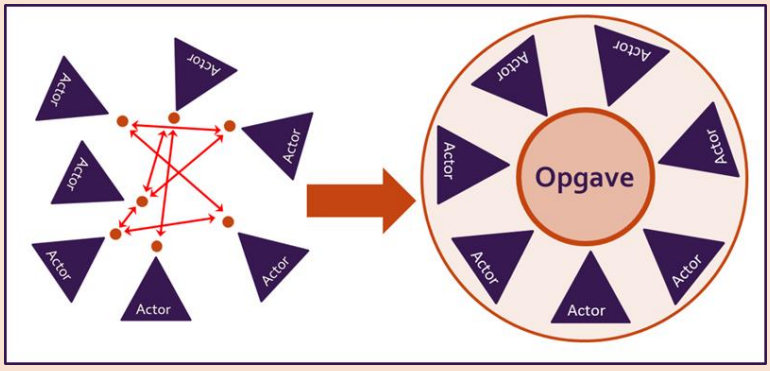
Samenwerken is permanent leren

Hoe doe je dat? Bouwstenen

1 De uitspraak 'It takes a village to raise a child' wordt vaak in werkateliers uitgesproken. Dit betekent: verder bouwen aan maatschappelijke netwerken tot in de haarvaten van de gehele (lokale) samenleving.
> Dat vraagt bijvoorbeeld om een sluitend netwerk met sport- en spelverenigingen rondom het kind, zoals voetbal en scouting.
> Het vraagt ook om faciliteiten voor vrijwilligers bij signaleren en doorverwijzen.
> Het is tevens zaak maximaal in te spelen op lokale initiatiefnemers en het benutten van mogelijkheden voor co-creatie.

Zo is benoemd dat er weinig voorzieningen zijn voor kinderen met autisme (en hun ouders). In andere gemeenten zijn er voorbeelden van maatschappelijke initiatiefnemers die hierop in spelen. Gemeenten kunnen deze initiatieven stimuleren en desgewenst ondersteunen. Zie bijvoorbeeld het initiatief "Autisamen" in gemeente Oegstgeest (www.autisamen.nl).

2 Bouw netwerken zoveel mogelijk rond gemeenschappelijke opgaven.
> De huidige aanpak van puntsturing werkt niet meer voor grote maatschappelijke uitdagingen.
> Bundel krachten in gemeenschappelijke opgaven: samen bijdragen aan het geheel. Over en weer bijdragen aan elkaars doelen en belangen.



3 Als 'één gezin, één plan, één regisseur' werkelijk belangrijk is, dan is het zaak de huidige barrières serieus te nemen en deze te beslechten.
> Dit is vooral nodig voor de zware/ complexe kind- en gezinsopgaven.
> Als basis voor het maken van prestatieafspraken met partners.

Accepteer anders dat er meerdere zorgplannen naast elkaar blijven bestaan.

4 Samenwerken is permanent leren. Een deelnemer aan een werkatelier: *"Dat vraagt investeren in elkaar leren kennen. We zijn groot genoeg om voor elkaar wat te betekenen en klein genoeg om elkaar te leren kennen."*

Goede (keten)samenwerking: citaten uit interviews en werkateliers ter illustratie

"Ik ken niet alle 200 zorgorganisaties. We kijken wat werkt. Het matchen lukt wel maar we kunnen niet altijd een geschikte plek vinden voor het kind. Dat is wel eens lastig. Er is soms heel complexe problematiek en er zijn ook wachtlijsten."

"We gaan naar een andere inkoop en aanbesteding toe. Het partnership wordt veel belangrijker!"

"Wij doen het samen als gemeenschap. Netwerken opbouwen, zo min mogelijk in hogere zorg komen. Vooral om het kind heen, wat zijn de mogelijkheden? De situatie zo gewoon mogelijk houden."

"Ook binnen het onderwijs zijn we verbonden: alle teamleden zitten bij zorgbesprekingen op scholen."

"Voorheen kwamen er veel verwijzingen van huisartsen zonder overleg. Huisartsen verwezen vaak naar dezelfde organisaties. Nu wordt er breder gekeken: wat is nodig voor het kind?"

"Eén gezin, één plan, één regisseur is een uitgangspunt. Zo'n plan is een middel Het is geen doel op zich, anders word je er gek van. Laten we naar het geheel kijken en zorgen dat er geen 12 organisaties bij een gezin aan het werk zijn."

"Er is in Nederland eindeloos bezuinigd op de keten. Vroeger gingen kinderen naar de schoolarts. Die hebben niet meer goed in de gaten wat de ontwikkeling van het kind is."

"Het kwam regelmatig voor dat cases over de schutting werden gegooid. Er is nu meer afstemming, kortere lijnen en duidelijke kaders."

"Je wilt niet weten hoe veel kinderen we afwijzen. Zo is drugsgebruik een no go, of als kinderen zelf geen motivatie hebben nemen wij ze niet op." (...) "Dat klopt. Als we zorg inkopen en zorgpartijen zeggen dat ze kinderen niet willen, dan moeten we dat niet accepteren. Zwaar gespecialiseerde aanbieders kunnen het dan bijna niet rond krijgen!"

"Preventie = elkaar kennen, ons kent ons. Noaberschap: elkaar in de buurt versterken. Daar moeten we veel meer van gebruiken maken in de Achterhoek, ook voor zorgmijders. Dat moet nog beter dan we nu al doen. Dan ga je de gemeenteraad ook geruststellen!"

"Als je elk je verantwoordelijkheid pakt waar je verantwoordelijk voor bent kun je veel beter preventief werken. Dan moet je elkaar ook aanspreken op die verantwoordelijkheid."



3.3 Grip en toegevoegde waarde raad

Grip en toegevoegde waarde door de raad

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Wat zien we nu?
Tijdige, adequate en politiek relevante informatie Investeren in politieke visievorming over de jeugdzorg • Inhoudelijke verdieping en doorleven van het onderwerp jeugdzorg • Persoonlijke interactie met frontlijnwerkers en samenwerkingspartners Op grond hiervan: politiek sturen en controleren Invloed door op het juiste moment toegevoegde waarde te bieden	1 Er is veel informatie voor de raad beschikbaar. Deze informatie is onvoldoende politiek relevant. > Er is geen inzicht over de opgaven, de kwaliteit en resultaten van jeugdzorg. (Zie ook paragraaf 3.1: 'Realiseren van maatschappelijke opgaven'). > Keuzevraagstukken, mogelijkheden en scenario's zijn onvoldoende zichtbaar. 2 Een substantieel deel van de raadsleden heeft onvoldoende voeling met het onderwerp en de opgaven voor jeugdzorg. > Er bestaat een grote afstand tot de praktijk van de jeugdzorg. > Wat zich afspeelt in de frontlijn van de jeugdzorg is vooral in abstracte zin helder en bekend. > Dit hindert om het onderwerp goed te kunnen doorleven. 3 Een goed voorbeeld is gemeente Oost Gelre. Hier is recent een aantal avonden georganiseerd voor de raad waarin levensechte casussen en cijfers rond jeugdzorg zijn besproken. Dit draagt bij aan meer inzicht en voeling met de opgaven en praktijk van jeugdzorg. 4 De focus van de raad is primair gericht op financiële sturing en beheersing. > De politieke sturing (kaderstelling en controle) is primair geld-gestuurd in plaats van opgaven gestuurd. > Er is veel zorg en aandacht voor financiële tekorten en onzekerheid over de beschikbaarheid van middelen vanuit de rijksoverheid. 5 De frontlijnmedewerkers ervaren financiële sturing en bezuinigingen zonder inzicht. > Consequenties voor de kwaliteit en effecten van zorg worden onvoldoende afgewogen. > De medewerkers ervaren over de hele linie een grote afstand tussen 'beleid en uitvoering'. (Zie ook paragraaf 3.5: 'Gemeenschappelijke werkwijze') 6 Omgekeerd hebben veel frontlijnmedewerkers onvoldoende voeling met het raadswerk – en staat de raad ver van hen vandaan. Tijdens werkateliers voor dit onderzoek gaven diverse medewerkers aan dat zij vaker een raadsvergadering gaan bijwonen – en meerwaarde zien van direct contact met raadsleden.

Voorbeelden – Grip en toegevoegde waarde door de raad

Voorbeeld: de opgave in beeld tijdens raadsinformatieavonden in Oost Gelre

Voor alle gemeenteraden zijn de afgelopen jaren presentaties en informatiebijeenkomsten verzorgd. Een deelnemer aan werkatelier verzucht: "*Ik heb het gevoel dat ik niet verder kom dan me telkens weer voorstellen*."

In gemeente Oost Gelre is recent een aantal raadsavonden voor de gemeenteraad georganiseerd. Raadsleden worden tijdens deze avonden meegenomen in de jeugdzorg aan de hand van cijfermatige informatie. Het besef is dat cijfers niet de harde kern van de jeugdzorg uitdrukken. Om die reden worden ook levensechte casussen door jeugdconsulenten met raadsleden besproken – op geanonimiseerde wijze. Raadsleden worden meegenomen in de achterliggende problematiek en de opgave voor het kind of gezin. Op deze manier komen de cijfers 'tot leven'. Raadsleden ervaren en doorleven wat de opgave betekent. Zij worden meegenomen in de afwegingen die de professionals maken. Raadsleden kunnen hiermee de proef op de som nemen: is de inzet voor jeugdzorg nodig om de opgave met voldoende kwaliteit te realiseren?

"We gaan samen met raadsleden aan de slag: waar hebben zij behoeften aan? Wij doen vanuit de ambtelijke organisatie een eerste voorzet en die presenteren we aan de raadsleden. We kunnen denken dat we weten wat raadsleden belangrijk vinden, maar vaak ligt dat op een heel ander vlak dan je zelf denkt. Je moet samen optrekken met de raad."

Bron: sleutelpersonen tijdens interviews en werkateliers.

Voorbeeld: 'Daar gaat u niet over, dat is uitvoering!'

Een raadslid merkt op dat de laatste zes jaar de jeugdzorg hooguit vier keer in de raad is besproken. Meestal aan de hand van dikke beleidsbundels. Het ging dan vooral over abstracte zaken zoals 'de transformatie van het sociaal domein'. Zodra het concreet werd, was het antwoord vaak iets in de trant van: "Dat is de uitvoering, daar gaat de raad niet over. De raad bepaalt het beleid op hoofdlijnen". Het raadslid merkt ook op dat er kinderen zijn met hele complexe problematiek: "*zo'n traject vraagt snel een investering van meerdere tonnen. Je wilt niet dat een kind tussen de wal en het schip valt. Ondertussen hebben we in de raad een interessante discussie over € 10.000 euro rond een willekeurig ander onderwerp*".
Voor goede politieke sturing en controle is inhoudelijke verdieping en doorleving van de jeugdzorg nodig. Het onderscheid tussen 'hoofdlijnen en details' of tussen 'beleid en uitvoering' werkt dan niet.
Een veel gebruikt voorbeeld tijdens de werkateliers illustreert de noodzaak om raadsleden goed mee te nemen in het onderwerp. Het gaat om de uitspraak van een ander raadslid tijdens een raadsvergadering: "Ik heb van al die preventie nog nooit gezien dat het wat oplevert. We kunnen daar beter mee stoppen!"
Bron: sleutelpersonen tijdens interviews en werkateliers.

Voorbeeld: het verhaal achter de cijfers (…raakt toch weer uit beeld)

De zorgcorporatie Mariënvelde heeft zelf een werkwijze ontwikkeld om de inzet en resultaten richting de gemeente Oost Gelre te verantwoorden en te duiden in de vorm van een leefbaarheidsmonitor. Het gaat daarbij om cijfers én verhalen. Daarbij is aandacht voor integrale resultaten op het gebied van wonen, zorg, gezondheid, leefbaarheid et cetera. De zorgcorporatie levert 'zachte' cijfers op: "cijfers waar een verhaal achter zit". Dat zijn concrete voorbeelden die inzicht geven in de opgave van de mensen die zorg krijgen en de resultaten die zijn bereikt. De besparingen zijn ook in beeld. Voor de jongere die voorheen jaren op een dagbesteding buiten het dorp verbleef, gaat het bijvoorbeeld om de besparing van taxikosten. Ondertussen is ook de sociale impact groot: de jongere floreert en is volledig opgenomen in het dorp. Dit voorbeeld bereikt echter *niet* de gemeenteraad. Daarvoor is in de begroting en andere producten van de planning en control cyclus geen plaats. "*Deze voorbeelden gaan verloren in het grote geheel. De gemeente gaat dat anders organiseren zodat de raad beter kan doorgronden wat er speelt!" (zie ook het eerste voorbeeld op deze pagina). Bron: sleutelpersonen tijdens interviews en werkateliers.*

Grip en toegevoegde waarde door de raad

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Hoe doe je dat? Bouwstenen
Tijdige, adequate en politiek relevante informatie Investeren in politieke visievorming over de jeugdzorg • Inhoudelijke verdieping en doorleven van het onderwerp jeugdzorg • Persoonlijke interactie met frontlijnwerkers en samenwerkingspartners Op grond hiervan: politiek sturen en controleren Invloed door op het juiste moment toegevoegde waarde te bieden	1 Organiseren van grip door de jeugdzorg beter te doorgronden en je daarin te verdiepen. Bijvoorbeeld: > Organiseer veel vaker werkbezoeken in het veld. > Neem vaker een kijk aan de keukentafel: ga mee op huisbezoek. > Organiseer informele bijeenkomsten met sleutelpersonen uit de gehele (keten)samenwerking en vooral met de professionals die aan de frontlijn werken. 2 Afstemmen van raadsinformatie op beeldvorming waardoor raadsleden beter invulling kunnen geven aan oordeelsvorming en besluitvorming. > Kijk daarbij ook naar de aanpak in Oost Gelre en de organisatie van informatiebijeenkomsten (zie de voorbeelden). 3 Afscheid nemen van de taakverdeling: 'beleid op hoofdlijnen' (raad) en 'details en uitvoering' (college en ambtelijke organisatie). Deze scheidslijn werkt niet – dit werkt zeker niet in het sociaal domein. 4 Organiseren van een goed proces zodat de raad tot een doorleefde en zorgvuldige afweging komt. > Voorkom besluiten zonder inzicht in consequenties voor concrete maatschappelijke opgaven – óók als het gaat om bezuinigingen. > Voer altijd de "open deur toets" uit: Is de raadsuitspraak sturend in concrete situaties of is deze vrijblijvend algemeen en abstract? 5 Sturen op de maatschappelijke opgave en maatschappelijk rendement – in plaats van sturen op kosten en overschrijdingen: opgaven gestuurd in plaats van geld-gestuurd. 6 Veel meer tijd inruimen voor gezamenlijke reflectie en evaluatie. Stel dynamische kaders die snelle en flexibele aanpassing mogelijk maken. De opgaven voor de jeugdzorg zijn complex en dynamisch. Laat je bijvoorbeeld niet (uitsluitend) leiden door een vierjaarlijkse 'nota jeugdbeleid'. 7 Meer samenwerken door de drie raden bij visievorming, evaluatie en monitoring. Denkbaar is ook het afspreken van een onderlinge taakverdeling tussen de raden waardoor meer rust en focus ontstaat. > Het Ondersteuningsteam is een gezamenlijke samenwerking. > De opgaven in de gemeenten verschillen, maar de overeenkomsten zijn groter dan deze verschillen.

Grip en toegevoegde waarde door de raad: citaten uit interviews en werkateliers ter illustratie



3.4 Monitoring en evaluatie

Monitoring en evaluatie in relatie tot planning, control en kwaliteitszorg

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Wat zien we nu?
Planning en control maakt onderdeel uit van het dagelijkse werk Actueel beeld van de opgaven: Inzet, voortgang en resultaten tot nu toe Expliciet benoemen van kwaliteitsmaatstaven • Voor iedereen is duidelijk waarom het uiteindelijk te doen is ('de bedoeling is helder') • Voor iedereen is helder: 'Wanneer doen we het goed?' Evaluatie en voortgangscontrole op basis van samenwerking en vertrouwen • Passende wijzen van evalueren en monitoren die de betrokkenen nuttig en nodig vinden • De kwaliteit van de relatie maakt werken vanuit vertrouwen mogelijk	1 Monitoring van de jeugdzorg krijgt vorm via eerste initiatieven. > Gemeente Aalten wil het gebruik en effect van de jeugdzorg beter gaan monitoren (bron: Transformatieplan, 2020). > In gemeente Oost Gelre zijn eerste stappen gezet om het inzicht in de jeugdzorg te vergroten volgens de 'Montferlandse methode' (zie de voorbeelden). Daarvoor is ook een software tool aangeschaft. 2 Monitoring is vooral gericht op financiële beheersing, bedrijfsvoering en uitvoeringsprestaties in een 'ongrijpbaar sociaal domein'. (Zie ook: paragraaf 3.3: 'Grip en toegevoegde waarde door de raad'). > Daarbij is vooral oog voor kostenontwikkeling en het kunnen verklaren van overschrijdingen. Er is weinig aandacht voor het maatschappelijke rendement. > We zien dat ook terug in de motieven voor het optuigen van dashboards, zoals in het Transformatieplan van gemeente Aalten: Om goed en gemotiveerd om te kunnen buigen is inzicht nodig in waar de kosten gemaakt worden. In het derde kwartaal 2018 begon een zoektocht naar een geschikt "dashboard" om dat inzicht te geven. In 2019 is de samenwerking tussen bedrijfsvoering en beleid op dit gebied geïntensiveerd. Hierdoor wordt steeds duidelijker wat de oorzaken van de overschrijdingen zijn. Ook wordt sinds de aanpassingen in de managementrapportages duidelijker waar de knoppen zitten om aan te draaien. 3 Monitoring is onvoldoende gericht op de kwaliteit, samenwerking en het maatschappelijk effect van jeugdzorg voor kinderen/ gezinnen. (Zie ook paragraaf 3.1: 'Realiseren van maatschappelijke opgaven') > Bestaande managementinformatie richt zich vooral op telbare activiteiten, zoals aantal aanmeldingen, indicaties en procesregiezaken, uitgaven per product – ongeacht het maatschappelijke eindresultaat voor kinderen en gezinnen. > In gemeente Oost Gelre wordt ook kwalitatieve informatie gedeeld aan de hand van levensechte cases. (Zie ook paragraaf 3.3: 'Grip en toegevoegde waarde raad') 4 De huidige wijze van monitoren wordt door de frontlijnmedewerkers in het Ondersteuningsteam en jeugdconsulenten vooral opgevat als controleren in plaats van leren. > Frontlijnmedewerkers ervaren daarvan hinder. > Dat maakt ook dat monitoring momenteel geen onderdeel uitmaakt van het dagelijkse werken – het komt er voor hen bij als een 'noodzakelijk kwaad' en bovenal een extra administratieve last. 5 Het ontbreekt aan een gezamenlijk systeem of werkwijze voor monitoring. De gemeenten en samenwerkingspartners hanteren hun eigen systemen.

Voorbeelden – Monitoring en evaluatie

Voorbeeld: 24/7 inzicht en overzicht in Oost Gelre

In gemeente Oost Gelre is een traject gestart om op gerichte wijze data over de jeugdzorg te verzamelen, ontsluiten en analyseren om inzicht en overzicht te vergroten. Dit vindt plaats onder de noemer van "Business Intelligence". Monitoring wordt ondersteund met ICT en dashboards waarmee 24/7 een actueel beeld van de situatie bestaat ten aanzien van: opbouw van de bestanden en uitgaven, prestatie indicatoren en uitgaven per zorgaanbieder en inwoner, zorgvormen en zorgkosten per inwoner.

Doel is ook om verbanden te kunnen leggen en patronen beter te kunnen herkennen: *"Wat je nu al kunt zien is dat het aantal jeugdigen niet toeneemt, maar de ernst van de problematiek wél. Met name veiligheidscasussen nemen toe."* Uniek aan de werkwijze van Oost Gelre is het besef dat cijfers en kengetallen vaak niet de kern raken van de zaak raken. Deze beperking wordt ondervangen door ook kwalitatieve informatie te ontsluiten in de vorm van levensechte (geanonimiseerde) casussen. "Een klein deel kun je in cijfers uitdrukken, maar gaat over verhaal." Zie ook het voorbeeld: "de opgave in beeld tijdens raadsinformatieavonden in Oost Gelre" (Paragraaf 3.3; grip en toegevoegde waarde door de raad).

Voorbeeld van een 'strategisch dashboard' met cijfers over de uitvoering in gemeente Oost Gelre:



Voorbeeld: "ambities voor monitoring van het gebruik en effect in Aalten"

Gemeente Aalten heeft ook de ambitie om binnen het sociaal domein beter te gaan monitoren – onder meer via het inrichten van dashboards:

"Er zijn nu tal van preventieve activiteiten waarbij onvoldoende in beeld is hoeveel gebruik ervan gemaakt wordt, wat het effect is en of we het beter en/of goedkoper kunnen aanbieden. Daarnaast ontbreekt op dit moment de samenhang in het voorliggend veld. We gaan dit in beeld brengen door te monitoren wat het gebruik en effect is. Naar aanleiding van de monitoring wordt bepaald welke activiteiten voortgezet of zelfs geïntensiveerd worden en welke activiteiten stoppen. Door te meten maken we het gebruik en effect inzichtelijk en dat geeft ons meer duidelijkheid waar we op moeten inzetten waardoor hulp-op-maat minder vaak ingezet hoeft te worden. Bovendien wordt de zichtbaarheid van het voorliggend veld voor de inwoner verder verbeterd." Bron: Transformatieplan 2020, p. 7 en 13.

Zie ook het voorbeeld van zorgcorporatie Mariënvelde over de leefbaarheidsmonitor en het 'verhaal achter de cijfers'
(Zie paragraaf 3.3:'Grip en toegevoegde waarde door de raad').

Monitoring en evaluatie in relatie tot planning, control en kwaliteitszorg

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Hoe doe je dat? Bouwstenen
Planning en control maakt onderdeel uit van het dagelijkse werk Actueel beeld van de opgaven: Inzet, voortgang en resultaten tot nu toe Expliciet benoemen van kwaliteitsmaatstaven • Voor iedereen is duidelijk waarom het uiteindelijk te doen is ('de bedoeling is helder') • Voor iedereen is helder: 'Wanneer doen we het goed?' Evaluatie en voortgangscontrole op basis van samenwerking en vertrouwen • Passende wijzen van evalueren en monitoren die de betrokkenen nuttig en nodig vinden • De kwaliteit van de relatie maakt werken vanuit vertrouwen mogelijk	1 Samenwerken door de drie gemeenten bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op monitoring en monitoringsystematiek. Door samenwerking grotere ambities realiseren op het gebied van monitoring, monitoringsystematiek, analyse en ICT-faciliteiten. > Gemeente Aalten en gemeenten Oost Gelre zijn bijvoorbeeld allebei bezig met het inrichten van dashboards voor het bieden van inzicht en overzicht aan de hand van data uit de verschillende systemen. 2 Uitbouwen van lopende initiatieven voor dashboards en monitoring. > Focus op uitvoering en bedrijfsprocessen verbreden naar maatschappelijke effecten (van "business intelligence" naar "societal intelligence"). Mede aan de hand van kwalitatieve informatie. > Zicht op het realiseren van de specifieke kind-/gezinsopgaven. > Zicht op het realiseren van preventieve opgaven, zoals de preventie van drugs- en alcoholgebruik onder jongeren of preventie van uithuisplaatsing. > Zicht op bijdragen van alle opgaven aan de algemene beleidsdoelen van gemeenten, zoals 'gezond en veilig opgroeien'. > Verstevigen van een gedeelde informatiepositie. Door integrale analyse van de situatie in wijken, dorpen, kernen – mede door van 'big data analyse' en 'artificial intelligence'. (Zie ook paragraaf 3.8: 'Voldoende hulpbronnen') 3 Een informatiesysteem/ 'kind-volg-systeem' ontwikkelen met partners waarmee realisatie van de kind- en gezinsopgaven kan worden gemonitord. > Volgen van kinderen/ gezinnen 'door de verschillende lijnen' heen – in ieder geval de eerste en tweede lijn. > Goede terugkoppeling vanuit de tweede lijn naar de doorverwijzende eerste lijn mogelijk maken. > Snel inspelen op veranderingen in de situatie en de zorgverlening: kansen voor afschalen benutten als dat bijdraagt aan realisatie van de opgave. 4 Professionals in de frontlijn goed faciliteren om resultaten te documenteren en te evalueren. > Op een zodanige wijze dat dit niet ten koste gaat van de huidige energie die is gericht op 'doen' en realiseren. > Op een manier dat professionals het nut en de meerwaarde hiervan inzien, bijvoorbeeld in de vorm van leren. > Het is een uitdaging hieraan te werken met behoud van de menselijke maat, de kleinschalige aanpak en de bestaande doe-cultuur.

Monitoring en evaluatie: citaten uit interviews en werkateliers ter illustratie



3.5 Gemeenschappelijke werkwijze

Gemeenschappelijke werkwijzen en passende competenties

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Wat zien we nu?
Ontwikkeling gemeenschappelijke werkwijzen voor de gehele keten Investeren in gezamenlijke taal, handelingsrepertoire, 'gereedschap' en werkwijzen • Binnen de gemeente • Met samenwerkingspartners Zoveel mogelijk tegelijkertijd aan meer doelen werken • Realiseren van meerdere doelen die je op een integrale manier in een concrete opgave kunt realiseren • Bijvoorbeeld in een kind- of gezinsopgave, of opgaven in de buurt. De opgave stuurt: doen wat nodig is om de opgave te realiseren Borgen van werkwijzen en kwaliteit	1 De beoogde werkwijze in de drie gemeenten is opgaven gestuurd: niet de wetten en de regels zijn leidend, maar de opgave van de jeugdige/ het gezin. Dit is bijvoorbeeld het uitgangspunt van de 'omgekeerde verordening' (2019) in Aalten: doen wat nodig is in plaats 'wat mogelijk is'. 2 De werkwijze is *in de praktijk* deels opgaven gestuurd. Er zijn ook veel voorbeelden waarbij de opgave of 'de bedoeling' niet helder is of onvoldoende gemeenschappelijk is gemaakt (Zie ook paragraaf 3.2 'Goede samenwerking'; vooral voor '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur') 3 Grote werkdruk maakt dat vooral jeugdconsulenten hier onvoldoende aan toekomen. (Zie ook paragraaf 3.8: 'Voldoende hulpbronnen') > Tegelijkertijd is deze werkwijze een belangrijke sleutel om productiever te zijn met meer zicht op resultaat. > De noodzaak neemt toe: het aantal complexe zorgvragen stijgt: 1 op de 4 ouders ervaart lichte of ernstige problematiek bij het opvoeden; 16% van de ouders heeft behoefte aan deskundige hulp (bron: GGD, Kindermonitor 2017). 4 De werkwijze is niet gebundeld in een *gemeenschappelijke* werkwijze, bijvoorbeeld: > "Normaliseren versus problematiseren/ medicaliseren" is een belangrijk thema. Wat de norm? Welke problemen mogen er zijn? Waar ligt de grens? Wanneer zeg je nee? Wanneer is goed – goed genoeg? Wie maken de afweging? > 'Eén gezin, één plan, één regisseur' is een gezamenlijk uitgangspunt. Dit is niet geland in geen gemeenschappelijke werkwijze. (Zie ook paragraaf 3.2: "Goede samenwerking") 5 Medewerkers van het Ondersteuningsteam en jeugdconsulenten ervaren een grote afstand tussen beleid en uitvoering. Dat is een barrière voor opgaven gestuurd werken/ 'werken vanuit de bedoeling'/ 'omgekeerd werken'. 6 Regie is een belangrijke bouwsteen voor de werkwijze. Afstemming over regie verloopt beter maar blijft een punt van aandacht. > Regie vraagt lijnen uitzetten en organiseren van samenwerking: dit is lastig richting partners die hun eigen zorgplan hanteren. (Zie ook paragraaf 3.2: 'Goede samenwerking') > Regie vraagt overzicht krijgen en verantwoording afleggen: overzicht over de opgave ontbreekt vaak. Dan is het lastig om verantwoording af te leggen over voortgang en resultaten. (Zie ook paragraaf 3.4: 'Monitoring en evaluatie')

Voorbeelden – Gemeenschappelijke werkwijzen en passende competenties

Voorbeeld: "omgekeerd werken"

Omgekeerd werken is de basis voor de "omgekeerde verordening" voor het sociaal domein in gemeente Aalten. Omgekeerd werken betekent opgaven gestuurd werken. Focus is het realiseren van de opgave van het kind/ gezin. De opgave stuurt wat nodig is, ofwel doen wat nodig is. In het Transformatieplan (2020) van gemeente Aalten is dat als volgt geformuleerd: "*Transformatie betekent vooral een cultuuromslag in denken, werken en uitvoeren. Dat wil zeker niet zeggen dat het niet goed gebeurde, maar dat het nog beter kan. Niet het indiceren van een "recht op voorzieningen" is leidend, maar het zo goed mogelijk ondersteunen van de inwoner bij de hulpvraag vanuit de bedoeling van de wetten.*"

De vraag van deelnemers tijdens de werkateliers is wel steeds: "*Hoe doe je dat?*"

- Wat vraagt dit van de gemeenschappelijke werkwijze?
- Welke voorwaarden moet je eerst invullen, zodat deze werkwijze van de grond kan komen?

Voorbeeld: "normaliseren versus problematiseren"

Mag een beperking er zijn als iets wat er bij hoort? Of is een beperking per definitie een probleem dat je moet oplossen of behandelen? Wat is je afwegingskader en handelingsrepertoire? Dit thema heeft veel aandacht binnen het Ondersteuningsteam, bij jeugdconsulenten, huisartsen en andere partners.

	Normaliseren	Problematiseren - medicaliseren
Wat is de norm? ***Wat is wenselijk of onwenselijk?***	Bepaalde problemen horen bij het leven. Tot op zekere hoogte zijn deze acceptabel en hoeven geluk niet in de weg te staan. Juist door er positief mee om te gaan kan het geluk juist toenemen. Een beperking mag er zijn en hoeft geen probleem te zijn.	Ieder probleem is in principe onwenselijk en het bestaan ervan doet afbreuk aan welzijn aan geluk. Een beperking is per definitie een probleem.
Focus	Positieve blik op het geheel. Focus op mogelijkheden vanuit de: • gehele persoon (inclusief omgeving) • gehele situatie – bij maatschappelijk vraagstuk (holistisch perspectief)	Negatieve blik op het problematische deel. Focus op het geïsoleerde probleem wat als onwenselijk wordt gezien.
Mogelijke positieve effecten	• Meer geluk (reframen negatieve duiding) • Positieve verandering van de situatie	De koe bij de horens vatten
Mogelijke negatieve effecten	Ongewenste situaties vergoelijken	• Probleemdefinitie is zeer dominant in geluksdefinitie (elkaar in de put praten) • Problemen worden uitvergroot en verdringen de mogelijkheden om (er vanuit een geheel ander perspectief) wat aan te doen (zwelgen in problemen) of om anderszins gelukkig te worden

Zie ook het voorbeeld van de praktijkondersteuning jeugd bij de huisarts (paragraaf 3.1: 'Realiseren van zichtbare en tastbare resultaten waar de samenleving wat van merkt')

Gemeenschappelijke werkwijzen en passende competenties

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Hoe doe je dat? Bouwstenen
Ontwikkeling gemeenschappelijke werkwijzen voor de gehele keten Investeren in gezamenlijke taal, handelingsrepertoire, 'gereedschap' en werkwijzen • Binnen de gemeente • Met samenwerkingspartners Zoveel mogelijk tegelijkertijd aan meer doelen werken • Realiseren van meerdere doelen die je op een integrale manier in een concrete opgave kunt realiseren • Bijvoorbeeld in een kind- of gezinsopgave, of opgaven in de buurt. De opgave stuurt: doen wat nodig is om de opgave te realiseren Borgen van werkwijzen en kwaliteit	1 Op essentiële zaken werkwijzen bundelen en verankeren in een *gemeenschappelijke* werkwijze: met een gemeenschappelijke taal, een gemeenschappelijk handelingsrepertoire en gereedschap en een gemeenschappelijk kennisfonds. > De kwaliteit en werkwijze minder afhankelijk maken van individuele personen en afwegingen. > De behoefte en noodzaak aan onderlinge afstemming en coördinatie verminderen: de gemeenschappelijke werkwijze voorziet in een afwegingskader om tot maatwerk te komen en ondersteunt situationeel handelen. 2 De gemeenschappelijke werkwijze permanent door-ontwikkelen. 3 Kennismanagement en borging. Lessen borgen en vertalen naar methodieken en 'gereedschap'. Ontsluiten en delen van lessen. (Zie ook paragraaf 3.7: 'Lerende organisatie') 4 Vaker informeel en integraal het gesprek voeren als onderdeel van de gemeenschappelijke werkwijze: 'doen we het samen goed?' Een aantal citaten over de werkateliers voor dit onderzoek tussen raadsleden, ambtelijke professionals en samenwerkingspartners: • "In korte tijd heb ik veel geleerd, ook hoe het in de raad werkt." • "We hebben veel van elkaar geleerd: koppelingen leggen, bewustzijn wat we doen, leren wat ieders toegevoegde waarde is." • "Dit is belangrijk: investeren in elkaar en in de relatie." • "Een mooie manier om vanuit verschillende disciplines te praten." • "Deze setting is heel waardevol." • "Ik hoop dat we deze werkvorm er in kunnen houden!" Zie ook paragraaf 3.7: 'Lerende organisatie'. 5 Realiseren van een aantrekkelijke omgeving voor moderne professionals: minder energie aan procedures, vergaderen, administratieve lasten en niet functionele administratie. Dit is belangrijk – er zijn ook voorbeelden van personeelsverloop en mensen die er aan onderdoor gaan. (Zie ook paragraaf 3.8: 'Voldoende hulpbronnen) 6 De afstand tussen beleid en uitvoering zo klein mogelijk maken door meteen of heel snel te beginnen met realiseren. Richten en realisatie gaan samen op in wisselwerking. Visies en kaders zijn handige halffabricaten die werkende weg invulling en betekenis krijgen tijdens de realisatie van concrete opgaven. Het zijn faciliteiten voor realisatie.

Gemeenschappelijke werkwijzen: citaten uit interviews en werkateliers ter illustratie

"We moeten kijken of gemeenten meer op dezelfde manier kunnen werken. Het is overal anders."

"Ik kan niet de gemeenschappelijke werkwijzen opnoemen. Ik heb wel een weg gevonden om elkaar te vinden, maar niet: 'zo doen we dat!"

"Herindicatie en evaluatie van doelen is een werkwijze waar wij naar toe gaan. Je mag je afvragen of het goed is als er drie zorgpartijen bij een gezin rondlopen."

"De afstand tussen de professionals en beleidsmedewerkers vind ik groot. Dat bedoel ik niet naar, maar soms worden er dingen bedacht die niet aansluiten."

"Ik wil graag dat het gaat over iets doen! Niet over wat er allemaal aan beleid is! Je moet gezamenlijk doen, dezelfde taal spreken met dezelfde uitgangspunten."

"Dit werkatelier [voor dit onderzoek] is heel waardevol: investeren in elkaar en in de relatie met elkaar op een niet veroordelende manier. Dat had al in 2016 gemoeten."

"Ik hield een boekje bij: de regels in Winterswijk, de regels in Oost Gerle, de regels in Aalten en de regels in Berkelland. Om te voorkomen dat je communicatieproblemen krijgt."

"Je ziet steeds meer vechtscheidingen. We lopen tegen de vraag aan: past dit binnen de jeugdwet of niet? Waar ligt de grens? Afwegingscriteria zijn haast niet vast te leggen."

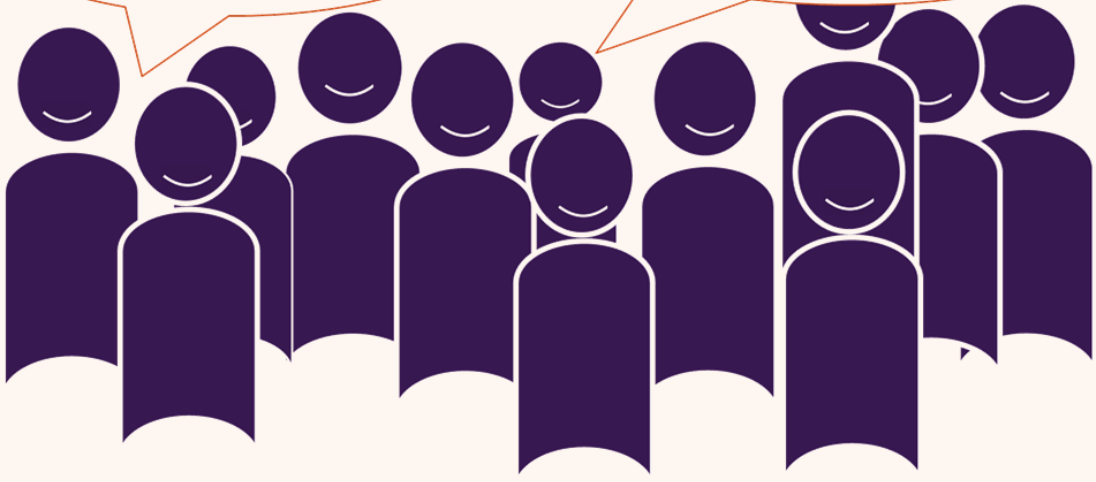
"We hebben het hier over de inhoud maar van bovenaf worden dingen bepaald. Loop eens mee, bijvoorbeeld als wethouder of raadslid. Dan ga je het echt over de inhoud hebben. Schuif eens aan bij een casusoverleg. Op mijn beurt ben ik zelf zoekende wie het beleid doet."

"Als je samen hetzelfde doel voor ogen hebt en de resultaten haalt, dan heb je succes. "

"We zijn nu bezig met de meldcode. Het is zoeken hoe dit een gezamenlijke werkwijze wordt. Daar komen we nu aan toe."

"Elke gemeente heeft het programma 'Nu niet zwanger' ingekocht. Hoe mooi zou het zijn als gemeenten samen kijken hoe we het kunnen implementeren."

"Jeugdorganisaties bestaan vaak al heel lang. Jeugdzorg zit pas vijf jaar bij de gemeente. We zijn al vijf jaar bezig, maar het is nog maar heel kort. We staan nog steeds aan het begin."



3.6 Passende inzet maatregelen en interventies

Passende inzet maatregelen en interventies

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Wat zien we nu?
Goede informatiepositie Passend arrangement bij de scope van de opgave • Enkelvoudige problematiek • Meervoudige problematiek Goede afweging vanuit overzicht, samenhang en realiseerbaarheid • Aangrijpen op oorzaken of gevolgen verzachten • Aangrijpen op kernoorzaken of randverschijnselen	1 Voor kind- en gezinsopgaven is de informatiepositie vooral afhankelijk van de informatie die ouders zelf geven – en van verwijzers/ partners waarvoor ouders toestemming geven. 2 Het lukt rond kind- en gezinsopgaven beter om passende inzet te organiseren vanuit de vraag: wat is hier nodig? Het Ondersteuningsteam en de jeugdconsulenten in Winterswijk lopen hierin voorop. 4 Een pilot in gemeente Winterswijk om met één systeem te werken voor ouders, gemeente en partners – ter ondersteuning van de werkwijze '1 gezin, **1 plan,** 1 regisseur', is niet goed van de grond gekomen. > Informatie uit het zorgplan van het Ondersteuningsteam is niet altijd bij alle zorgpartners bekend. > In de praktijk bestaan vaak meerdere zorgplannen rondom de opgave van een kind of gezin. > Informatiedelen verloopt in belangrijke mate via casusoverleg en berichtenverkeer. (zie ook paragraaf 3.2: 'Goede samenwerking') 5 De pilot is gestrand op privacywetgeving en de ervaring dat professionals 'inlog-moe' zijn – door de vele systemen die naast elkaar bestaan. Ook maken ouders onvoldoende gebruik van het systeem. 6 Bij herindicaties ontbreekt nogal eens een goed beeld van de situatie. > Daardoor is tussentijds evalueren lastig: Wat is het doel of de opgave? Waar staan we nu? Wat is hier nodig?. > Met name in Oost Gelre en Aalten is het beeld dat zorg nogal regelmatig wordt verlengd 'op de automatische piloot' (bron: werkateliers). 7 Het blijkt ingewikkeld om tot het een passend arrangement te komen met 200 aanbieders. Een aanstaande aanbesteding beoogt het aantal partijen sterk te verkleinen en samenwerking te vergroten. 8 Voor preventie van alcohol- en drugsgebruik stemmen partijen interventies onvoldoende af op de gezamenlijke opgave. > Het ontbreekt aan een gedeelde informatiepositie met inzicht in oorzaken en gevolgen van alcohol- en drugsgebruik onder jongeren (zie ook paragraaf 3.1: 'Realiseren van maatschappelijke opgaven') > Preventie van alcohol- en drugsgebruik wordt onvoldoende integraal opgepakt vanuit meerdere domeinen en partners: jeugdzorg, veiligheid, onderwijs en gezondheid.

Voorbeelden – Passende inzet maatregelen en interventies

Voorbeeld: formuleren van een passend arrangement (1)

Tijdens één van de werkateliers merken deelnemers op dat de focus op individuele kind- en gezinsopgaven ook kan bijdragen aan een blikvernauwing. Zo wordt door een gebrek aan collectieve voorzieningen voor kinderen met autisme vaak een individuele oplossing geboden. Kinderen gaan dan bijvoorbeeld elk naar een andere zorgboerderij. De mogelijkheid om een gezamenlijke voorziening te organiseren komt daarbij onvoldoende in beeld – terwijl deze kinderen en hun ouders er veel baat bij kunnen hebben. De netwerken van professionals/ experts en vrijwilligers van lokale voorzieningen en mantelzorgers komen volgens sleutelpersonen onvoldoende bij elkaar om deze kans voor co-creatie te benutten.

Voorbeeld: formuleren van een passend arrangement (2)

Bij een ander voorbeeld lukt het wel, juist door aan te sluiten bij lokale voorzieningen. Een jongere met begeleiding door vrijwilligers van Zorgcorporatie Mariënvelde wil ook graag een heftruckrijbewijs halen. De partner van één van de vrijwilligers zette zich daarop in voor een oplossing via zijn werkgever. De co-creatiekracht en het netwerk van het dorp werden aangesproken. Dit leidde tot een passende oplossing met veel rendement.

Voorbeeld: "goede balans tussen de juridische maat versus de menselijke maat"

De juridische maat en de menselijke maat zijn beide zinvolle en relevante perspectieven voor de jeugdzorg.

- Wat is er nodig als we er – als mensen onder elkaar – naar kijken?
- Wat moet er gebeuren als we de regels volgen die van toepassing zijn in deze situatie?

Het vinden van een goede balans is geen sinecure en vraagt balanceren en jongleren (bron: werkateliers):



Juridische maat versus menselijke maat

Juridische maat		Menselijke maat
• Wat moet er gedaan worden als we de regels volgens die van toepassing zijn in deze situatie? • Weinig ruimte voor persoonlijke professionele inschatting? • Jurisprudentie en precedentwerking zijn bepalend. • Oplossingen waarop men recht heeft. • **Maar ook:** oplossingen die niet nodig zijn of wringen, bureaucratie en administratie.	✓ **Gelijke behandeling** ✓ **Passende aanpak bij de kind- of gezinsopgave en wat nodig is**	• Wat is nuttig of nodig om te doen, als we het er als mensen onder elkaar over hebben? • Mogelijk maken wat nodig is – ongeacht de regels. • Professionele ruimte voor persoonlijke inschatting. • De persoon doet er toe: zowel de professional als de burger. • Unieke oplossingen die passen bij de opgave. Er zijn meer wegen naar Rome. • **Maar ook:** kans op willekeur, menselijk falen en onbarmhartigheid.
	≠ **Ongelijke behandeling** ≠ **Geen oog voor wat nodig is**	

Partners+Pröpper, Opgaven gestuurd werken in het sociaal domein

Passende inzet maatregelen en interventies

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten

Goede informatiepositie

Passend arrangement bij de scope van de opgave
- Enkelvoudige problematiek
- Meervoudige problematiek

Goede afweging vanuit overzicht, samenhang en realiseerbaarheid
- Aangrijpen op oorzaken of gevolgen verzachten
- Aangrijpen op kernoorzaken of randverschijnselen

Hoe doe je dat? Bouwstenen

1 Interventies van verschillende partijen, uit verschillende domeinen beter aansluiten en richten op de gemeenschappelijke opgave, zoals de preventie van alcohol- en drugsgebruik onder jongeren.

2 Het verschil maken door maatregelen en interventies zoveel mogelijk te richten op krachtige en manipuleerbare oorzaken.

	Manipuleerbare oorzaak	Niet of beperkt manipuleerbare oorzaak
Krachtige oorzaak		
Niet krachtige oorzaak		

3 Kansrijke individuele kind- en gezinsopgaven verbinden voor het realiseren van nieuwe collectieve voorzieningen. In samenwerking met vrijwilligers van lokale voorzieningen.
> Bijvoorbeeld voor kinderen met autisme of jongeren die op zoek zijn werkervaringsplaatsen.

4 (Bij voorkeur gezamenlijk) weer oppakken van de pilot in gemeente Winterswijk om met één systeem te werken voor ouders, gemeente en partners –vanuit de werkwijze '1 gezin, **1 plan**, 1 regisseur. De obstakels voor realisatie van de pilot moeten zeer serieus genomen worden.

Zie ook paragraaf 3.2: 'Goede samenwerking', in het bijzonder het voorbeeld: 'Dat ene zorgplan bestaat niet'.

Passende inzet maatregelen en interventies: citaten uit interviews en werkateliers ter illustratie



3.7 Lerende organisatie

Lerende organisatie/ gezamenlijk leren

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Wat zien we nu?
Open en leergerichte cultuur waarin evaluatie tussentijds en achteraf in het dagelijkse handelen is verweven • Doen, uitproberen en leren gaan hand in hand • Innoveren en inspelen op nieuwe uitdagingen Aandacht en ruimte voor evalueren. Gezamenlijk leren en evalueren met alle samenwerkingspartners	1 Er bestaat een grote behoefte aan leren en het zijn van een lerende organisatie. > Deelnemers aan werkateliers geven aan dat jeugdzorg (en het bredere sociaal domein) een geheel nieuwe opdracht inhoudt voor de gemeenten. > Na vijf jaar voorbereiden, pionieren en kwartier maken vraagt dit om continu leren en door-ontwikkelen. > Dat is een opgave voor alle gemeenten in Nederland. Zij moeten zichzelf als het ware opnieuw uitvinden wat betreft werkwijzen, samenwerking, houding en gedrag. Daar is de zogenoemde 'transformatie' op gericht. > Tegelijkertijd neemt de maatschappelijke opgave en de noodzaak verder toe. > Eerdere decentralisaties leren dat je eerder tien tot vijftien jaar dan vijf jaar moet uittrekken voor het goed invullen van een decentralisatie. 2 We zien ruimte en aandacht voor leren en professionaliseren onder meer voor: > Intervisie aan de hand van casuïstiek. > Coaching/ training, onder meer rond regie, houding, positie, uitvragen. > Normaliseren. 3 Er is weinig sprake van in *gezamenlijk* leren door organisatiegrenzen heen/ met het hele netwerk. > Tijdens de werkateliers voor dit onderzoek merken veel deelnemers op dat dit de eerste keer is dat zij een informeel gesprek voeren in aanwezigheid van raadsleden, mensen van het Ondersteuningsteam, jeugdconsulent, een huisarts, jeugdarts en vertegenwoordigers van zorginstellingen. > Jeugdconsulenten merken op dat in het verleden intergemeentelijke intervisie werd georganiseerd. Dit is verwaterd. 4 Leren is onvoldoende ingebed in het dagelijkse werken. > De ruimte voor leren staat onder druk als de werkdruk toeneemt. > Onder druk wordt alles vloeibaar, maar zaken zoals leren en evalueren dreigen dan van tafel te vallen – met name gezamenlijk leren.

Voorbeelden – Lerende organisatie/ gezamenlijk leren

"Leren in een complexe en dynamische omgeving"

De opgaven voor jeugdzorg zijn complex en dynamisch. We horen dat terug in diverse werkateliers, onder meer:

- **Samenspel met een groot aantal partijen:** realisatie van opgaven is afhankelijk van een groot aantal partijen.
- **Politiek gevoelig:** jeugdzorg heeft veel politieke aandacht.
- **Complex onderwerp:** de typering en realisatie van opgaven vraagt veel informatie en kennis.
- **De menselijke factor is van wezenlijke betekenis:** persoonlijke verhoudingen en competenties spelen een grote rol.
- **Moeilijk te beheersen risico's**: vooral bij zware opgaven spelen er veel sociale en financiële risico's.
- **Geen eenduidige taal:** bestuurders, politici, professionals en ouders spreken vaak een verschillende taal.
- **Grote druk om integraal te werken**: er zijn hoge ambities om met iedereen en alles rekening te houden. Er zijn bovendien veel regels waaraan voldaan moet zijn of ingespeeld moet worden.
- **Balans tussen korte en lange termijn is lastig te maken:** er is druk om op korte termijn resultaten te boeken, terwijl effecten vaak redelijkerwijze op langere termijn verwacht kunnen worden.

Het zijn van een lerende organisatie is in deze omgeving van cruciaal belang. Dat wordt ook breed gedeeld door deelnemers aan de werkateliers (zie ook de citaten). Momenteel is niet voldaan aan een lerende organisatie – die het gehele hele netwerk omvat.

Leren vindt vooral binnen bestaande organisatiegrenzen plaats, zoals bij het team jeugdconsulenten in Winterswijk en het Ondersteuningsteam (bron: werkateliers).

Voorbeeld jeugdconsulenten Winterswijk	Voorbeeld Ondersteuningsteam
• Wekelijks casuïstiek op inhoud toetsen. • Cruciale beslissingen samen maken. • Met een gedragsdeskundige op huisbezoek gaan. • Training en coaching op de rol van procesregisseur. • Intervisie.	• Coaching rond diverse thema's, onder meer: > 'Van hulpverlener naar regisseur'. > Normaliseren. • Ondersteuning door trainingsmodules van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)

Lerende organisatie/ gezamenlijk leren

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Hoe doe je dat? Bouwstenen
Open en leergerichte cultuur waarin evaluatie tussentijds en achteraf in het dagelijkse handelen is verweven • Doen, uitproberen en leren gaan hand in hand • Innoveren en inspelen op nieuwe uitdagingen Aandacht en ruimte voor evalueren. Gezamenlijk leren en evalueren met alle samenwerkingspartners	1 Meer aandacht voor gezamenlijk leren: een collectief leerproces waarbij de uitkomsten ten goede komen aan alle betrokken partijen gezamenlijk – maar tegelijkertijd ook bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Met raadsleden, portefeuillehouders, professionals. > Binnen een gemeente en tussen de gemeenten. > Met alle partners. 2 Borgen van leren door doen. > Nieuwe werkwijzen, competenties, houding en gedrag vragen om verbinding tussen leren en concreet doen en uitproberen. > Leren en evalueren zijn onderdeel van het dagelijkse werk. Een andere werkwijze leer je niet op de 'hei' door veel discussiëren of er over te lezen. 3 Borgen van leren door lessen te vertalen naar gemeenschappelijke werkwijzen en een gezamenlijk kennisfonds. (Zie ook paragraaf 3.5: 'Gemeenschappelijke werkwijzen en passende competenties') 4 Op gepaste momenten: gezamenlijk leren en reflectie ondersteunen met de blik van een kritische buitenstaander.

Lerende organisatie/ gezamenlijk leren: citaten uit interviews en werkateliers ter illustratie

"We hebben behoefte om grip te houden. We hebben geen idee waar we grip op hebben. Daarom moeten we gezamenlijk leren! Het is verbazingwekkende hoe weinig we van elkaar weten."

"Jeugdzorg is nog steeds een nieuw onderwerp binnen de gemeenten. Een open houding is belangrijk : wat leren we van elkaar? Hoe kan jeugd geïntegreerd worden in de gemeente?"

"Ik mis leren van elkaar over de gemeenten heen. Jeugdzorg is niet alleen van Winterswijk en Oost Gelre. Je kunt van elkaar leren zonder opnieuw het wiel uit te vinden. Daar is veel meer verbinding mogelijk."

"Een lerende organisatie betekent ook heel eenvoudig: 'beter goed gejat dan slecht bedacht'."

"Bij de gemeente is jeugdzorg een deel van heel veel taken. Ga er maar aan staan. Ik moet nog steeds wennen hoeveel mensen er over beslissen. Hoe lang alles duurt. Wethouders veranderen. Visies veranderen. Kunnen we zaken kleiner maken? Vaker bij elkaar in de keuken kijken? Ik leg het graag uit, maar de afstand is groot. We zijn nu geen lerende organisatie."

"Er was tussen de gemeenten een jeugdconsulentenoverleg maar dat is verzand. De contacten zijn er en die zijn goed. Uitwisseling vindt wel plaats maar dat zou meer kunnen zijn, bijvoorbeeld door gezamenlijke intervisie."

"Er moet vertrouwen in zitten. Types die de zaak willen bedoezelen zie je niet in de jeugdzorg met subsidies. Dat soort lui zie je bij Opsporing Verzocht – die doen andere dingen. Je moet vertrouwen hebben en met elkaar meekijken. Vooral samen leren."

"Ik werk nu een aantal jaren bij de gemeente. Leren is heel belangrijk. Er is nog weinig begrip van wat jeugdzorg inhoudt."

"Leren is tweerichtingsverkeer. Ga als professional ook eens naar de raad."



3.8 Voldoende hulpbronnen

Voldoende hulpbronnen	
Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	**Wat zien we nu?**
Voldoende personele, financiële, ICT en andere hulpbronnen om opgaven te kunnen vervullen Evaluatie of hulpbronnen afdoende en doeltreffend zijn ingezet Investeren in sociaal kapitaal: naast aandacht voor kosten ook focus op maatschappelijke baten	1 De inzet van (financiële) hulpbronnen wordt vooral gezien in termen van schaarste: kosten en het 'consumeren van sociale voorzieningen'. (Zie ook paragraaf 3.3: 'Grip en toegevoegde waarde door de raad') 2 Investering van hulpbronnen wordt onvoldoende afgewogen in termen van maatschappelijke kosten en baten. Waarbij de kosten een duurzame investering zijn in het sociaal kapitaal van de gemeenten. 3 De werkdruk is vooral hoog bij de jeugdconsulenten. > Er zijn ook signalen dat mensen daar aan onder door zijn gegaan. > In het nabije verleden leidde dat ook tot wachtlijsten. > Recent zijn de teams van Winterswijk en Aalten versterkt. – In Winterswijk is het team jeugdconsulenten versterkt (nu vijf consulenten). – In Aalten is het team sinds kort eveneens versterkt (vier jeugdconsulenten). – In Oost Gelre is momenteel sprake van onderbezetting en overbelasting van de twee jeugdconsulenten. 4 Vooral de complexe kind- en gezinsopgaven vragen investeringen aan afstemming, overleg, rapportage en administratieve lasten. 5 Overbelasting en werkdruk zijn een barrière voor verdere professionalisering en voldoende aandacht voor evaluatie. 6 Informatie- en communicatietechnologie ondersteunt de professionals onvoldoende. > Vooral het Ondersteuningsteam heeft te maken met verschillende systemen van de gemeenten. > Huidige ICT draagt onvoldoende bij aan gemeenschappelijk inzicht en overzicht – en hindert daarmee '1 plan, 1 gezin, 1 regisseur'. (Zie ook paragraaf 3.1: 'Goede samenwerking')

Voorbeelden – Voldoende hulpbronnen

Voorbeeld: delen van hulpbronnen via het Ondersteuningsteam Oost-Achterhoek

Het Ondersteuningsteam is een goed voorbeeld waarbij de drie gemeenten samenwerken rond uitvoering. De gemeenten delen hulpbronnen en organiseren deze gezamenlijk. Dit draagt onder meer bij aan schaalvoordelen en een hoge kwaliteit van uitvoering/ dienstverlening. Samen kunnen de gemeente een hoger ambitieniveau realiseren.

Door goed samen te werken is het team bijvoorbeeld in staat om naast de opgave voor de jeugdige, naar de gehele gezinsopgave te kijken – "we werken vraaggericht en het hele systeem staat centraal" (bron: werkateliers).

De gemeenten lopen hiermee voorop. Er is ook waardering en erkenning voor deze samenwerking buiten de drie gemeenten. Zo bracht het Nederlands Jeugdinstituut publicaties uit over de werkwijze van het Ondersteuningsteam (Onder meer: School en wijk in de praktijk: Integraal arrangeren in Oost-Achterhoek, 2016).

Voorbeeld: "eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen" als hulpbron

Het delen van hulpbronnen kan ook door het gehele netwerk heen georganiseerd worden. Het kan daarbij gaan om hulbronnen in de vorm van ideeën, kennis, geld, tijd en inzet en netwerk.
Zo is de Coronacrisis een veelbesproken thema tijdens de werkateliers. Sleutelpersonen zien dat veel jongeren hieronder lijden, bijvoorbeeld door eenzaamheid en stress. De Gemeentelijke Gezondheidsdienst waarschuwde al voor de crisis voor een toename van psychosociale problemen. Sleutelpersonen geven tijdens werkateliers aan dat de Coronacrisis "daar niet bij helpt" (bron: werkateliers).

Bij aanvang van de crisis is er veel doe-kracht georganiseerd in de drie gemeenten, voorbeelden zijn:

- Inzet door de Cultuurverbinder om gezinnen met kinderen (ook met andere culturele achtergronden) goed te informeren.
- Goed contact met kwetsbare gezinnen, bijvoorbeeld door extra te bellen en de 'vinger aan de pols te houden'.
- Uitreiken van computers aan kinderen om thuisonderwijs te kunnen volgen.
- Opzetten van een luisterlijn waar jeugdigen en ouders dag en nacht kunnen bellen.

Het beeld is ook dat dat naarmate de crisis voortduurt, "de rek" er bij jeugdigen en gezinnen steeds meer uit raakt. Sleutelpersonen vragen zich af wat zij uit oogpunt van preventie kunnen organiseren: Zijn we er op tijd bij? Weten we de jeugdigen te bereiken? Wat speelt zich af achter de voordeur? Tijdens een werkatelier merken deelnemers op: **"Niemand doet iets! Hoe kom dit van de grond?"**

Tijdens dit werkatelier zijn "eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen" de sleutelwoorden. Daar ontbreekt het volgens sleutelpersonen regelmatig aan, ook rond andere opgaven (zoals armoede):

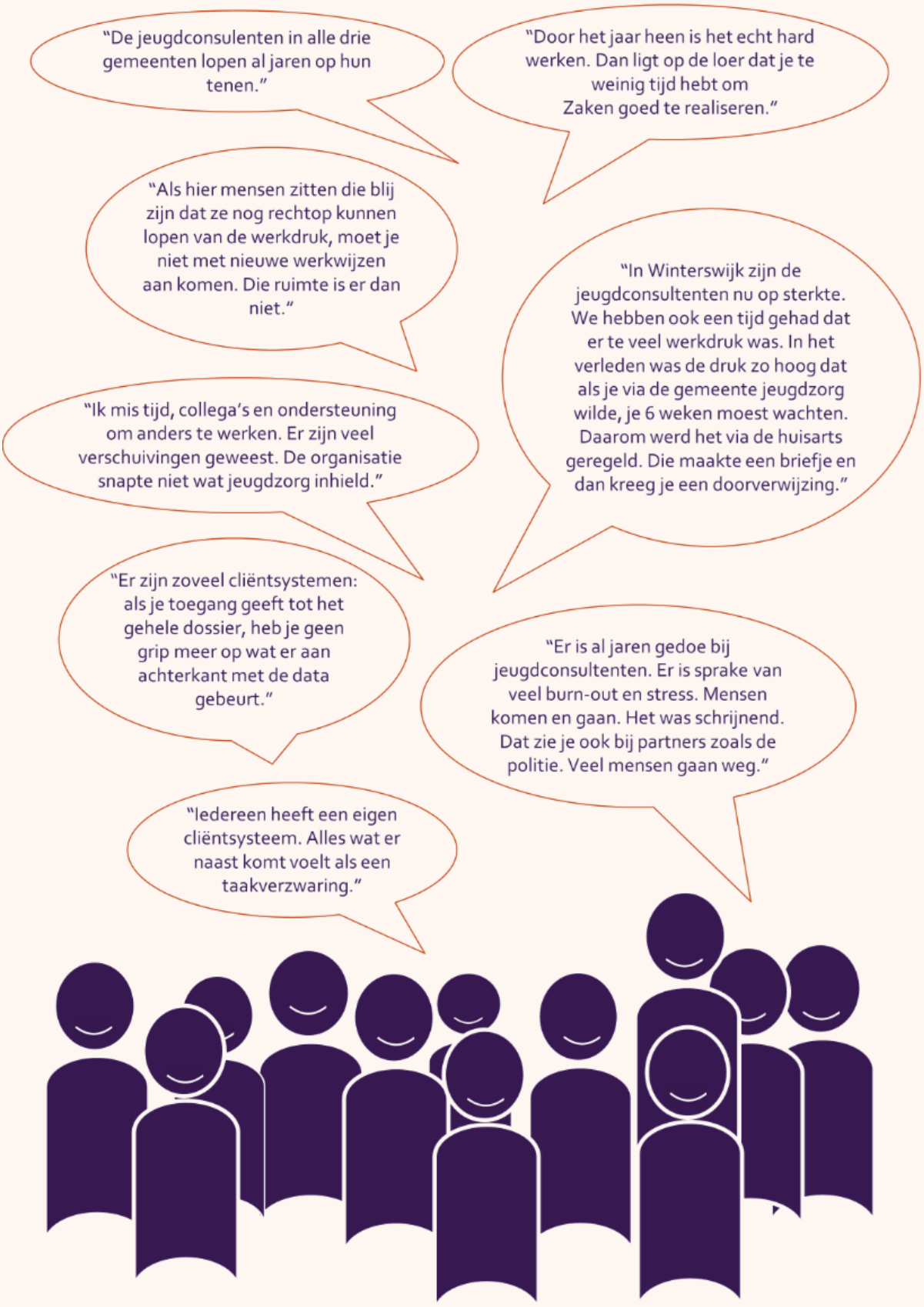
- "Er moet een vraag zijn. Aanbodgericht werken niet."
- "Wie moet de vraag stellen?" en ook "Aan wie kun je de vraag stellen?"
- "Wie moet verantwoordelijkheid nemen? Raadsleden? De wethouders? De beleidsmedewerkers?"
- "Het is een gezamenlijke opgave van gemeenten, huisartsen, jeugdartsen, onderwijs en zorginstellingen"
- "We hebben al het Preventieplatform, maar hoe krijg je het daar op de rit?"
- "Financiering is verkokerd, alles zit in vakjes."

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen zijn volgens sleutelpersonen onvoldoende in het netwerk belegd om slim in te spelen op wijzigende situaties en opgaven. Tijdens het werkatelier worden contactgegevens uitgewisseld tussen een raadslid en medewerkers van het Ondersteuningsteam: "We zitten nu hier en spreken uit dat dit een zinvolle opgave is. Laten we het gaan doen!".

Voldoende hulpbronnen

Kwaliteitsbeeld en ontwikkelpunten	Hoe doe je dat? Bouwstenen
Voldoende personele, financiële, ICT en andere hulpbronnen om opgaven te kunnen vervullen Evaluatie of hulpbronnen afdoende en doeltreffend zijn ingezet Investeren in sociaal kapitaal: naast aandacht voor kosten ook focus op maatschappelijke baten	1 De zorg voor jeugdigen vooral als een investering in het sociaal kapitaal van de gemeenten zien – in plaats van als kostenpost of 'financiële overschrijding'. > Investeringen afwegingen in het licht van maatschappelijk rendement. > Investeren in sociaal kapitaal 'afschrijven': de kosten verdelen over een aantal jaren. Dat is heel gebruikelijk in het fysieke domein. > De systematiek in het sociaal domein is daarin nog niet meegegroeid - dit geld overigens voor veel gemeenten in Nederland. 2 Verkennen of verdere samenwerking tussen de jeugdconsulenten van de drie gemeenten kan bijdragen krachtenbundeling en het verminderen van de werkdruk. 3 Investeren in ICT die de gemeenschappelijke werkwijze ondersteunt. De rekenkamercommissie verwijst hierbij ook naar een eerder onderzoek voor gemeente Winterswijk in 2017: *"Inspelen op de digitale revolutie in gemeente Winterswijk; Informatietechnologie als strategische hulpbron voor het realiseren van maatschappelijke opgaven"*. (Klik op de titel om het rapport te openen.) In het bijzonder: > Gezamenlijke monitoringsystematiek en kind volgsysteem met alle partners. Zie paragraaf 3.4: 'Monitoring en evaluatie'. > Een gezamenlijk systeem om '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur' te faciliteren. Zie paragraaf 3.6: 'Passend inzet van maatregelen en interventies'. 4 Mogelijk maken van informatiegestuurd werken in het sociaal domein met ICT en het verbinden van data. > Actueel inzicht van de situatie in een gebied. > Analyses maken via diverse invalshoeken. Op basis van data kunnen voorspellen welke opgaven spelen, bijvoorbeeld rond armoede, veiligheid, eenzaamheid, voortijdig schoolverlaten, gezondheid. > In samenspel met de (keten)partners van de gemeenten kijken welke interventies zinvol zijn en wat dit vraagt aan onderlinge samenwerking.

Voldoende hulpbronnen: citaten uit interviews en werkateliers ter illustratie



Bijlage 1: Bronnen

Gesprekspartners

Naam		Functie	Organisatie
Fiona	Algera-Dorenbos	Raadslid	Gemeente Oost Gelre
Zelma van	Alstede	Raadslid	Gemeente Aalten
Paula	Bader	Trajectbegeleider Integraal Vroeg Hulp	Ondersteuningsteam Oost Achterhoek
Elles	Banda	Generalist ondersteuningsteam	Ondersteuningsteam Oost Achterhoek
Lynn	Bongers	Generalist ondersteuningsteam	Ondersteuningsteam Oost Achterhoek
Emilia	Bornikhof	Regiomanager	Entrea Lindenhout regio Noord
Marianne	Brijan	Orthopedagoog	Passpect
Sonja	Brundel	Jeugdconsulent	Gemeente Aalten
Luciel	Buil	Jeugdconsulent	Gemeente Winterswijk
Tamara	Cuny	POH jeugd	Ondersteuningsteam Oost Achterhoek
Freek	Diersen	Raadslid	Gemeente Aalten
Gert Jan te	Gronde	Raadslid	Gemeente Winterswijk
Marco	Groot Kormelink	Jeugdconsulent	Preventieplatform jeugd
Lilian	Grupping	Huisarts	Huisartsenpraktijk Het Station Aalten
Sabine van	Hal	Jeugdconsulent	Gemeente Winterswijk
Carla	Heming	Raadslid	Gemeente Oost Gelre
Tobias	Holtman	Raadslid	Gemeente Aalten
Freek	Jansen	Raadslid	Gemeente Oost Gelre
Sander	Jentink	Beleidsmedewerker participatie en jeugd	Gemeente Oost Gelre
Richard	Klein Tank	Raadslid	Gemeente Oost Gelre
Theo	Krabben	Raadslid	Gemeente Oost Gelre
Anja van der	Laan	Gedragsdeskundige	Gemeente Winterswijk
Joost te	Loeke	Trajectbegeleider Integraal Vroeg Hulp	Ondersteuningsteam Oost Achterhoek
Ellen	Lubbers	Generalist ondersteuningsteam	Ondersteuningsteam Oost Achterhoek
Miranda	Luimes	Generalist ondersteuningsteam	Ondersteuningsteam Oost Achterhoek
Marco te	Nijenhuis	Jongerenwerker Oost Gelre	Preventieplatform jeugd
Peter	Nübel	Jeugdconsulent en procesregisseur Jeugd	Gemeente Winterswijk
Linda	Oonk	Raadslid	Gemeente Aalten
Mark ten	Pas	Raadslid	Gemeente Winterswijk
Judith	Reekers	Gezinsregisseur	Ondersteuningsteam Oost Achterhoek
Magret	Rensink	Raadslid	Gemeente Aalten
Henk	Rijks	Raadslid	Gemeente Aalten
Petra	Sassen	Manager Onderwijs, welzijn en zorg	Gemeente Oost Gelre
Jeroen	Stevens	Directeur	Ondersteuningsteam Oost Achterhoek
Esther	Teunissen	Projectleider	Preventieplatform jeugd
Annemiek	Tiemessen	Beleidsmedewerker jeugd	Gemeente Aalten
Guido	Uland	Raadslid	Gemeente Aalten
Jelma	Vaatstra	Jeugdarts	GGD Noord-en Oost-Gelderland
Jacqueline van der	Vinne	Raadslid	Gemeente Winterswijk
Alex	Walter	Raadslid	Gemeente Aalten
Eric	Wichgers	Directeur - bestuurder	Figulus Welzijn

Schriftelijke bronnen

Schriftelijke bronnen

Bruin de, Aukina en Gelderloos, Atie, *Sterke schakels: Op zoek naar succesfactoren voor ketensamenwerking in de jeugdzorg.* Erasmus Universiteit Rotterdam, 2010.
De verbinding onderwijs-jeugd, *monitor Hoe zorgt u voor de jeugd?,* https://monitoraoj.nl/hoe-zorgt-u-voor-de-jeugd/
De post, Winterswijk: https://wijwinterswijk.nl/de-post/
Gemeente Aalten, *Beleidsnota 2015-2018, Samen kunnen we het zelf! Van zorgen om naar zorgen voor de jeugd*, 2014.
Gemeente Aalten, *benchmark Jeugdzorg*, 2019.
Gemeente Aalten, *Beleidsnota Jeugdhulp*, 2015.
Gemeente Aalten, *Programmabegroting*, 2019.
Gemeente Aalten, *Programmabegroting*, 2020.
Gemeente Aalten, *Raadsmededeling nummer 39-2020*, 11 maart 2020.
Gemeente Aalten, *Raadsmededeling nummer 63-2019*, 26 april 2019.
Gemeente Aalten, *Transformatieplan Sociaal Domein 'als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg'*, 25 juni 2020.
Gemeente Aalten, *Verordening Jeugdhulp*, 2015.
Gemeentelijke Gezondheidsdienst Noord en Oost-Gelderland, *Gezondheidsmonitor Jeugd*, 2019
Gemeentelijke Gezondheidsdienst Noord en Oost-Gelderland, *Kindermonitor*, 2017.
Gemeente Oost Gelre, *benchmark Jeugdzorg*, 2019.
Gemeente Oost Gelre, *Jaarverslag 2018*, 2018.
Gemeente Oost Gelre, *Kwartaal-update sociaal domein*, 2020.
Gemeente Oost Gelre, *programmabegroting*, 2015.
Gemeente Oost Gelre, *programmabegroting*, 2020.
Gemeente Oost Gelre, *Verordening Jeugdhulp*, 2019.
Gemeente Winterswijk, *Jaarrekening*, 2018.
Gemeente Winterswijk, *Benchmark Jeugdzorg*, 2019.
Gemeente Winterswijk, *Programmabegroting 2018,2021*, 2018.
Gemeente Winterswijk, *Rapportage bevindingen quick scan sociaal domein*, 2020.
Gemeente Winterswijk, *Verordening Jeugdhulp*, 2019.
Gemeente Winterswijk, *Voorlopige bevindingen quick scan sociaal domein*, 2020.
Nederlandse Vereniging voor Raadsleden, *Grip op Jeugdzorg*, 2015.
Nederlands Jeugdinstituut, *Groeiend jeugdzorggebruik: duiding en aanpak*, 2019.
Nederlands Jeugdinstituut, *Help! Wat is het verschil tussen jeugdzorg en jeugdhulp?*, 2018.
Ondersteuningsteam Oost Achterhoek, www.ondersteuningsteamoa.nl
Ondersteuningsteam Oost Achterhoek, *Managementinfo*, 2019, kwartaal 4.
Preventieplatform Jeugd, *Intergemeentelijk preventieplan alcoholmatiging,* 2020.
Projectgroep Transformatie Jeugdzorg Achterhoek, *Analysedocument Transformatie Jeugdzorg Achterhoek*, 2012.
Rijksoverheid, *Jeugdhulp bij gemeenten*, https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdhulp/jeugdhulp-bij-gemeenten.
Sociaal Domein Achterhoek, *"Perspectief, binding en ondersteuning" Transformatieplan Jeugdzorgregio Achterhoek 2018-2022*, 25 september 2018.
Statline, *Kerncijfers over jeugdzorg Aalten*, 2020.
Statline, *Kerncijfers over jeugdzorg Oost Gelre*, 2020.
Statline, *Kerncijfers over jeugdzorg Winterswijk*, 2020.
Tilburgse School voor Politiek en Bestuur, *Decentralisatie als opgave. Een evaluatie van het decentralisatiebeleid van de Rijksoverheid, 1993-2008*, februari 2008.
VNG, Waarstaatjegemeente, Dashboard Jeugd en Jeugdhulpverlening.
VNG, *Wat is de afbakening van de jeugdhulpplicht in de Jeugdwet?,* 2020.
Wettenbank Overheid.nl, *Jeugdwet*, https://wetten.overheid.nl/BWBR0034925/2020-03-19.

Bijlage 2: Evaluatiekader

Bij de start van het onderzoek in april 20202 is het onderstaande evaluatiekader opgesteld. Tijdens de eerste fase van het onderzoek is dit kader op basis van schriftelijk materiaal en gesprekken met sleutelpersonen nader gepreciseerd. Dat leidde tot een bijgesteld evaluatiekader dat is opgenomen in hoofdstuk 3.0. Voor de volledigheid nemen we ook het eerste beeld van het evaluatiekader hier op.

Succes- en faalfactoren

1 Concreet realiseerbare doelen en opgaven zijn richtpunt voor realisatie.
> Focussen op het realiseren van maatschappelijke effecten.
> Concreet formuleren van doelen en opgaven in termen van 'postcode', 'rugnummers' en 'tijd'.

2 Faciliteren van frontlijnmedewerkers om te kunnen doen wat nodig is, onder meer:
> Faciliteren met een werkwijze en handelingsrepertoire om samen te bouwen aan de opgave van elke jeugdige.
> Faciliteren en stimuleren van kennisuitwisseling.
> Faciliteren van leren en professionalisering (training / opleiding).
> Faciliteren met kwaliteitszorg.

3 Goed inzicht in de lokale situatie:
> Kennen van de doelgroepen.
> Inzicht in oorzaken en gevolgen.

4 Preventie en vroegsignalering: vroegtijdige signalering en voorkomen van (ernstige) problematiek.

5 Balans tussen de menselijke en juridisch maat.
> Oog voor de menselijke situatie en regels flexibel toepassen.
> Streng zijn en de regels toepassen waar nodig.

6 Inzet en meerwaarde van Praktijkondersteuner Huisarts voor het realiseren van passende zorg en samenwerking – waarbij onnodige druk op relatief zwaardere vormen van zorg afneemt.

7 Duidelijke financiële kaders.
> Voldoende middelen om doelen en opgaven te realiseren.
> Doelen op gebied van jeugdzorg creatief verbinden aan andere opgaven en financiële potjes.

8 Er is voldoende ruimte en aandacht voor evaluatie en permanent leren om een lerende organisatie te zijn: 'doen we de goede dingen, doen we de dingen goed'?

Constructieve (keten)samenwerking

Realisatie van complexe opgaven van jeugdigen en hun gezin vraagt vooral bij veel gevallen om het bundelen van krachten

1 Doen nodig is voor de realisatie van de opgaven van jeugdigen en hun gezinnen.
> Goed zicht op de (thuis)situatie en wat nodig is.
> Doen wat nodig is vanuit het principe '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur': passende zorg en begeleiding vanuit zorgverleners.

2 Organiseren van constructieve (keten)samenwerking om te kunnen doen wat nodig is.
> Voor een jeugdige wordt een passend team samengesteld en goede samenwerking met ketenpartners.
> Expertise wordt tijdig ingeschakeld om mee te denken en te doen.
> Een eenduidig beeld en dezelfde verwachtingen van wat nodig is.
> Inzet is samen te werken en te bouwen om te kunnen doen wat nodig is.

Resultaten

Samenwerking leidt tot concrete en tastbare resultaten voor jeugdigen en hun ouders/ opvoeders.

1 Realiseren van de doelen en opgaven van de gemeente, zoals:
> Opgroeien in een veilige omgeving
> Jeugdigen kunnen zich ontplooien en hun talenten ontwikkelen.

2 De middelen staan in verhouding tot de resultaten (doelmatigheid).

3 Jeugdigen en ouders/ verzorgers zijn tevreden over de geboden hulp (cliënttevredenheid).

4 Er zijn geen (structurele) wachtlijsten voor jeugdzorg.

Relevante en tijdige informatievoorziening aan de gemeenteraad

Informatievoorziening stelt de gemeenteraad is in staat tot invulling van sturing en controle.