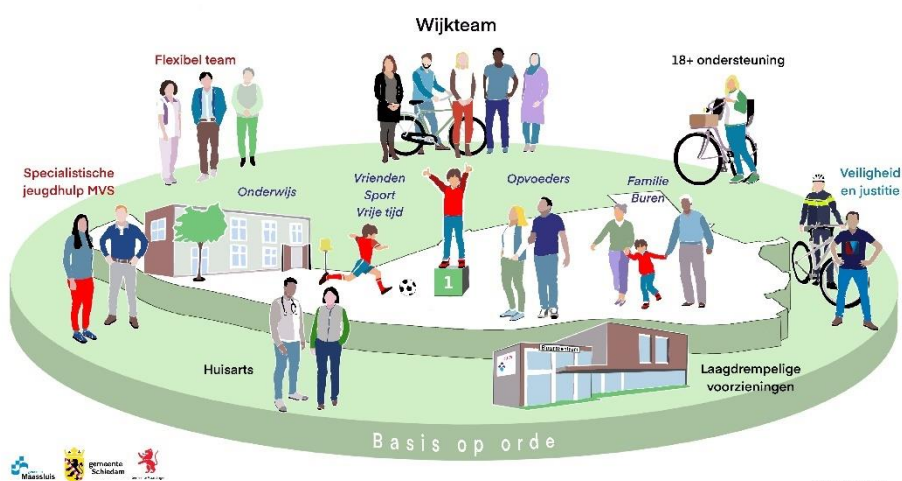


Koersdocument MVS Jeugdmodel

MVS Jeugdmodel



Voorwoord

Voor u ligt het koersdocument MVS Jeugdhulp. Het is de opbrengst van onze wil én inzet om alle kinderen in Maassluis, Vlaardingen en Schiedam een goede start en toekomst te geven.

Het is de neerslag van de gezamenlijke intentie van ons met onze partners die dagelijks hulp en ondersteuning bieden aan het kind en het gezin.

Mensen uit de praktijk, die als geen ander weten waar het anders kan en wat er echt nodig is. Mensen om wie het gaat, die dagelijks ervaren hoe belangrijk het is om de ondersteuning te krijgen die nodig is. Dichtbij, in de directe omgeving van het kind en het gezin.

Wij willen samen met cliënten en partners het verschil maken voor onze kinderen. Want als we dagelijks de tekortkomingen ervaren van hoe we de jeugdhulp nu hebben georganiseerd, doen we het kind geen goed.

Te vaak nog ontbreekt het aan het nodige maatwerk, is de ondersteuning te versnipperd en op veel te grote afstand van het kind en gezin georganiseerd.

Voor ons is dit de motor geweest achter onze drijfveer om het écht anders te gaan doen. En anders doen, betekent lef hebben, tegen de stroom in zwemmen en weten waar je het voor doet.

Gelukkig hebben wij met elkaar de handschoen opgepakt. En in de vele gesprekken met onze partners –zoals huisartsen, onderwijs en jeugdhulpprofessionals - ervaren hoe sterk het draagvlak is om de ondersteuning van onze kinderen anders te organiseren. Én daar met woord en daad aan bij te dragen.

Het gaat om het kind, het gezin en alle mensen rondom het kind die er toe doen. Van het eigen netwerk tot de professional en vanuit verschillende disciplines. Dat is ons gezamenlijke doel.

Dit koersdocument is geschreven vanuit de praktijk, vanuit de leefwereld van het kind en vanuit de kracht van de mensen achter de jeugdhulp. Het is het bouwplan voor de uitvoering van ons toekomstig jeugdmodel.

Het koersdocument is richtinggevend. Wij gaan met elkaar zorgen voor de randvoorwaarden zodat het MVS-jeugdmodel zich vanuit de leefwereld verder kan blijven ontwikkelen.

Want we gunnen onze kinderen oprecht die goede start én toekomst die ze verdienen. Met alle hulp van mensen die er voor het kind toe doen.

Patricia van Aaken, wethouder jeugdhulp gemeente Schiedam
Corine Bronsveld, wethouder jeugdhulp gemeente Maassluis
Jacky Silos, wethouder jeugdhulp gemeente Vlaardingen

Samenvatting

Aanleiding en achtergrond

De MVS-gemeenten hebben in het voorjaar van 2019 de volgende opdracht geformuleerd: geef een richtinggevend advies over de wijze waarop de MVS-gemeenten meer sturingsmogelijkheden realiseren op het bieden van goede jeugdhulp tegen beheersbare kosten. Na vaststelling van dit advies is in februari het bouwproces gestart van het MVS Jeugdmodel, samen met alle partners en vanuit de praktijk.

Dit koersdocument beschrijft het ontwerp van het MVS Jeugdmodel en bepaalt de koers voor de inrichten en ontwikkeling van jeugd(hulp) in de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam. Het MVS Jeugdmodel is erop gericht om in de uitvoering het verschil te kunnen maken. Dit koersdocument markeert de stap richting implementatie. Ook hierbij geldt dat we samen willen blijven bouwen aan het MVS Jeugdmodel om het beste te kunnen doen voor onze jeugdigen.

Wat we willen bereiken

Voor de kinderen in Maassluis, Vlaardingen en Schiedam een goede start en goede toekomst. Met hulp van mensen die er voor het kind toe doen, thuis – op school – of in zijn vrije tijd. Waar nodig sluit daar een specialist op aan. Dichtbij, in de omgeving van het kind.

De kern van het MVS Jeugdmodel

Het MVS Jeugdmodel maken we samen met het kind en iedereen die voor een kind iets kan betekenen. We spreken dezelfde taal en streven naar hetzelfde doel voor het kind. We werken samen als een netwerk vanuit ieders toegevoegde waarde. We leren samen het beter te doen, creëren overzicht of we de goede dingen doen en voelen ons ervoor verantwoordelijk het systeem betaalbaar te houden. Vertrekpunt voor alles wat we doen is de vraag van het kind en het gezin.

MVS Jeugdmodel

Kern van het MVS Jeugdmodel is de ontwikkeling van gezamenlijke werkwijzen door de schotten van organisaties heen waardoor daadwerkelijk het kind en de benodigde oplossing centraal staan en waarin de oplossing/ondersteuning zoveel mogelijk plaatsvindt in het normale leven. De verandering ten opzichte van nu betekent dat we als netwerk van professionals en inwoners vanuit het belang van kind en gezin gaan handelen, met grote consequenties voor professie, methodiek, wijze van samenwerken en communicatie. In transformatietermen betekent dit veranderingen in de structuren (systemen), maar evenzeer in de cultuur (handelen vanuit vertrouwen, gelijkwaardig communiceren, inclusief denken, etc.). Werkendeweg willen we ondersteunende netwerken bouwen rondom jeugdigen en hun ouders en opvoeders. Dat betekent een transformatie van organisatie-denken naar netwerk-denken. In ons aller optiek is dat de beste manier om de inzet van de mensen achter het MVS Jeugdmodel (kind, ouders, inwoner, professionals) tot hun recht te laten komen. Om deze redenen kiezen we in onze strategie niet voor een geïsoleerde top-down of bottom-up benadering. Maar voor top-down en bottom-up tegelijkertijd.

De acht lijnen van onze transformatiestrategie

We hebben in het doordenken en formuleren van onze transformatiestrategie belangrijke stappen gezet en afspraken gemaakt om langs acht lijnen de invoering van het MVS Jeugdmodel vorm te geven.

Leidende principes

De zes leidende principes verwoorden onze gezamenlijke visie en zijn het vertrekpunt voor het werken vanuit een gezamenlijke taal en werkwijze.

Gezamenlijke doelen

De doelencirkel beschrijft vooral de ontwikkelrichting die we voor ieder kind essentieel vinden. Per individu is het zaak om te bezien wat realistisch doelen zijn om te kunnen bereiken. Er is geen absolute norm; het is geen doel op zich. Onze doelen zijn vooral positief geformuleerd. Ze gaan niet over aandoeningen, gebreken of tekortkomingen maar over het potentieel van elk van onze kinderen.

Situationeel en netwerkgericht handelen

We willen dat elke professional netwerkgericht en situationeel handelt en haar/hem in de juiste positie brengen om gezamenlijk te doen wat nodig is voor onze kinderen, jongeren en hun ouders en opvoeders. Of deze nu als buurtsportcoach werkt, als leraar, als praktijkondersteuning huisarts (POH-er) of in de wijkteams of bij andere organisaties.

Dialoog als communicatieprincipe

We dagen onszelf en de ander uit om te bezien wat het beste is voor onze kinderen en daarover met elkaar een open dialoog te voeren, juist als we vanuit andere perspectieven naar de wereld kijken. Een GGZ-psycholoog kijkt anders naar kinderen, dan een leerkracht, pastor, sportcoach, politieagent of ouder. Elk van de perspectieven is van waarde. We dienen met elkaar te bepalen wat voor welke jeugdige in welke situatie het beste is. Dit is niet alleen een dialoog tussen professionals, maar ook een maatschappelijk debat over wanneer en waarom we wel of niet jeugdhulp willen inzetten.

De kracht van de mensen achter het MVS Jeugdmodel

Essentieel in jeugdhulp is de vertrouwensrelatie tussen het kind, het gezin en de (informele) hulpverlener. Er dient meer aandacht te komen voor professionals en vrijwilligers en minder nadruk op organisaties. De mensen achter het model dienen de ruimte te krijgen om met elkaar netwerken te smeden in en rondom jeugdigen en hun gezinnen om 'elk kind een goede start en toekomst te geven' en de tijd om dit met elkaar te kunnen leren. Alleen dan zullen we een interessante werkgever blijven voor schaars wordende jeugdhulpprofessionals.

Sturing op de randvoorwaarden voor het MVS Jeugdmodel

We, en zeker de drie gemeenten, moeten de randvoorwaarden creëren om integraal, systeemgericht en situationeel te kunnen handelen. Dit vraagt om andere wijze van financieren, contracteren, organiseren en om samen leren op een niet-bureaucratische manier

Leiderschap en boegbeeldfunctie

Transformeren is altijd een leiderschapsvraag. Onze professionals moeten kunnen rekenen op de steun van hun managers en bestuurders om de andere manier van werken te mogen ontwikkelen en daarin te mogen leren. En het vraagt om consistente aansturing. Van iedere professional vraagt het om persoonlijk leiderschap.

Regionale samenwerking

De MVS-gemeenten onderschrijven het belang van regionale samenwerking in de jeugdhulp. In de afweging op welke schaalgrootte deze regionale samenwerking het beste bijdraagt aan de doelen die de gemeenten voor de inwoners willen bereiken, zijn de volgende zaken van belang:

- Goede jeugdhulp kunnen bieden voor cliënten, continuïteit van zorg.
- Integraal kunnen sturen (congruente regio).
- Gezamenlijke visie op transformatie van jeugdhulp.
- Voldoende omvang en slagkracht om jeugdhulp te contracteren en te sturen op transformatie.
- Invloed op kwaliteit, transformatie en beheersbaarheid van kosten.
- Verantwoordelijkheid kunnen nemen in het zorglandschap, zodanig dat benodigde expertise behouden blijft.

De MVS-transformatiestrategie is visie-gedreven en kan alleen tot een succes leiden als de betrokken organisaties deze visie omarmen en elkaar daarin scherp willen houden. Om de doelen van het MVS Jeugdhulpmodel te kunnen realiseren, is het een logische stap om als drie gemeenten samen te werken in jeugdhulp en gezamenlijk het merendeel van de (gespecialiseerde) jeugdhulp zelf in te kopen. Dit betreft die jeugdhulp die de MVS-gemeenten thans lokaal inkopen alsook die delen van de (gespecialiseerde) jeugdhulp die thans mede namens de MVS-gemeenten door de GRJR zijn gecontracteerd: de huidige percelen A t/m F, te weten, pleegzorg, opname, langdurig verblijf, steun, hulp en behandeling overdag, ambulante hulpverlening en (F) crisishulp (excl. crisisbedden). Hiermee versterken we onze brede samenwerking binnen het sociaal domein. Dit betekent een herijking van onze positie binnen de huidige GRJR. Omdat we het overgrote deel van de (gespecialiseerde) jeugdhulp zelf inkopen vraagt dit uiteraard om een passende governance-structuur van de uitvoeringsorganisatie van de drie gemeenten dienaangaande en om zorgvuldige afspraken met de GRJR over het uittredingsproces.

De zes bouwstenen van het MVS Jeugdmodel

Met elkaar hebben we gewerkt aan de concretisering van de bouwstenen van ons model. Ze verbeelden het 'wat'. Alle bouwstenen zijn belangrijk; het is de samenhang die bepaalt of het model ook werkelijkheid wordt.

Bouwsteen 1: Netwerk rondom kind, ouders/opvoeders in het gewone leven

We willen de ondersteuning in de gezinssituatie, het onderwijs en het derde leefmilieu (vriendjes, sport, cultuur, etc.) met zo min mogelijk hulpinterventies en een minimum aan doorverwijzing. Om dit te bereiken is een belangrijke rol weggelegd voor al die personen en organisaties die in de buurten en wijken actief zijn. Het is onze gezamenlijke ambitie om de huidige versnipperde inzet te vervangen door een geschakelde met ruimte voor eigen initiatief van inwoners, ervoor te zorgen dat ieder kind een (zelfgekozen) vertrouwenspersoon heeft, dat er meer aandacht komt voor de thuissituatie en problematiek van ouders en opvoeders. Hiertoe moeten we meer informatie en kennis gaan delen en beter leren omgaan met de kansen en belemmeringen die de privacywet met zich brengt. Deze punten dienen leidend te worden in de toekomstige (subsidie)contracten van de drie gemeenten.

Bouwsteen 2: Versterk de positie van het onderwijs

We willen met zijn allen het onderwijs veel meer in positie krijgen om zelf te doen wat nodig is om kinderen en jongeren zo gewoon mogelijk te laten opgroeien. Dit betekent dat we van het onderwijs ook vragen om die verantwoordelijkheid te nemen en daarvoor met elkaar de condities creëren. Daarom is het belangrijk om op school de basis op orde te hebben in de klas, door

ondersteuningsstructuur en pedagogisch klimaat; om met elkaar meer werk te maken van preventie en de drempels tussen jeugdhulp en onderwijs te slechten door ervoor te zorgen dat hun professionals elkaar als collega's gaan zien. Dat zal het mogelijk maken om elkaars kennis en expertise over te brengen en te leren waarderen.

Bouwsteen 3: Wijkteam 2023

Met elkaar hebben we de opdracht geformuleerd voor de toekomstige MVS-wijkteams. Hun hoofdtak wordt zelf hulpverleners en, door hun laagdrempeligheid en het bieden van in een keer de juiste vraagverheldering en aanpak, passende en tijdige hulp te bieden. Hiertoe dienen de teams anders te worden bemenst, qua expertise en capaciteit en te beschikken over de basiscompetenties van de social worker. Een belangrijk onderdeel van de toekomstige opdracht is zorgdragen voor (duurzame) oplossingen in het normale leven. Omdat wijken verschillen zal er met dynamische wijkprofielen en doelgroep-profielen worden gewerkt. De komende maanden worden benut om de opdracht en het profiel van het wijkteam 2023 voor het onderdeel jeugd&gezin verder aan te scherpen in dialoog met betrokkenen.

Bouwsteen 4: Een praktijkondersteuner jeugd in elke huisartsenpraktijk

Het is onze wens om een goede verbinding te maken met de huisartsenpraktijken. Praktijkondersteuners Jeugd worden steeds meer ingezet als functie om de huisarts te ontlasten en onnodige doorverwijzing te voorkomen. De praktijkondersteuner maakt een vloeiende verbinding met het wijkteam. Het exacte profiel van een praktijkondersteuner kan per huisartsenpraktijk verschillen. De omvang van de huisartsenpraktijk, het type wijk waar de praktijk gevestigd is en de aanwezigheid van andere voorzieningen in de ruimte van de huisartsenpraktijk kunnen hierin bepalend zijn. Dit is maatwerk.

Bouwsteen 5 Flexibel netwerk van specialisten op MVS-niveau

Een van de successen elders om jeugdhulp dichtbij, passend en tijdig te organiseren is de introductie van een ambulant specialistisch team dat direct ingezet kan worden door de wijkteams, school, huisarts en Gecertificeerde Instellingen. Deze specialisten zijn als netwerk georganiseerd op het niveau van MVS en hebben geen eigen case-load, maar zijn beschikbaar voor diagnose, interventie en kennisoverdracht. Ze werken zonder indicatie en zonder verantwoordingslast. De samenstelling en manier van werken van dit netwerk zal de komende maanden nader worden gespecificeerd.

Bouwsteen 6 (Specialistische) jeugdhulp op MVS-niveau

Ten opzichte van de huidige situatie zal minder gespecialiseerde jeugdhulp nodig zijn, omdat we de beweging 'naar voren' maken. Het lijkt het meest logisch om de specialistische jeugdhulp als een integrale opdracht te definiëren en in te kopen. Dit houdt in dat een aanbieder wordt gevraagd alle vormen van jeugdhulp te leveren die binnen de afbakening van de opdracht valt, zonder hierbij producten, arrangementen of prijzen op cliënt niveau te definiëren. Hiermee willen we de ruimte bieden aan zorgorganisaties en anderen om nieuwe vormen van hulp en ondersteuning te ontwikkelen die een betere oplossingen bieden voor jeugdigen. We doorbreken hiermee de schotten in de huidige wijze van contracteren die de transformatie belemmeren. We kiezen daarbij voor een financiering (populatiebesteding) die gebaseerd is op maatwerk en 'doen wat nodig is faciliteert'. Deze vorm van financiering is een belangrijke randvoorwaarde om de jeugdhulp ook financieel beheersbaar te houden en de huidige administratieve lastendruk te verlagen. Deze vorm van inkopen is betrekkelijk nieuw, maar door een aantal gemeenten eerder succesvol ingevoerd. De scope van deze opdracht wordt nader uitgewerkt. Bij het inkopen middels een integrale opdracht is het van belang een aantal randvoorwaarden goed uit te werken. Bij de verdere uitwerking van de integrale opdracht zal hier rekening mee worden gehouden, zoals in paragraaf 4.6 beschreven.

Veiligheid

De veiligheid van kinderen en jongeren is onderwerp in elk van de bouwstenen, c.q. onderdelen van ons Jeugdmodel. Dus zowel als het gaat om de sociale veiligheid van kinderen op school en in de openbare ruimte, om de veiligheid op school en in de thuissituatie, als de veiligheid van het kind zelf (internaliserend gedrag) en/of zijn of haar leefomgeving (externaliserend gedrag). Op dit thema gebeurt er veel en wordt er geïnvesteerd in de verbetering van de veiligheid van kinderen, zoals: versterken van de rol van het wijkteam in het veiligheidsdomein, beter informatie-uitwisseling, de slag maken van dwang naar intensieve vrijwillige hulp, het ontwikkelen van alternatieven voor gesloten jeugdhulp en verbetering van de samenwerking met het justitiële traject.

Maatschappelijk en financieel rendement

Doel van het MVS Jeugdmodel is betere hulp voor het kind, dichtbij in het normale leven. Dit heeft niet alleen op korte termijn het effect dat het gezin en het kind geholpen worden, maar biedt ook zeker voor de lange termijn maatschappelijk en financieel rendement. Het maatschappelijk effect op lange termijn is meer genormaliseerde jeugdhulp en de een betere basis en toekomst voor de jeugd. Het MVS Jeugdmodel zet ook in op een (financieel) beheersbaar jeugdstelsel. Voor veel gemeenten, waaronder ook de MVS- gemeenten, vormen de stijgende jeugdhulp kosten een probleem. Belangrijke sleutels hierbij zijn: meer mogelijkheden benutten om begeleiding, bijvoorbeeld door vrijwillige inzet, aan te bieden in het normale leven of te voorkomen (geen onnodig dure jeugdhulp), jeugdhulp slimmer organiseren en meer aan elkaar verbinden wat er al is (effectieve inzet van de beschikbare middelen) en een andere wijze van inkopen (vast bedrag, sturing en verantwoording ingericht op wat nodig is, minder bureaucratie).

Rebel is gevraagd om financiële analyse te maken van het MVS Jeugdmodel. Als resultaat van de analyse zien we drie soorten interventies:

- Concrete Interventies waarvan de doelmatigheid kan worden gekwantificeerd. Deze interventies kunnen leiden tot een doelmatigheidswinst van 9,5 % ten opzichte van de uitgaven 2019. Dit rendeert niet direct. Er is tijd nodig om transformatie door te kunnen voeren en het duurt even voor dit ook financieel rendeert.
- Kansrijke interventies, waarvan de omvang in besparingspotentieel niet kan worden gekwantificeerd omdat die niet evidence-based kunnen worden onderbouwd of er onvoldoende data beschikbaar zijn om deze te kunnen kwantificeren.
- Wegnemen van het prijsopdrijvend effect van de huidige wijze van inkopen. De uitgaven van jeugdhulp zijn bij de invoering van het arrangementenmodel flink gestegen (2019 t.o.v. 2017) bij een vrijwel gelijkblijvend cliëntenaantal. We verwachten door een andere wijze van contracteren deze kostenstijging (deels) goed te kunnen maken. Gemeenten (zoals Utrecht en Alphen aan den Rijn/Kaag en Braassem) die vormen van output- en resultaatgerichte bekostiging hebben vervangen door taakgericht, de manier waarop we in de MVS- gemeenten de jeugdhulp willen gaan contracteren en bekostigen, is het gelukt om de jeugdhulputgaven in de buurt van de Rijksbijdrage jeugdhulp te krijgen. Dit is het gevolg van consistente sturing op de nieuwe werkwijze en het contracteren van een integrale opdracht met populatiebekostiging.

Dit financieel perspectief dient te worden afgezet tegen de huidige situatie, waarin de kosten jaarlijks blijven oplopen, transformatie onvoldoende van de grond komt en het stelsel financieel onbeheersbaar blijft. Als slechts voor een deel van de jeugdhulp het MVS Jeugdmodel zou worden ingevoerd, blijft voor de delen van jeugdhulp die op een grotere schaalgrootte worden ingekocht de huidige wijze van contracteren bestaan.

Actieprogramma MVS Jeugdmodel

We sluiten het koersdocument af met de onderwerpen en acties die voortvloeien uit het MVS Jeugdmodel en die noodzakelijk zijn om het model van het papier te krijgen. Waaronder begrepen de gezamenlijke aanpak die we voorstaan om tot een breed gedragen implementatieplan te komen.

De opgave en de succesfactoren van het MVS Jeugdmodel

Invoering van het MVS Jeugdmodel staat voor een stevige verandering. Natuurlijk maken we gebruik van wat al goed gaat en bouwen we dit verder uit. Maar het MVS jeugdmodel betekent ook een aantal fundamentele veranderingen, zoals een andere manier van (samen)werken, op een geheel andere wijze de jeugdhulp contracteren en een andere schaalgrootte waarop we de regionale samenwerking organiseren. Transformatie van jeugdhulp is een maatschappelijk vraagstuk op meerdere terreinen. Ten eerste gaat het over de inzet van een stevige basis voor de jeugd in een complexe samenleving en daarmee ook op de inzet van de samenleving van de toekomst. Ten tweede gaat het over het normaliseren van het zorgstelsel, hulp integreren in het gewone leven en zoveel mogelijk voorkomen. En ten derde gaat het over het betaalbaar houden van het jeugdhulpstelsel, zodat er jeugdhulp beschikbaar blijft voor de kinderen die het nodig hebben. Met het MVS Jeugdmodel geven we hier praktisch invulling aan.

De succesfactoren van het MVS Jeugdmodel zijn:

- Ontworpen vanuit de leefwereld van het kind – van onderaf
- Bouwen aan situationeel netwerken rondom kinderen en hun gezinnen
- Verknoping van formele en informele inzet
- Duurzame en passende, integrale oplossingen met oog voor betaalbaarheid
- Mensen maken het verschil
- Ruimte voor de professional, beter voor het kind
- Het is van ons allen -samen met stakeholders
- Cultuur- en systeemverandering tegelijkertijd
- Visie-gedreven en consistent aangestuurd
- Afscheid nemen van wat niet werkt

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding en achtergrond	9
1.2 Het ontwerp van het MVS Jeugdmodel	10
1.3 Leeswijzer	11
2. Het MVS Jeugdmodel in beeld	12
3. Transformatiestrategie.....	13
3.1 Leidende principes	14
3.2 Gezamenlijke doelen	15
3.3 Situationeel en netwerkgericht handelen.....	16
3.4 Dialoog als communicatieprincipe	17
3.5 De kracht van de mensen achter het MVS Jeugdmodel	19
3.6 Sturing op de randvoorwaarden voor het MVS Jeugdmodel.....	20
3.7 Leiderschap en boegbeeldfunctie	23
3.8 Regionale samenwerking	23
4. De bouwstenen van het MVS Jeugdmodel	28
4.1 Bouwsteen 1: Netwerk rondom kind, ouders/opvoeders in het gewone leven	28
4.2 Bouwsteen 2: Versterk de positie van het onderwijs	33
4.3 Bouwsteen 3: Wijkteam 2023	36
4.4 Bouwsteen 4: Een praktijkondersteuner jeugd in elke huisartsenpraktijk	43
4.5 Bouwsteen 5: Flexibel netwerk van specialisten op MVS-niveau (Plusteam).....	44
4.6 Bouwsteen 6: Specialistische jeugdhulp op MVS-niveau	45
4.7 Veiligheid	50
5. Maatschappelijk en financieel rendement.....	52
6. Actieprogramma MVS Jeugdmodel.....	55
6.1 De kernthema's van het actieprogramma	55
6.2 De aanpak van het actieprogramma	58
6.3 Implementatieplan	59
Bijlage: deelnemers aan het ontwerpen van het MVS Jeugdmodel	60

1. Inleiding

In januari 2020 is door de gemeenteraden van de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam een richtinggevend advies vastgesteld om te komen tot een MVS Jeugdmodel.

Kern van het richtinggevend advies is om gezamenlijk met alle partners rondom het kind en het gezin het MVS Jeugdmodel vorm te geven, vanuit een gezamenlijke visie (leidende principes), gedeelde doelen en - om elkaar goed te begrijpen - met een gezamenlijke taal. Het MVS Jeugdmodel gaat over het bieden van goede (jeugd)hulp als het voorkomen daarvan (preventie); om het organiseren van ondersteuning en begeleiding in de leefwereld van het kind (normaal) en vanuit de context van het gehele gezin (integraal). De vraag die het kind en het gezin heeft zijn het vertrekpunt voor wat we doen. Het MVS Jeugdmodel draagt daarnaast bij aan een (financieel) beheersbaar jeugd(hulp)stelsel.

Dit koersdocument beschrijft hoe het MVS Jeugdmodel eruitziet en wat ervoor nodig is om er te komen. Wat we willen bereiken met het MVS Jeugdmodel vraagt om anders werken dan nu. Dit is wat we bedoelen met de veelgebruikte term 'transformatie van jeugdhulp'. Dit vraagt om een andere manier van organiseren (systeem) en een andere manier van doen (gedrag) die hand in hand gaan in het MVS Jeugdmodel.

1.1 Aanleiding en achtergrond

De MVS-gemeenten hebben in het voorjaar van 2019 de volgende opdracht geformuleerd: geef een richtinggevend advies over de wijze waarop de MVS-gemeenten meer sturingsmogelijkheden realiseren op het bieden van goede jeugdhulp tegen beheersbare kosten. Binnen de MVS-gemeenten leeft het besef dat de transformatie van de jeugdhulp nog lang niet af is.

Er is een breed gedragen gevoel van onvoldoende sturing en financiële onbeheersbaarheid, mede omdat de inkoop van de gespecialiseerde jeugdhulp op afstand is georganiseerd en omdat het stelsel gefragmenteerd is georganiseerd. Op dit moment is de inkoop en contractmanagement van deze specialistische jeugdhulp voor een belangrijk deel georganiseerd via de GRJR. Een deel van de jeugdhulp-contracten is in MVS verband gecontracteerd. Deze contracten lopen op 31-12-2021 af.

De transformatiedoelen uit de jeugdwet die uitgaan van een *integrale, stelselbenadering* liggen volgens landelijk onderzoek voor een te groot deel nog achter de horizon. Dit geldt ook voor de MVS-gemeenten. Er zijn veel goede dingen gebeurd sinds de invoering van de jeugdwet in 2015 en er is veel geleerd, maar er is ook nog veel te doen. De belangrijkste constatering is dat er nog te weinig gebruik wordt gemaakt van de samenhang die het sociaal domein biedt, er niet gewerkt wordt vanuit een gemeenschappelijk visie en taal en dat de wijze waarop de specialistische

Het MVS Jeugdmodel

Het MVS Jeugdmodel maken we samen met het kind en iedereen die voor een kind iets kan betekenen. We spreken dezelfde taal en streven naar hetzelfde doel voor het kind. We werken samen als een netwerk vanuit ieders toegevoegde waarde. We leren samen het beter te doen, creëren overzicht of we de goede dingen doen en voelen ons ervoor verantwoordelijk het systeem betaalbaar te houden. Vertrekpunt voor alles wat we doen is de vraag van het kind en het gezin.

Wat we willen bereiken

Voor de kinderen in Maassluis, Vlaardingen en Schiedam een goede start en goede toekomst.

Met hulp van mensen die er voor het kind toe doen, thuis – op school – of in zijn vrije tijd.

Waar nodig sluit daar een specialist op aan. Dichtbij, in de omgeving van het kind.

jeugdhulp op dit moment is gecontracteerd belemmerend werkt in de transformatie en bovendien op afstand en versnipperd is georganiseerd¹.

De vraag die voorligt is hóe we (met de kennis van vandaag) wel invulling kunnen geven aan de transformatiedoelen. De wijze waarop de jeugdhulp wordt georganiseerd dient bij te dragen aan deze doelen en de doelen die de MVS-gemeenten voor haar inwoners en specifiek voor de jeugd willen behalen. De organisatie en afspraken met aanbieders (inkoop) dienen te faciliteren dat de gewenste transformatie kan plaatsvinden. De wijze waarop de organisatie van jeugdhulp wordt ingericht dient vervolgens het gesprek te faciliteren of we de juiste dingen voor het kind doen en inzicht te geven of de gewenste doelen worden gerealiseerd.

1.2 Het ontwerp van het MVS Jeugdmodel

Dit koersdocument markeert de stap die we willen gaan zetten richting implementatie, met als ‘formele’ ingangsdatum van het nieuwe MVS Jeugdmodel 1 januari 2023; de datum waarop de inkoop van de (gespecialiseerde) jeugdhulp gerealiseerd dient te zijn. Dit is echter geen harde datum in de zin dat daarna de wereld er ineens anders uitziet en dat er voor die datum niets kan gebeuren. De transformatie van jeugdhulp is, zoals gezegd, een ontwikkelopgave. Deze opgave start niet met de implementatie inkoop. Het is doorlopend proces dat al is gestart en waarin we met veel zaken niet hoeven te wachten tot 1 januari 2023. Het koersdocument is gebaseerd op alle informatie die we hebben verzameld in het afgelopen jaar: gedurende de interviews t.b.v. het richtinggevend advies, de fysieke bijeenkomsten eerder dit jaar, de cliënt- en stakeholders enquêtes, de digitale interviewsessies die we met vertegenwoordigers vanuit het veld hebben gehouden, de terugkoppelbijeenkomsten met drie colleges, gemeenteraden, ambtenaren en met de stakeholders, en de werksessies van afgelopen zomer. Door de gezamenlijkheid van ons traject en het commitment van alle betrokkenen dat we in het proces hebben ervaren is een belangrijke randvoorwaarde voor de succesvolle invoering van het MVS Jeugdmodel al ingevuld!

We zijn in februari van dit jaar - op weg naar het koersdocument - het bouwproces van het MVS Jeugdmodel gestart, daadwerkelijk vanuit de basis en beredeneerd vanuit de vraag en de leefwereld van het kind. We beperken ons nadrukkelijk niet tot de professional en specialistische jeugdhulp, omdat we deze als onderdeel zien van een totaal sociaal domein stelsel. De verwezenlijking van een MVS Jeugdmodel is een ontwikkeltraject. Een kernelement van ons ontwikkeltraject is dat we het *samen vanuit de praktijk opbouwen* en van het MVS Jeugdmodel dat we het als één geheel benaderen: we nemen alle personen en partijen mee die een rol spelen in opgroeien en opvoeden. In de regel wordt in de jeugdhulp gekozen voor een ‘top down’ ontwikkeling-benadering waarin de gemeente en/of de regio bepaalt en wordt er geïsoleerd gekeken naar de (gespecialiseerde) jeugdhulp (los van andere domeinen, de vraag, draagkracht en draaglast van gezinnen, buurten en wijken etc.).

¹ Geerlof, J. & Krijnberg A. (2019). Herijking inkoop jeugdhulp in de MVS-gemeenten.

Het MVS Jeugdmodel is juist de uitkomst van een brede dialoog. Deze dialoog ligt ook aan de basis van de manier waarop we met elkaar de transformatie in de richting van het nieuwe MVS Jeugdmodel willen realiseren: want dat moet het verschil gaan maken. De geleerde lessen van de afgelopen jaren over wat wel of niet werkt, waar het beter kan, wat wellicht nog te eenzijdig is belicht, maar ook nieuwe inzichten die boven komen drijven als meer naar het gehele stelsel en vanuit de leefwereld van het kind wordt gekeken, zijn belangrijke input voor (de ontwikkeling van) het MVS Jeugdmodel. Al deze inzichten vanuit het MVS-werkgebied en daarbuiten hebben we beschreven in het werkdocument MVS Jeugdmodel.

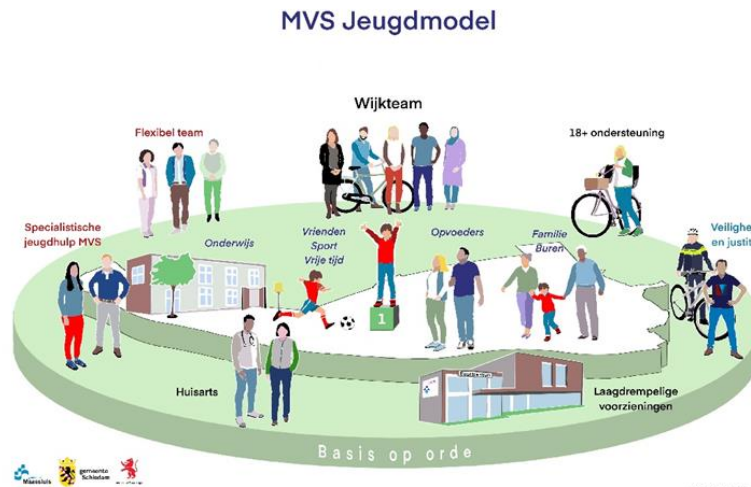
Op basis van het werkdocument van het MVS Jeugdmodel zijn we in gesprek gegaan met die stakeholders die daaraan een bijdrage willen leveren. In een twintigtal werksessies hebben we gezamenlijk gesproken over de randvoorwaarden die wij nodig achten om het MVS Jeugdmodel van het papier te krijgen. In deze sessies is scherper geworden 'wat' we gezamenlijk willen en kunnen doen voor de jeugd en 'hoe' we dat voor elkaar zouden kunnen krijgen. Dit alles is verwerkt in dit koersdocument.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen we het MVS Jeugdhulpmodel. In hoofdstuk 3 duiden we onze transformatiestrategie. In hoofdstuk 4 gaan we in op de bouwstenen van het MVS Jeugdmodel (het 'wat'). Dit is een nadere uitwerking van de bouwstenen zoals beschreven in het werkdocument. Hoofdstuk 5 beschrijft het maatschappelijk en financieel rendement dat ontstaat met de invoering van het MVS Jeugdmodel. Aansluitend duidt hoofdstuk 6 het actieprogramma MVS Jeugdhulpmodel, ofte wel het antwoord op de vraag hoe we ons model willen realiseren.

2. Het MVS Jeugdmodel in beeld

Getekend ziet ons MVS Jeugdmodel er als volgt uit:



Wat de figuur verbeeldt is dat in het MVS Jeugdmodel het gezin en de naaste omgeving bepalen of duidelijk maken wat zij daadwerkelijk nodig hebben (ook preventief). Dat is *denken en handelen van onderop*; niet zozeer als beleidsambitie, maar als uitvoeringsrealiteit. Met andere woorden een werkwijze die daadwerkelijk het kind en de benodigde oplossing centraal stelt en waar de oplossing/ondersteuning zoveel mogelijk plaatsvindt in het normale leven. Voor ons is de inhoud leidend en niet het systeem. Voor professionals in de uitvoering betekent dit vaak buiten de huidige kaders gaan, denken en handelen buiten de huidige mogelijkheden en de expertise van de eigen organisatie en durven vertrouwen op de ander en op haar of zijn expertise. We noemen dit situationeel handelen. Dit mag niet ondermijnd worden door bureaucratie (dus minimaliseren), door - financieel, organisatorische - schotten (dus integreren) of door het monopoliseren van kennis (dus ontsluiten). Deze verandering ten opzichte van nu betekent dat we *als netwerk van professionals en inwoners* vanuit het belang van kind en gezin kunnen gaan handelen, met grote consequenties voor professie, methodiek, en communicatie. In transformatietermen impliceert dit veranderingen in de *structuren* (systemen), maar evenzeer in de *cultuur* (handelen vanuit vertrouwen, genererend communiceren, inclusief denken, etc.). De randvoorwaarden voor de noodzakelijke systeem- en cultuurveranderingen moeten in de transformatiestrategie en de aanpak worden verankerd.

We gaan in het volgende hoofdstuk transformatiestrategie eerst in op de cultuuraspecten, die gelden voor het gehele model. Vervolgens gaan we in op de individuele bouwstenen van het MVS Jeugdhulpmodel (hoofdstuk 4), die in onderlinge samenhang en in samenhang met de cultuuraspecten moeten worden gezien.

3. Transformatiestrategie

Te gemakkelijk wordt verondersteld dat met het doordenken van een nieuw uitvoeringsmodel, het opstellen van een paar contracten en daaruit voortvloeiende uitvoeringsafspraken een nieuwe uitvoeringswerkelijkheid als het ware ‘vanzelf’ ontstaat, en dat de gewenste verandering top-down kan worden opgelegd. De ervaring laat zien dat deze strategie niet werkt. We zien dat in de praktijk; ook in MVS-verband is in te veel interviews geconstateerd ‘dit wilden we vijf jaar geleden ook al, maar het is nog steeds niet gelukt.’ De vraag die we ons dus moeten stellen: ‘Wat maakt dat het dit keer wél gaat lukken?’

Om het MVS Jeugdmodel kans van slagen te geven en de slag te maken van het huidige naar het gewenste is het naar onze mening zoals eerder aangegeven nodig om zowel *structuren en systemen* aan te passen en te *werken aan cultuurverandering*. De kern van onze strategie om te komen tot ons MVS Jeugdmodel is het met elkaar van onderop in continue dialoog tussen professionals en met de inwoners samen werken aan andere manieren van werken en communiceren; hierin komen structuur en cultuur samen. Werkendeweg willen we ondersteunende netwerken bouwen rondom jeugdigen en hun ouders en opvoeders. Ook dat impliceert een transformatie van organisatie-denken naar netwerk-denken. In ons aller optiek is dat de beste manier om de inzet van de mensen achter het MVS Jeugdmodel (ouders, inwoner, professionals) tot hun recht te laten komen. Om deze redenen kiezen we in onze strategie niet voor een geïsoleerde top-down of bottom-up benadering. Maar voor *top-down en bottom-up tegelijkertijd*.

Belangrijke ankers in de transformatie zijn onze leidende principes en de uitwerking daarvan in gezamenlijke doelen en werkwijzen. Omdat ons model een wezenlijk wijziging ten opzichte van de huidige situatie betreft is communicatie een sleutelbegrip in de strategie. We hebben het dan over de kwaliteit van onze onderlinge dialoog en ook hoe we elkaar tegemoet treden – vanuit vertrouwen en wederzijds respect voor elkaars positie en expertise. Dat veronderstelt dat we elkaar begrijpen en dus eenzelfde taal leren spreken en tot meer onderlinge samenhang komen in onze werkwijzen. Daarvoor is het onontbeerlijk dat we continu willen leren en verbeteren en ook in gesprek blijven als de conversatie lastig wordt. Gezamenlijkheid in taal, inclusief denken, doen wat nodig is in elke situatie, ego- en organisatiebelangen opzij kunnen zetten krijgen we niet cadeau, maar dat is hard werken.

Succesfactoren van het MVS Jeugdmodel

Ontworpen vanuit de leefwereld van het kind – van onderaf

Bouwen aan situationeel netwerken rondom kinderen en hun gezinnen

Verknoping van formele en informele inzet

Duurzame en passende, integrale oplossingen met oog voor betaalbaarheid

Mensen maken het verschil

Ruimte voor de professional, beter voor het kind

Het is van ons allen -samen met stakeholders

Cultuur- en systeemverandering tegelijkertijd

Visie-gedreven en consistent aangestuurd

Afscheid nemen van wat niet werkt

De figuur verbeeldt onze transformatiestrategie.



We hebben in het doordenken en formuleren van onze transformatiestrategie al eerste stappen gezet en afspraken gemaakt. Soms al concreet en soms als een eerste aanzet. We herhalen deze belangrijkste elementen en voegen op basis van de uitkomsten van de werksessies er enkele aan toe.

De acht lijnen van onze transformatiestrategie

- 1 *Leidende principes*
 - 2 *Gezamenlijke doelen*
 - 3 *Situationeel en netwerkgericht handelen*
 - 4 *Dialoog als communicatieprincipe*
 - 5 *De kracht van de mensen achter het MVS Jeugdmodel*
 - 6 *Sturing op de randvoorwaarden voor het MVS Jeugdmodel*
 - 7 *Leiderschap en boegbeeldfunctie*
 - 8 *Regionale samenwerking*
-

3.1 Leidende principes

Leidende principes zijn een belangrijk anker voor de inrichting en uitvoering van het MVS Jeugdmodel. Ze verwoorden onze gezamenlijke visie en zijn het vertrekpunt voor het werken vanuit een gezamenlijke taal en werkwijze. De leidende principes vertellen wat ons bindt, vormen de basis voor ons aller handelen en waar we elkaar op aan mogen spreken. De doelencirkel geeft weer wat ons gezamenlijke doel is voor de jeugdige en ouders/opvoeders.

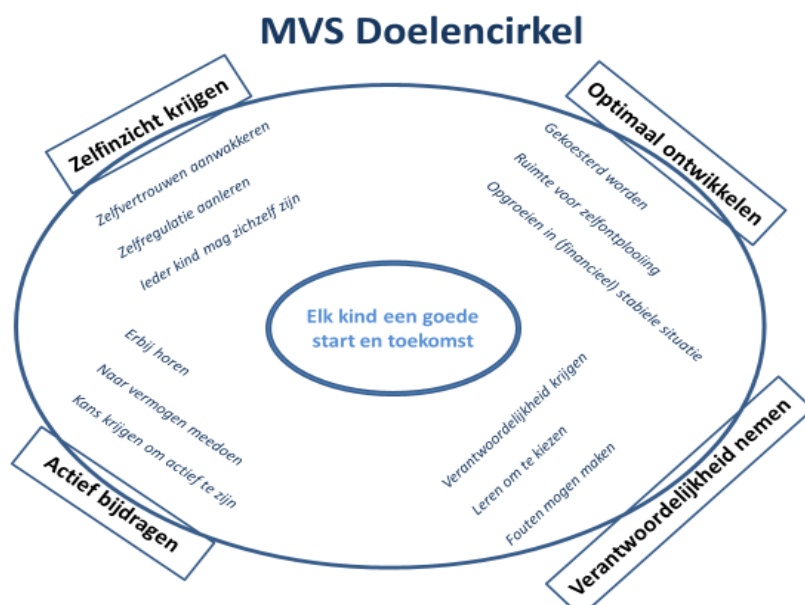
Als leidend principe hebben we met zijn allen de volgende set gedefinieerd:

- 1) We gunnen elk kind een goede start en toekomst, gewoon opvoeden is daarbij uitgangspunt.
- 2) We gaan uit van het gezin in het dagelijks leven, we werken aan een gezamenlijk doel om te komen tot duurzame oplossingen.
- 3) De inhoud is leidend, niet het systeem:
Mensen zijn belangrijker dan regels, we bieden maatwerk;
Ruimte voor professionals en vertrouwen in professionele afwegingen;
Zorg en begeleiding tijdig, passend en dichtbij;
Transparante en eenvoudige verantwoording.
- 4) We praten met kinderen, jongeren en opvoeders/voogden en bepalen samen wat passend en nodig is.
- 5) We laten kinderen en jongeren niet los totdat een ander ze vastheeft.
- 6) De veiligheid van het kind en de jongere is altijd de ondergrens.

Met deze set aan leidende principes is een wezenlijke stap gezet in het formuleren wat ons bindt. Maar nieuwe inzichten kunnen aanleiding geven tot andere formuleringen. Bovendien is het de opgave om de '115 letters van de leidende principes' leven in te blazen; ze echt leidend te laten worden voor ons denken en handelen.

3.2 Gezamenlijke doelen

Een logische eerste uitwerking van onze leidende principes zijn de gezamenlijke doelen. Deze hebben we bepaald in de vorm van een doelencirkel, waarin een hoofddoel is verwoord dat is uitgewerkt in vier hoofdthema's die elk een eerste uitwerking hebben gekregen. Onze doelen zijn vooral positief geformuleerd. Ze gaan niet over aandoeningen, gebreken of tekortkomingen maar over het potentieel van elk van onze kinderen.



De doelencirkel beschrijft vooral de ontwikkelrichting die we voor ieder kind essentieel vinden en is daarmee een belangrijk richtsnoer voor wat we willen bereiken. Per individu is het zaak om te bezien wat realistische doelen zijn om te kunnen bereiken. Er is geen absolute norm. Want we hebben juist ook aandacht voor kinderen die hun leven lang een vorm van ondersteuning nodig hebben, maar waarbij we willen bereiken dat deze kinderen zo goed mogelijk in het leven van alle dag kunnen meedoen.

3.3 Situationeel en netwerkgericht handelen

Een ander kernelement van ons model is dat we willen bouwen aan ondersteunende netwerken rondom onze jongeren, kinderen en ouders en opvoeders en zorgen dat ieder kind een vertrouwenspersoon heeft die ze zelf kunnen kiezen opdat zij altijd terecht kunnen voor vragen. In de verschillende werksessies hebben we met elkaar bepaald wat er nodig is om als netwerk te gaan functioneren en dus voorbij het denken en handelen in termen van individuele en organisatiebelangen te komen. We willen elke professional in dat netwerk in de juiste positie brengen om gezamenlijk te doen wat nodig is voor onze kinderen, jongeren en hun ouders en opvoeders. Of deze nu als buurtsportcoach werkt, als leraar, als Praktijkondersteuner huisarts (POH-er) of in de wijkteams of bij andere organisaties. Dit is een andere manier van denken en handelen dan die in de genen van ons allemaal zit, omdat we decennialang zijn geschoold om de wereld te bezien vanuit organisaties en hun vaste structuren, zoals school, huisarts, ziekenhuis, kerk, moskee, gemeente en ga zo maar door. Netwerken ontstaan dwars door deze organisaties heen en zijn een voor de hand liggende benadering in een tijdperk waarin de samenleving zich ontwikkelt in de richting van een netwerksamenleving. In onze netwerksamenleving kunnen we het alleen met elkaar voor elkaar krijgen. Daarom moeten we weg bewegen van organisatie-denken (en -belangen) en de bakens verzetten naar gezamenlijkheid (in doelen, werkwijze en taal), samenhang, flexibiliteit om situationeel te kunnen schakelen. Daarbij is het van belang dat het we ons realiseren dat dit juist niet (altijd) is in te regelen in vaststaande processen en ketens. Keten-denken is in de kern een voortzetting van organisatie-denken, omdat het veronderstelt dat in werkprocessen voor grote groepen cliënten op een identieke manier kunnen worden uitgelijnd als de uitkomst van samenwerking tussen bestaande organisaties ieder met hun eigen aanbod. Situationeel handelen gaat uit van professionals die gezamenlijk rondom het gezin opereren vanuit gelijkwaardigheid. We gaan dus van keten-regie naar situationeel handelen.

Samen werken aan andere oplossingen

Een voorbeeld uit een van de werksessie. Het ontlasten van een gezin met een kind met een verstandelijke beperking kan door inzet van gangbare dagopvang of logeeroptie, maar soms kan dat ook gedeeltelijk worden opgelost met (digitale) coaching van de ouders hoe de thuissituatie te regelen, opvang van andere kinderen door te regelen dat die kunnen gaan sporten etc. In de werksessie gaven professionals aan dit soms wel te willen, maar ook niet altijd weten wat er dan alternatief te bedenken is en hoe dit gezamenlijk aan te pakken. Dit vraagt ook om andere gesprekstechnieken met andere professionals en ouders. Die weten ook niet altijd wat er is en formuleren hun vraag daar ook niet naar. Een voorbeeld vanuit leerlingenvervoer. Het is voor ouders spannend om je kind los te laten, maar uiteindelijk mooi als ze leren het zelf te doen. De suggestie werd gegaan om een 'out-of-the-box denken coach' voor professionals tijdelijk te organiseren.

Situationeel handelen kent ook een praktische, randvoorwaardelijke kant:

- Professionals moeten ruimte krijgen om te investeren in hun netwerk
- Netwerken doe je er niet bij, maar je moet erin investeren en acties op uitzetten:
 - o Overzicht van partners inzichtelijk maken

- Bijeenkomsten gekoppeld aan inhoudelijk doel/thema, bijv. op wijkniveau
 - Juiste personen uitnodigen (niet alleen maar management)
 - Verantwoordelijkheid voor organisatie ligt niet bij wijkteam, zij zijn deelnemer/gelijkwaardige partner. Gemeente zou wel kunnen faciliteren het op gang te helpen
 - Borgen in overdracht/inwerkprogramma's van medewerkers.
 - Leren/trainen, niet oplossen met systemen.
- Het gaat verder dan elkaar kennen en naar elkaar doorverwijzen, maar ook zien waar mogelijkheden liggen om met gebundelde expertise tot nieuwe creaties te komen

Netwerkgericht werken is ook een competentie en dat moet je dus ook leren.

3.4 Dialoog als communicatieprincipe

Dialooggericht communiceren vraagt dat we ons allemaal verbonden voelen met elkaar en met het grotere geheel en dat eenieder bereid is om in te zetten op co-creatie. Deze vorm van communicatie verschilt wezenlijk van de gangbare vormen van communicatie in het sociaal domein: 'downloaden', de ander vertellen wat zij/hij moet doen, en 'debat', vanuit een eigen positie het gesprek aangaan

Basis effectief jeugdhulpmodel

"Een gedeelde visie op opgroeien en opvoeden, de kwaliteit en verwachtingen van jeugdzorg en de verbetering van het stelsel. Het helpt als er in de samenleving – burgers, professionals, politiek – meer consensus is over een aantal kwesties. Wat zijn belangrijke waarden in het opgroeien van kinderen? Wat is wel en niet normaal? Leggen we de geluksnorm niet te hoog? Wat houdt goed opvoeden in? Wat mogen we verwachten van preventie en jeugdzorg? Wat valt er eigenlijk onder preventie en jeugdzorg en welk gedeelte wordt betaald uit publiek geld? Waar moet het geld naartoe gaan, naar meer van hetzelfde of juist naar betere kwaliteit? Onze lijn: collectivieren en gesprek aangaan over waar overheid wel en niet voor verantwoordelijk is" (Yperen, T. van, Maat A. van der, Prakken, J., 2019, p. 5)

zonder je te willen verplaatsen in de ander.² Deze beide vormen van communicatie verhouden zich slecht tot het MVS Jeugdmodel, c.q. tot de ambitie om als netwerk te gaan werken en situationeel te schakelen. We dagen onszelf en de ander uit om te bezien wat het beste is voor onze kinderen en daarover met elkaar een open dialoog te voeren, juist als we vanuit andere perspectieven naar de wereld kijken. Een GGZ-psycholoog kijkt anders naar kinderen, dan een leerkracht, pastor, sportcoach of ouder. Elk van de perspectieven is van waarde. Maar als we over de rug van onze kinderen gaan uitvechten wie 'gelijk' heeft dan doen we niet wat we met het MVS Jeugdmodel beogen: namelijk vanuit een gezamenlijk perspectief met respect voor een andere opvatting kijken wat 'echt nodig is voor kinderen en jongeren en wat dat betekent voor de aard en inhoud van het beroep dat inwoners op de gemeente, jeugdhulp en anderen kunnen doen en wat zij daarin zelf kunnen betekenen en wat daarvoor nodig is'. Dit kan alleen als we het wantrouwen tussen professionals omzetten in vertrouwen in elkaars expertise en oordeel.

Een voorbeeld is de relatie tussen onderwijs en jeugdhulp. We zijn geneigd om het debat te voeren wie waarvan is en belanden in lange definitie-kwesties, en we willen in plaats daarvan accepteren dat er een grijs gebied is dat overlap vertoont, waarover we het goede

² Zie voor meer informatie over de verschillende vormen van communiceren: Scharmer, O. (2009). *Theory U*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

gesprek kunnen voeren hoe we in dat gebied samenwerken vanuit ieders rol. Dit geldt ook voor discussies over de verbinding jeugdhulp en veiligheid. Belangrijk is gelijkwaardig met elkaar het gesprek te voeren en dan voor die specifieke situatie de juiste keuze te maken.

De dialoog is niet alleen tussen professionals, maar het gaat ook over de dialoog met de samenleving over 'wat echt nodig is voor kinderen en jongeren' en daarover moeten we opnieuw en indringend met elkaar in gesprek (zie kadertekst ³) Eén van de redenen waarom het moeilijk lukt met de transformatie van de jeugdhulp is immers terug te voeren op de maatschappelijke trends van de afgelopen decennia: (1) een geloof in maakbaarheid (alles wat niet 'goed' is aan kinderen valt te herstellen); (2) het gelijkheidsprincipe (ieder kind heeft recht op hetzelfde i.p.v. doen wat nodig is); en (3) de individualisering, prestatiedruk en geluksnorm.⁴ Nu vult iedere partij en individuele professional het antwoord op de vraag 'wat echt nodig is voor kinderen en jongeren' vaak impliciet in; dat geldt ook voor inwoners zelf. Om tot een breed gedragen beeld te komen wat we daar onder verstaan is van belang dat we die vraag gaan beantwoorden vanuit een gemeenschappelijk begrippenkader en bijbehorend handelingsrepertoire. We zijn dus niet op zoek naar een nieuw vast te stellen normenkader, maar meer naar een vergelijkbare werkwijze die het resultaat is van een gedeelde visie. Ofwel, niet iedereen heeft 'recht' op dezelfde voorziening of vorm van hulp, maar iedereen heeft wel 'recht' op een vergelijkbare werkwijze om te komen tot wat tijdige en passende ondersteuning is. Daarmee doen we recht aan diversiteit. Het is vaak niet zwart of wit. Inwoners kunnen van mening zijn dat zij jeugdhulp nodig hebben, maar in het gesprek over wat hun echte vraag is, kan worden uitgekomen op een andere (combinatie) van oplossingen dan jeugdhulp (alleen).

Overigens zitten er meer kanten aan de dialoog die gericht is op doen wat nodig is: we weten en accepteren dat sommige kinderen – langdurig - zeer specialistische jeugdhulp nodig hebben. Sommige groepen krijgen op dit moment 'te veel en te gemakkelijk hulp' mede omdat ze de weg goed weten te vinden. Anderen juist te laat en te gefragmenteerd (multiproblem). Voor beide geldt een specifieke boodschap en aanpak. Hieraan invulling geven is niet alleen een opgave voor de uitvoering, maar vraagt om een bredere benadering en dialoog. Deze dialoog raakt namelijk de hele samenleving. De gemeente moet hierin het voortouw nemen, omdat zij de enige democratisch gelegitimeerde partij hiervoor is. Voor een belangrijk deel wordt deze dialoog ondersteund door hoe er in de uitvoering praktisch invulling aan wordt gegeven, dus vanuit een eenduidig begrippenkader met de cliënt in gesprek. Dit gaat echter niet vanzelf en moet ook breed in communicatie en gedrag worden ondersteund.

Dit alles vraagt om training van de betrokken professionals (in alle lagen van de gemeentelijke organisatie), sturen op en faciliteren van deze wijze van dialoog door het management. We werken hiervoor samen met de partners in de komende maanden een plan van aanpak uit.

³ Yperen, T. van, Maat A. van der, Prakken, J. (2019). *Het groeiend jeugdhulpgebruik: Duiding en aanpak*. Utrecht: NJI.

⁴ Zie: Manshanden, J. e.a. (2020). *De kracht van wijd reiken: Advies om de transformatie van de jeugdhulp te laten slagen*. Vereniging Nederlandse Gemeenten Den Haag

3.5 De kracht van de mensen achter het MVS Jeugdmodel

In onze transformatiestrategie zetten we de uitvoering centraal, en draait het om het kind, de jongere en hun gezinnen en dus niet om het management, noch bestuur en beleid. Het is mensenwerk en de mensen achter het model maken het verschil. Essentieel is de vertrouwensrelatie tussen het kind, het gezin en de professional of de vrijwilliger. Dit uit zich in een persoonlijke 'klik', maar ook dat cliënten ervaren dat ze serieus worden genomen en dat er voldoende tijd wordt genomen.

Er dient dus meer aandacht te komen voor de professionals, vrijwilligers etc. Zij dienen de ruimte te krijgen om met elkaar netwerken te smeden in en rondom kinderen, jongeren en hun gezinnen om 'elk kind een goede start en toekomst te geven' en de tijd om dit met elkaar te kunnen leren. Omdat de

Situationeel handelen

Een voorbeeld van situationeel handelen van een geïnterviewde aanbieder: Stel er is een gezin waar het nodige aan de hand is. Het blijkt dat het gezin erbij gebaat is dat er af en toe ambulant ondersteuning in het gezin wordt geboden en de ouders worden geholpen met opvoedvraagstukken. Om het gezin te ontlasten en rust te brengen in het gezin, heeft een van de kinderen en het gezin er baat bij om af en toe te gaan logeren (kort verblijf). Een ander kind maakt gebruik van een gespecialiseerde BSO. Een dergelijke oplossing voor een gezin past niet in een arrangement.

Uit Richtinggevend advies p. 16.

Mensen maken het verschil

In de woorden van een geïnterviewde ouder: "Ik zie echt de meerwaarde van hulp dichtbij en zo vroeg als mogelijk. We zijn met onze dochter uitstekend geholpen door de medewerker van het wijkteam. We konden haar altijd bereiken en ze schakelde de leerplichtambtenaar en de GGZ-medewerkers aan om tot een goede uitvraag en aanpak te komen. Als het wijkteam op dat moment niet had gehandeld dan was het waarschijnlijk met onze dochter niet zo goed afgelopen". Dit citaat laat zien dat mensen het verschil kunnen maken. Uit het rapport van de Kinderombudsman blijkt dat jeugdigen tevreden zijn over hun ervaringen met het wijkteam, vooral als het 'die ene hulpverlener treft die niet te strak op de regels zit.

Uit richtinggevend advies, p.9

ondersteuningsbehoefte en de context waarbinnen kinderen opgroeien verschillen, zullen deze netwerken in elke situatie er anders uit kunnen zien en dat is mensenwerk. Maatwerk kan alleen worden geleverd als uitvoerend professionals de ruimte krijgen om situationeel te kunnen schakelen met andere (para-)professionals; dit schakelen gaat vaak over de grenzen van klassieke werksoorten heen. Uitvoerend professional mogen in hun handelen niet worden beperkt door bureaucratische procedures, organisatiebelangen of door tevoren bedachte vormen van standaardtrajecten. We willen dat ze minder diagnosticeren en veel meer gaan denken in termen van handleiding voor het kind; en dat ze minder overdoen. Volgens onze cliënt-enquête vertelt in de huidige praktijk meer dan 50% van de cliënten hun verhaal 5 maal. Professionals moeten in staat worden gesteld om daadwerkelijk de oplossing voor het kind centraal te stellen en niet te hoeven denken in termen van systemen. Meer ruimte voor de professional betekent dat deze ook meer verantwoordelijkheid krijgt. Dit gaat niet

vanzelf en er moet aandacht zijn voor wat dat voor een medewerker betekent in de wijze waarop deze wordt opgeleid en aangestuurd.

Daarnaast nemen we de suggestie van onze gesprekspartners graag over om het betrekken van de omgeving van kinderen en jongeren een standaardelement van de aanpak te maken. Dit is op zich niet nieuw, maar wordt in de huidige praktijk zeker niet altijd gedaan. Dus we betrekken het netwerk van een gezin (bv. door in de uitnodiging aan te geven dat het goed is om een vertrouwenspersoon (oma, buurvrouw, tante) mee te nemen. We werken waar nodig vanuit de filosofie van 1 Gezin 1 Plan 1 Regisseur voor alle professionals en niet alleen voor het wijkteam. Dit kan alleen als alle instanties echt samenwerken, zodat inwoners niet zo vaak hun verhaal opnieuw hoeven te vertellen. Het helpt dan als de client zelf eigenaar is van haar of zijn dossier en/of als er een platform is, waar een dossier aangemaakt kan worden onder regie van de jongere of het gezin, zodat niet iedere keer dezelfde gegevens op nieuwe formulieren gedeeld hoeven te worden, maar dat deze in te zien zijn door instanties (met toestemming van de jeugdigen en/of hun ouders).

Arbeidsmarkt

Goede professionals zijn een schaars goed en deze arbeidsmarkt zal alleen maar krappere worden. Dit vergroot de noodzaak om de potentie van het netwerk beter te benutten, zonder dat we ongewenst gaan inzetten op vrijwilligers.

Daarnaast is het inzetten van organisaties op goed personeelsbeleid, samen zoeken naar slimme oplossingen voor personeelstekorten en inzetten op het binden van personeel aan hun organisaties een belangrijk punt.

3.6 Sturing op de randvoorwaarden voor het MVS Jeugdmodel

Transformatie is niet alleen een kwestie van nieuwe afspraken maken en contracten sluiten; daarna begint het veranderingsproces pas echt. Het is daarom van belang om ook na te denken wat het veranderingsproces is en wat het van ons allen vraagt. Overigens is dat proces nooit af en een kwestie van lange adem. Belangrijk is om te blijven leren en alle actielijnen met elkaar te blijven verbinden. Om dat te kunnen moeten de randvoorwaarden voor de nieuwe manier van werken op orde worden gebracht en daarop moet worden gestuurd. De gemeente is daar primair, maar niet alleen, aan zet. Onderdeel hiervan is het anders inrichten en financieren van partijen, zodat ze uitgenodigd worden (c.q. uit hun comfortzone worden gehaald) om vanuit de gezamenlijkheid te

De-bureaucratiseren

Dit is een belangrijke randvoorwaarde die de gemeenten door het hele model heen kunnen faciliteren, door een aantal uitgangspunten te definiëren en waar nodig te faciliteren dat dit mogelijk gemaakt wordt. Waar het nodig is zaken vast te leggen of formulieren in te vullen i.v.m. bijvoorbeeld verwijzing, houden we dit eenvoudig en eenduidig. In de uitvoering wordt getoetst welke informatie zij daadwerkelijk nodig hebben om hun werk te doen en daar wordt de registratie/verwijs-formulieren op ingericht. Waar het kan, werken we door het hele model met dezelfde formulieren om het in de uitvoering overzichtelijk te houden. Indien mogelijk werken we met dezelfde (of minder) formulieren/registratie dan in de grotere regio gebeurt, om het voor regionaal werkende organisaties niet onnodig ingewikkeld te maken en de administratieve lastendruk tot een minimum te beperken. Gevraagde verantwoordingsinformatie (evenals de frequentie waarin deze wordt gevraagd) is gebaseerd op wat ook daadwerkelijk nodig is om te kunnen sturen. Waar mogelijk wordt gewerkt zonder beschikkingen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen wat nodig is om afspraken met de cliënt vast te leggen (bijv. ondersteuningsplan) en wat nodig is om de rechtmatigheid met een aanbieder vast te leggen. Door de wijze van inkopen vraagt dit laatste niet om het vastleggen van (prijs)afspraken per traject/cliënt, maar zijn alleen de afspraken op contract niveau relevant.

kijken naar de vraagstukken die zich in de samenleving voordoen. Sturen op collectiviteit en integraliteit vraagt leiderschap en sterk opdrachtgeverschap (in doelen, contractmanagement en netwerkgeregule), maar evenzeer leiderschap in het onderwijs en van de andere instellingen die zich actief bezighouden met opvoeden en opgroeien van onze kinderen.

Wat betreft het gemeentelijk deel bepaalt de wijze waarop contracten zijn ingericht voor een belangrijk deel de randvoorwaarden voor het MVS Jeugdmodel. Sturing vanuit de gemeente, inclusief financiering en verantwoording moet in lijn zijn met de doelen en een vertaling van de leidende principes. Tezamen wordt dit ook wel sturingsvisie genoemd, ofwel de rolinvulling die gemeente voor zichzelf ziet.

De gemeentelijke rolomvatting die de juiste randvoorwaarde biedt om het MVS Jeugdmodel van de grond te krijgen behelst het creëren van de juiste condities die noodzakelijk zijn om integraal en systeemgericht en niet-bureaucratisch te kunnen werken. Hierin is het logisch dat gemeente mede-bepaalt welke maatschappelijke prestaties er met de invoering van het model dienen te worden bereikt en wat daarvoor de financiële randvoorwaarden zijn. Gemeente ziet zich als zakelijk opdrachtgever, als regisseur en partner van alle organisaties en mensen die de kracht van het MVS Jeugdmodel zijn. Zakelijk opdrachtgeverschap en partnerschap lijken tegengestelde begrippen, maar dat hoeft niet zo te zijn. Een wezenlijk element van zakelijk opdrachtgeverschap is heldere afspraken over doelen, monitoring en verantwoording op wat bereikt moet worden voor de samenwerking (niet op details en/of op individuele trajecten), en de wijze van samenwerken en

communiceren. Dit alles vanuit de wens om de bureaucratie te minimaliseren.

Het gaat om:

- Een heldere opdrachtformulering die voortvloeit uit het MVS Jeugdmodel.
- Sturen op het 'wat' en minder op het 'hoe'.
- Oog hebben voor samenhang met andere contracten of partner.
- Loslaten van intensieve verantwoording.

Dit alles omvat een belangrijk cultuuraspect. Alle partijen nemen hun verantwoordelijkheid vanuit hun rol en acteren hier ook naar. Dit vraagt 'over je eigen schaduw stappen', 'blijven nadenken en niet alleen je eigen opdracht uitvoeren' en werken vanuit vertrouwen als basis, maar ook naar elkaar verantwoorden, zodat beide partijen hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Zowel op niveau van organisaties als individuen zijn we nog niet altijd gewend zo samen te werken.

Een kernelement van de invulling van strategisch partnerschap is de inrichting van het contractmanagement. Dat is een containerbegrip geworden en wordt vaak verward met contractbeheer. In de praktijk waarbij gemeenten werken met een integrale opdracht, zien we dat de contactmanagers van gemeente en hun evenknieën vanuit de uitvoerder gezamenlijk een transformatie plan trekken, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheden. De transformatie is immers een proces van minimaal 6 tot 8 jaar, waarin de bedoeling de stip aan de horizon is, maar waar er steeds strategisch, tactisch en operationeel niveau bijgeschakeld moet worden. Hiertoe worden jaarplannen opgesteld met expliciete transformatiedoelen aan de zijde van de uitvoering (wat meer is dan de uitvoerder!), en van de gemeentelijke organisatie. Het leren staat hierin centraal; leren betekent ook fouten mogen maken binnen afgesproken randvoorwaarden want 'een grens is altijd de veiligheid van het kind'.

Van de gemeente wordt in deze samenwerking verwacht dat zij de randvoorwaarden creëren om integraal en systeemgericht te kunnen werken. Een voorbeeld is het opstellen van een integrale verordening ook wel 3D-verordening genoemd. Een dergelijk verordening gaat uit

Contractmanagement

Contractmanagement is niet een persoon, maar een functie waarin de kennis en kunde vanuit verschillende disciplines worden samengebracht: jeugd en Wmo, financiële en juridische vaardigheden, communicatieve vaardigheid, en veranderkennis. Een beperkt aantal personen vormt de spil van dit kennisnetwerk van de gemeente; dat zijn de contractmanagers.

Contractmanagement heeft een ambtelijke, maar ook een bestuurlijke component. Een goed bestuurlijk-ambtelijk samenspel is cruciaal om de rolcombinatie van opdrachtgever en partner goed en effectief vorm te kunnen geven. Onderdeel hiervan is weten wie wanneer aan welke overlegtafel welke onderwerpen bespreekt. In het geval dat in de uitvoering dilemma's optreden die de ontwikkeling belemmeren, dient er ambtelijk en bestuurlijk te kunnen worden geëscaleerd. De contractmanagement infrastructuur dient aan de uitvoerders zijde een pendant te krijgen, waarbij het merendeel van het bovenstaande ook van toepassing is.

van de vraag van de inwoner in plaats van de wettelijke kaders (Jeugdwet, Wmo, Participatie), biedt de randvoorwaarden voor maatwerk en integraal werken en hanteert een minimum aan beleidsregels.

3.7 Leiderschap en boegbeeldfunctie

Onze uitvoerend professionals werken voor organisaties, die managers en bestuurders hebben. In de gesprekken is duidelijk geworden dat professionals handelingsbekwaam kunnen opereren als zij functioneren binnen een professionele organisatiecultuur die samenwerkingsgericht is. Daarop moeten en mogen we elkaar als managers en bestuurders aanspreken. De professionals moeten kunnen rekenen op managers en bestuurders die vanuit eenzelfde visie naar ondersteuning en hulpverlening kijken en hun medewerkers daarop enthousiasmeren en ondersteunen. Daarom hebben managers en bestuurders een cruciale rol te vervullen in het creëren van de condities waaronder de transformatie jeugd(hulp) in MVS-verband kan slagen. De besturen van de drie gemeenten en van alle relevante uitvoeringsorganisaties zijn bij uitstek boegbeeld van de visie achter de transformatie. Onze managers zijn in staat om de visie te vertalen in hun organisatie om deze actief te laten deelnemen in de netwerken die we rondom kinderen en gezinnen willen bouwen. Transformeren vraagt om leiderschap op alle niveaus, maar in het bijzonder van onze bestuurders. Als boegbeelden van de transformatie is het hun taak om het transformatieverhaal te blijven vertellen en daarop te sturen en waar nodig te interveniëren. Bovendien is transformeren continu leren en verbeteren. Om dit te faciliteren hebben we een leer-infrastructuur nodig om continu te kunnen leren vanuit de bedoeling (in ons geval doelencirkel en leidende principes). In dat kader is de leiderschapsvraag breder: het gaat ook om het *persoonlijk leiderschap* van alle betrokkenen. Dit betekent verantwoordelijkheid nemen voor je eigen gedrag, zelfkennis, waar nodig actie ondernemen en binnen de eigen cirkel van invloed die randvoorwaarden creëren die nodig zijn om een ondersteunende rol naar jeugdigen en hun opvoeders te kunnen vervullen.

Opzetten van een leer-infrastructuur

Juist omdat bovenstaande punten zich richten op gedragsverandering is gezamenlijk leren een belangrijk onderdeel. Coördinatie van de leer-infrastructuur ligt bij de gemeenten. Dit zouden we in navolging van de gemeente Utrecht vorm kunnen geven als overlegtafels (wekelijks op wijkniveau en soms stedelijk): (1) maatwerktafels voor maatwerk/doorbraken/innovaties op niveau van hulp en (2) idem op het niveau van samenwerking met andere domeinen (gemeente, onderwijs, werk, wonen). De methodiek lijkt sterk op die van de leertafels. Dit is een mooi vervolg op het traject dat we nu met alle partijen lopen. Onderdeel hiervan kan zijn om de evaluatiecycli beter op elkaar af te stemmen en elkaar daarbij te betrekken (dat gebeurt nu te geïsoleerd per partij).

Daarnaast is het van belang om alle professionals (los van expertise) te trainen op het gebruik van de doelencirkel, situationeel handelen en het gesprek met de client vanuit gemeenschappelijke taal. Ook werken vanuit een netwerk en anders sturen vraagt om anders werken, dat moet je leren. We maken een leerplan wat per organisatie gedragen en uitgevoerd moet worden. Belangrijk hierbij is om ook breed te ontsluiten wat geleerd is.

3.8 Regionale samenwerking

Om de jeugdhulp goed te kunnen organiseren is een bepaalde schaalgrootte nodig. De gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam vinden regionale samenwerking op jeugdhulp dan ook belangrijk. Dit is in lijn met de jeugdwet die aangeeft dat waar dat nodig is om jeugdhulp voor de inwoners goed te kunnen regelen, colleges regionaal zullen samenwerken.

Bij de invoering van de jeugdwet in 2015 is een Regionaal Transitie Arrangement (RTA) opgesteld, gericht op zorgcontinuïteit bij de overgang van het oude naar het nieuwe jeugdstelsel. Vanuit RTA was regionale samenwerking en gezamenlijk inkoop voor de jaren 2015 en 2016 verplicht. De MVS-gemeenten werken rondom de inkoop jeugdhulp dientengevolge op dit moment samen met 12 andere gemeenten samen in de GRJR. De vraag is echter, gezien de kennis en ervaring van vandaag de dag, of dit de ideale schaalgrootte is om vervolgstappen te zetten in de transformatie van jeugdhulp en het realiseren van een (financieel) beheersbaar stelsel. De aanleiding om een MVS Jeugdmodel te ontwerpen en te implementeren is het richtinggevend advies dat in januari 2020 door de 3 gemeenteraden is vastgesteld. Hierbij zijn de volgende afwegingen belangrijk:

- Goede jeugdhulp kunnen bieden voor cliënten, continuïteit van zorg.
- Integraal kunnen sturen (congruente regio).
- Gezamenlijke visie op transformatie van jeugdhulp.
- Voldoende omvang en slagkracht om jeugdhulp te contracteren en te sturen op transformatie
- Invloed op kwaliteit, transformatie en beheersbaarheid van kosten.
- Verantwoordelijkheid kunnen nemen in het zorglandschap, zodanig dat benodigde expertise behouden blijft.

Toekomstige regionale samenwerking

Als uitwerking van het richtinggevend advies en het ontwerp van het MVS Jeugdmodel is het gesprek aangegaan hoe het MVS Jeugdmodel binnen de context van de GRJR samenwerking een plek kan krijgen. Om de doelen van het MVS Jeugdmodel te kunnen realiseren zal het merendeel van de (gespecialiseerde) jeugdhulp per 1 januari 2023 door de MVS-gemeenten zelf worden ingekocht.

MVS: congruente regio met gangbare schaalgrootte

Maassluis, Vlaardingen en Schiedam vormen een congruente regio⁵ en hebben een in Nederland gangbare schaalgrootte om de jeugdhulp te organiseren. De gezamenlijke visie, omvang en de mogelijkheden van integrale sturing in het sociaal domein maken de schaalgrootte geschikt om zowel continuïteit van jeugdhulp te bieden (de jeugdhulp te kunnen contracteren) als om de gewenste transformatie mogelijk te maken.

Op verschillende plekken is de discussie gaande over het schaalniveau waarop de sturing en inkoop het beste gerealiseerd kan worden. Een keuze die in toenemende mate wordt gemaakt is voor het lokale (gemeente Utrecht, Lelystad) of sub-regionale niveau (Alphen aan den Rijn/Kaag en Braassem, Heerlen-Landgraaf). Het betreft voorlopers in het land met betrekking tot de transformatie van de jeugdhulp, in de zin dat zij de integrale sturing op het jeugdhulp-stelsel beter hebben gerealiseerd dan de meeste andere jeugdhulpregio's. Op Utrecht na zijn deze samenwerkingsverbanden qua aantal inwoners gemiddeld kleiner dan de MVS-subregio. In de huidige praktijk zien we dat deze jeugdhulpregio's kiezen om op een beperkt aantal onderdelen bovenregionale afspraken te maken voor zeer specialistische jeugdhulp, en voor het veiligheidskader.

⁵ Congruentie geeft aan in hoeverre de territoriale indeling van een bovenlokaal samenwerkingsverband overeenkomt met andere regionale indelingen. Gestreefd wordt naar eenduidige regionale samenwerking in het Sociaal Domein

Ter vergelijking een aantal bestaande kleinere regio's:

Jeugdhulpregio	Aantal gemeenten	Aantal inwoners
Midden Limburg West	3: Leudal, Nederweert, Weert	101.956
Midden Limburg Oost	4: Echt-Susteren, Roerdalen, Maasgouw, Roermond	133.510
Haarlemmermeer	1: Haarlemmermeer	144.182
Midden Kennemerland	3: Beverwijk, Heemskerk, Velsen	146.463
Kop van Noord-Holland	4: Den Helder, Schagen, Hollands Kroon, Texel	162.519
Lekstroom	5: Houten, IJsselstein, Lopik, Vijfheerenlanden, Nieuwegein	217.292
Eemland	7: Amersfoort, Bunschoten, Leusden, Woudenberg, Baarn, Eemnes, Soest	293.307
Utrecht	1: Utrecht	334.139
MVS	3: Maassluis, Vlaardingen, Schiedam	183.171

De regio Utrecht wordt door het Rijk regelmatig als goed voorbeeld genoemd, ook in de brief⁶ van de minister. Deze regio heeft een relatief kleine omvang vergeleken met de GRJR (15 gemeenten en 1.279.414 inwoners). Vanzelfsprekend is de Utrechtse situatie niet helemaal vergelijkbaar met MVS, aangezien het daar één gemeente betreft en in onze regio drie gemeenten. De inhoudelijke ontwikkelingen die MVS nu voorstaat met de jeugdhulp zijn echter wel afgeleid van de Utrechtse aanpak. Een belangrijke succesfactor waarom de gemeente Utrecht als goed voorbeeld wordt genoemd, is dat zij consistent vanuit een duidelijke visie de transformatie in het sociaal domein vormgeeft. Utrecht is daarbij niet alleen goed voorbeeld vanuit de inhoudelijke, maar ook vanuit de financiële resultaten⁷. Naast een goede beheersstructuur is de gezamenlijke visie dus een belangrijke succesfactor. Iets waar het MVS Jeugdmodel in voorziet.

De MVS-gemeenten vormen een congruente regio mede omdat zij grote delen van het Sociaal Domein in MVS-verband hebben georganiseerd. Denk hierbij aan de uitvoering van de Wmo-voorzieningen (via de GR ROGplus), de beleidsvoorbereiding en uitvoering van de Participatiewet (via Stroomopwaarts). Daarnaast is ook het samenwerkingsverband van het onderwijs op MVS-niveau georganiseerd, zijn de huisartsen (informeel) georganiseerd op MVS-niveau en worden zij ondersteund vanuit de ZEL (Zorgorganisatie Eerste Lijn) op MVS-niveau. Ook het zorgkantoor en de grootste (binnen MVS) zorgverzekeraar DSW zijn gericht op MVS. Voor een integrale benadering van het Sociaal Domein is MVS daarom het ideale schaalniveau. Bovendien wordt een deel van de jeugdhulp al gezamenlijk op MVS-niveau ingekocht.

Inkoop en continuïteit van jeugdhulp

Als MVS-regio worden we per 1 januari 2023 verantwoordelijk voor het merendeel van de jeugdhulp die nu in de GRJR worden ingekocht. In het richtinggevend advies was al geconstateerd dat het op de schaalgrootte van MVS mogelijk is om een groot deel van de jeugdhulp zelf als regio te contracteren. Gezien de omvang in volume biedt MVS een interessante opdracht. Niet alleen voor huidige

⁶ Kamerbrief over perspectief voor de jeugd, 20 maart 2020.

⁷ <https://www.ru.nl/algemeen/zoeken/@1267811/fm-focus-bestuurskundige-jan-kees-helderman/>

aanbieders, maar ook voor andere aanbieders voor wie MVS geografisch gezien makkelijk te bedienen is of die mogelijk bereid zijn zich in het MVS-werkgebied te vestigen.

De nieuwe afbakening ten opzichte van de huidige situatie is op hoofdlijnen als volgt bepaald. De volgende delen van (specialistische) jeugdhulp die op dit moment binnen de GRJR zijn ingekocht en bekend zijn als de percelen A t/m F en waarvan de contracten aflopen zullen door de MVS-gemeenten per 1 januari 2023 zelf worden ingekocht:

- De opvang en zorg in pleegzorggezinnen (A);
- Alle vormen van verblijf met behandeling/opname (B);
- Alle vormen van langdurig verblijf; gezinshuizen, kamertrainingen, residentieel verblijf, langdurig verblijf met behandeling (C);
- MKD, dagbehandeling specialistische en dagbehandeling observatie diagnostiek (D);
- Specialistische GGZ, ambulante jeugdhulp, medicatie consult, forensische hulp, MST, FFT, MDFT, Omgangshuis en Spoed (E);
- Crisishulp uit de regio (crisi pleegzorg, crisis ambulant en crisis verblijf) (F).

Zie voor meer informatie <https://www.jeugdhulprijnmond.nl>.

De overige delen zullen we gezamenlijk met de 12 andere gemeenten die de GRJR vormen blijven contracteren. Het betreft: Veilig Thuis, de maatregelen JB/JR, het LTA en de crisisbedden.

Belangrijk verschil met de huidige situatie is dat voor de MVS-gemeenten de positie in het opdrachtgeverschap anders is. Zie hiervoor verder paragraaf 4.6 over de inkoop van (specialistische) jeugdhulp. Vanuit het bredere sociaal domein perspectief is het logisch om ook jeugdhulp vanuit MVS-niveau vorm te geven. Er kan dan makkelijker een verbinding gemaakt worden met ondersteuning op het terrein van de Wmo, Participatiewet en dergelijke. MVS is dan een congruente regio binnen het Sociaal Domein. Het MVS Jeugdmodel staat voor werken vanuit een gezamenlijke visie. Uit de eerdergenoemde evaluatie van de aanpak van de gemeente Utrecht blijkt werken vanuit een consistente visie een belangrijke succesfactor is om transformatie en financieel rendement daarvan te kunnen realiseren.

Planning

De contracten die nu al op MVS-niveau zijn gesloten lopen af per 31 december 2021. De dienstverlening die valt onder deze contracten wordt een jaar langer voortgezet. Dit maakt het mogelijk om de inkoop van de (gespecialiseerde) jeugdhulp integraal per 1-1-2023 te realiseren: dus zowel de jeugdhulp die op dit moment lokaal is gecontracteerd alsook het bovengenoemde deel van de jeugdhulp die thans door de GRJR is gecontracteerd.. Zodoende krijgen we als MVS-gemeenten meer invloed op de uitvoering van de totale jeugdhulp en kunnen we deze zo veel als mogelijk van onderop vormgeven, aangezien de MVS-gemeenten het echt anders willen gaan doen.,

Uitgangspunten governance uitvoeringsorganisatie MVS op het terrein van jeugdhulp

De MVS-gemeenten hebben veel ervaring met regionale samenwerking zeker binnen het sociaal domein. Naast het goed organiseren van de regionale samenwerkingsverbanden, is het gewenst om toe te werken naar meer integraliteit in de uitvoering binnen het sociaal domein. Dit helpt om de hulpverlening aan kinderen en hun ouders meer integraal vorm te geven. Om integrale sturing op de diverse uitvoeringsorganisaties in het sociaal domein te realiseren, is het belangrijk om ook hier meer eenduidigheid in aan te brengen. Een belangrijk element bij het vormgeven van een samenwerkingsorganisatie is de governance van deze partij. Met governance wordt bedoeld op het organiseren van grip en invloed op de samenwerking. Het gaat in de kern om:

1. Het sturen en controleren van de samenwerking vanuit de deelnemende gemeenten.

2. Het informeren en verantwoording afleggen over de samenwerking aan de deelnemende gemeenten.

De ervaring leert dat het belangrijk is om aan de voorkant helder te zijn over de uitgangspunten ten aanzien van de wijze waarop de gemeenten willen samenwerken. Het is goed om ook de onderlinge afspraken tussen de drie gemeenten ongeacht de samenwerkingsvorm tijdig vast te leggen.

Onderdeel van het actieplan om te komen tot het MVS Jeugdmodel is het tijdig invulling geven aan de uitvoeringsorganisatie jeugdhulp, het inkooptraject voor de inkoop van jeugdhulp en het inrichten van de uitvoeringsorganisatie. Daarnaast worden met de GRJR afspraken gemaakt voor een zorgvuldige overgang.

4. De bouwstenen van het MVS Jeugdmodel

Transformeren is nooit ‘af’ en het MVS Jeugdmodel kan niet in het beton worden gegoten omdat het ‘werk in uitvoering blijft’. Om het ontwikkelproces te stroomlijnen hebben we met elkaar een aantal onderling samenhangende bouwstenen gedefinieerd: het ‘wat’ van het MVS Jeugdmodel. De lezer die het werkdocument kent, zal de opbouw en inhoud van de bouwstenen herkennen en ook zien we de ordening en duiding hebben aangepast op basis van de uitkomsten van de vele werksessies van afgelopen zomer met stakeholders. Ook is er een scherper onderscheid gemaakt tussen het ‘wat’ en het ‘hoe’. De bouwstenen beschrijven we in dit hoofdstuk. De realisatie (het ‘hoe’) staat in hoofdstuk 6.

We hebben het model in samenspraak met de stakeholders geoperationaliseerd in zes bouwstenen. Bij de uitwerking van de bouwstenen hebben we ons gericht op die aspecten die directe relevantie hebben voor de toekomstige ondersteuning aan kinderen en jongeren. We hebben hierin keuzes moeten maken, gegeven de veelheid aan suggesties die we vanuit het veld hebben gekregen. Met deze uitwerking zetten we de inhoudelijke kaders neer van het MVS Jeugdmodel. Duidelijk mag zijn dat de kracht van het MVS Jeugdmodel groter is dan de som der delen. Ofwel, alle bouwstenen zijn belangrijk en de samenhang ertussen bepaalt de effectiviteit en de efficiency van het model met als anker onze doelencirkel, onze leidende principes en een lerend netwerk als organisatorisch uitgangspunt.

4.1 Bouwsteen 1: Netwerk rondom kind, ouders/opvoeders in het gewone leven

Samenvatting Bouwsteen 1

- ❖ *Van versnippering naar samenhang*
 - ❖ *Ieder kind een vertrouwenspersoon*
 - ❖ *Meer focus op de thuissituatie en problematiek van ouders*
 - ❖ *Ruimte voor eigen initiatief van inwoners en professionals*
 - ❖ *Informatie en kennisdeling m.b.t. kwetsbare kinderen en gezinnen*
 - ❖ *Herijken van de contracten*
 - ❖ *Gezamenlijke privacy charter*
-

We willen een inclusieve samenleving waarin de ontwikkeling en kansen van kinderen en jongeren centraal staan en zij dus de ruimte krijgen om zo ‘gewoon’ mogelijk op te groeien. Dat betekent ondersteuning in de gezinssituatie, het onderwijs en het derde leefmilieu (vriendjes, sport, cultuur, etc.) met zo min mogelijk hulpinterventies in deze opgroeisituatie en een minimum aan doorverwijzing. Om dit te bereiken is een belangrijke rol weggelegd voor al die personen en organisaties die in de buurten en wijken actief zijn en die geschakeld moeten worden op het doel van gewoon opgroeien en opvoeden, opdat voor ieder kind de kansen worden gecreëerd voor een succesvolle start. Dit is een forse ambitie in vergelijking met de huidige uitvoeringspraktijk die zich kenschetst door versnippering van doelen, aanpak, keten-denken en dus leidt tot een ongerichte inzet. We willen toe naar een realiteit waarin er ‘situationeel’ rondom elke kind/jongere en haar of

zijn ouders opvoeders een ondersteunend netwerk van personen en professionals beschikbaar is dat het zo gewoon mogelijk opgroeien faciliteert. Daarom spreken we over een netwerk rondom kind, ouders/opvoeders.

Over dit onderwerp is veel en indringend gesproken in de werksessies; ook die sessies die eigenlijk op andere onderwerpen betrekken hadden. Door de stakeholders is aangegeven dat er veel in buurten en wijken in de drie gemeenten beschikbaar is dat voor dit doel ingeschakeld kan worden deels vanuit professionele instellingen, deels vanuit vrijwilligersorganisaties, deels vanuit het netwerk van gezinnen zelf. We hebben niet de pretentie om hier die 'sociale kaart' te beschrijven, mede omdat het buurt- en wijkaanbod een dynamisch karakter kent. Ons streven is evenmin om tot 'one-size-fits-all' aanpak te komen. Diversiteit is een groot goed; bovendien gaat de gemeente er maar betrekkelijk zelf over; veel is aan de samenleving. Dit laat onverlet dat in de interviews en werksessie een aantal onderbenutte mogelijkheden zijn genoemd, die kansrijk zijn om tot een sluitend (preventie) netwerk te komen. Bovendien is er de roep om op een aantal vlakken tot enige mate van uniformeren te komen om de onderlinge samenwerking in het 'voorveld' en de samenwerking met professionele organisaties in de eerste en tweede lijn te vergemakkelijken, opdat zij als netwerk kunnen gaan functioneren. De rode draad van de veranderslag die we met elkaar voorstaan is samengevat in de volgende hoofdelementen.

Van versnippering naar samenhang

De inzet van partijen en personen die in de buurten en wijken actief zijn en die zich met opvoeden en opgroeien bezighouden dient geschakeld te worden op de doelen van onze doelencirkel en volgens een werkwijze geënt op onze leidende principes. Er zijn veel mooie projecten/initiatieven en suggesties om het netwerk rondom gezinnen en jongeren te versterken. Ze zijn vaak kleinschalig en staan relatief los van onderwijs en zorginfrastructuur. We moeten ze *èn opschalen* *èn inbedden*; daarvoor moeten de professionals en vrijwilligers elkaar kennen en zijn nieuwe verbindingen nodig. Sommige initiatieven varen juist wel bij kleinschaligheid, maar dat wil niet zeggen dat je ze niet kunt verbinden aan andere initiatieven of dat andere initiatieven kunnen leren van de succesfactoren van een initiatief. Dit vraagt om een andere competenties en de ruimte om te verbinden.

"We gingen voor het eerst samen naar een gesprek en was al heel verhelderend om te horen welke vragen zij eigenlijk stellen, zij werken vanuit een heel ander perspectief. Het ene of het andere perspectief is niet meer of minder waar. Er zijn verschillende werkelijkheden"

Uit Richtinggevend advies p. 17.

De slag die gemaakt moet worden is dat er *in iedere wijk een buurt- en wijknetwerk* is, waar het informele netwerk en het netwerk van professionele organisaties, waaronder jeugdgezondheidszorg (Jgz)/ Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG's), onderwijs en het wijkteam, aan deelnemen. Uiteraard bieden deze netwerken de kans om elkaar te leren kennen, maar het zijn geen gezelligheidsbijeenkomsten. Onderwerp van gesprek is het gezamenlijk organiseren en monitoren van de preventieve netwerken rondom (kwetsbare) gezinnen. Een voorbeeld is Samen Schiedam en de netwerkbijeenkomsten die worden georganiseerd; al zijn lang niet alle relevante partijen hierop aangesloten. Met zulke initiatieven worden de randvoorwaarde gecreëerd voor preventie, vroegtijdig signaleren van mogelijke problematiek, snel afschalen van de (onnodig) zware jeugdhulp of het aanbieden van jeugdhulp in de leefwereld (of een combinatie van bijvoorbeeld specialistische jeugdhulp met informele hulp).

Ieder kind heeft een vertrouwenspersoon

Het belangrijkste netwerk is het netwerk dat het kind of het gezin zelf al heeft. Dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend en het is ook niet vanzelfsprekend om dit meer te benutten. Ouders geven in gesprekken zelf aan niet altijd direct een hulpvraag aan een jeugdhulpprofessional te willen stellen, maar bij veel vragen liever wat meer laagdrempelig en informeel geholpen worden. Hiervoor is het nodig om het netwerk met name

rondom meer kwetsbare ouders zodanig te versterken en ervoor te zorgen dat kinderen en jongeren altijd terecht kunnen bij een vertrouwenspersoon. We willen dat *ieder kind een zelfgekozen vertrouwenspersoon* heeft waarop het kan terugvallen waarbij het kind geleerd moet worden om vragen te durven stellen over welk onderwerp dan ook. Dit hoeft niet op één manier. Er zijn goede voorbeelden, die vanuit burgers zelf, de Ode lijn, het onderwijs, ofwel vanuit de gespecialiseerde jeugdhulp in gang zijn gezet, zoals: maatjesprojecten, jongerencoaches, JIM (door jouw ingebrachte mentor), Buurtgezinnen, Homestart en onafhankelijke clientondersteuners. Maar ook buurtsportcoaches, docenten, oma's en opa's, tantes en ooms en burens kunnen deze rol vervullen. Doel is te zorgen dat geen kind zonder vertrouwenspersoon zit. Door veel stakeholders wordt het werken met een vertrouwenspersoon, maatje of JIM als oplossing genoemd. Recente publicaties onderschrijven dat een vertrouwenspersoon kansen biedt om jeugdhulp te normaliseren en meer onderdeel van de leefwereld van het kind te maken⁸. Waar nodig in de combinatie met specialistische jeugdhulp of andere vormen van professionele ondersteuning. Uiteraard gaat het hier om een vertrouwenspersoon waar het kind/het gezin vertrouwen in heeft en dus zelf kiest. De gemeente kan hierin een actieve rol vervullen. Bijvoorbeeld door:

- Werken met een vertrouwenspersoon op te nemen in de formele contractafspraken van professionele

Een multi-problem-gezin

“Moeder Bruinsma is gescheiden. De vader van haar vier kinderen is buiten beeld. Moeder woont met twee zonen in de pubertijd en twee dochters, waarvan de jongste dochter op de basisschool zit, in een bovenwoning. Het jongste meisje komt regelmatig vervuild op school. Haar leerkracht moet haar bij aankomst op school vaak wassen of schone kleren aanbieden. Ook heeft het meisje logopedielessen, omdat ze niet in staat is om juiste klanken te gebruiken. Het heeft veel inzet van de leerkrachten gekost om van moeder toestemming te krijgen voor deze lessen. Moeder is wantrouwend naar hulpverleners. Naar de leerkrachten gedraagt moeder zich regelmatig agressief. Ze beticht de school vaak van medebetrokkenheid als een hulpverleningsinstantie (op een voor haar negatieve manier) intervineert in het gezin. Het gezin krijg al minstens acht jaar hulpverlening van diverse instanties en de kinderen zijn verschillende keren bij haar weggehaald en meerdere van haar kinderen hebben een onder toezichtstelling (OTS) opgelegd gekregen van de rechter. De buurtagent kent het gezin van de meldingen van burens betreffende geluidsoverlast door ruzies, of meldingen over verwaarlozing. Ook is het vies in huis. Het is niet mogelijk om door de ramen te kijken omdat ze eruitzien “Alsof daar een pan vet tegen de ramen is gesmeten”, aldus een gezinsbegeleidster (Lünnemann e.a., 2017, p. 7)”.

⁸ <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/opinie-laait-niet-professional-toe-in-jeugdhulp-een-zelfgekozen-mentor-helpt~b516aa90/>

- hulp (specialistische jeugdhulp, wijkteams, plusteam)
- Borgen en ondersteunen van belangrijke ‘leveranciers’ of ‘vindplekken’ van vertrouwenspersonen door bijvoorbeeld inrichten van maatjesprojecten en deze te verbinden met voorliggend veld, onderwijs, etc.

Meer focus op de thuissituatie en de problematiek van ouders

De problematiek van kinderen en jongeren is lang niet altijd kind-specifiek, maar vaak (ook) gerelateerd aan de opvoedsituatie. We willen meer inzetten op de begeleiding van ouders vanuit diverse perspectieven en juist niet alleen vanuit een medisch/hulpverleningsperspectief (zoals psycho-educatie voor ouders; ouders leren omgaan met autisme), maar ook hun werk, inkomens en woonsituatie. De basis op orde is een absolute randvoorwaarden om kinderen een stabiele opvoedsituatie te kunnen bieden. Dit betekent een *schakeling met de inzet van Stroomopwaarts (financiële zelfredzaamheid) en de Wmo-ondersteuning en met organisaties en personen die actief zijn in de wijk* op het doel om stabiele opvoedsituatie voor kinderen te faciliteren. Het gaat dus om een doelgroep- (met focus op multiprobleem en achterstandsgezinnen) en een wijkgerichte aanpak, waarbij niet alleen naar het zorg- en welzijnsdomein wordt gekeken, maar evenzeer naar de veiligheidssituatie. Multiprobleemgezinnen hebben te maken met een combinatie van psychosociale, sociaaleconomische en veiligheidsissues, zoals uit het voorbeeld in de kadertekst blijkt.⁹

Ruimte voor eigen initiatief van inwoners en professionals

Deze ruimte wordt momenteel onvoldoende ervaren. Dit is deel het gevolg van de wijze waarop gemeente de opdrachten geeft aan partijen die t.b.v. de samenleving werk maken van ondersteuning aan kinderen en gezinnen. De opdrachten zijn op deelaspecten gericht en niet op een integrale collectieve aanpak waarin *professionals en inwoners de ruimte krijgen om zelf en met elkaar te doen wat nodig is*. Elementen die door de stakeholders zijn genoemd om dit wel tot stand te brengen zijn: (1) langdurige commitment; (2) sturen en verantwoorden op maatschappelijk opbrengst i.p.v. resultaat voor een individu, (3) ruimte voor burgerinitiatief en de inzet van kleine, lokale partijen, (4) gezamenlijk leren en binnen marges fouten mogen maken.

Informatie en kennisdeling m.b.t. kwetsbare kinderen en gezinnen

Er is veel kennis over kwetsbare kinderen en gezinnen, maar die is aanwezig bij verschillende professionals en organisaties en deze is al dan niet geregistreerd. De basiskennis ontstaat al in de fase dat gezinnen in beeld zijn bij de Jgz en bij de kinderopvang. Deze professionals hebben zicht op kinderen en ouders, evenals de huisarts. Maar ze zijn niet per definitie verbonden met het onderwijs, noch wisselen ze vanzelfsprekend informatie uit en/of wordt deze meegenomen in eventuele jeugdhulpverleningstrajecten. Kennis en inzichten moet meer verbonden worden, zonder dat de gezinnen worden geormerkt op basis van deze informatie; zowel digitaal als in persoonlijke overdracht. Het gaat dus om het organiseren van een *doorlopende informatielijn* (bv., Portal opgroeien in Vlaardingen).

Herijken van de contracten

Alleen dan is het mogelijk om de inzet van alle partijen goed te richten. Dit betekent dat lopende contracten/ subsidies in het ‘voorveld’ dienen te worden doorgelicht en gekeken moet worden naar mogelijkheden om tot meer focus, samenhang en samenwerking te komen. Ditzelfde geldt voor de verbinding met lopende contracten voor Wmo en Stroomopwaarts.

⁹ Lünemann, K., Loeffen, M., Steketee, M., Hoefsloot, T., & Bel, K. (2017). *Domeinoverstijgende aanpak MPG: Voorbij de scheiding tussen veiligheidsdomein en zorgdomein*. Utrecht: Radar & Verwey Jonger Instituut.

Voor de gemeente betekent dit een herformulering van de opdracht aan de partijen actief in het voorveld die zij subsidieert/financiert. De herformulering moet in lijn worden gebracht met onze doelencirkel, leidende principes en organisatie- en communicatieprincipes (lerend netwerk). Want zij hebben elkaar nodig om de doelen voor onze kinderen te bereiken en daarom is samenhang en samenwerking noodzaak. Duidelijk moet worden wat de gemeenten van deze partijen verwacht (heldere kaders) en wat zij hiervoor nodig hebben om dit te kunnen realiseren. Een manier is om de opdracht aan deze partijen te clusteren (een of een paar opdrachten). Voor Schiedam kan dit bijvoorbeeld onderdeel uitmaken van Samen Schiedam. Verkend moet worden of dit *wijkopdrachten* kunnen zijn *waaraan gezamenlijk gewerkt gaat worden* met professionals en vrijwilligers.

Doorlopende lijn van jeugdhulp naar ondersteuning van volwassenen

Niet alleen een integrale aanpak van het gehele gezin is belangrijk, maar ook is meer aandacht nodig voor de overgang van de jeugdige die volwassen wordt. Bij de overgang van 18- naar 18+ dient niet de wet of het budget bepalend te zijn, maar de best passende oplossing voor de situatie. Dit wordt geborgd in de aanpak van het wijkteam, maar ook in de contracten van jeugdhulpaanbieders, Wmo en participatiewet. Dit vraagt om een gezamenlijke verantwoordelijkheid van Wmo aanbieders als jeugdhulpaanbieders in dit vraagstuk. In de contracten dient geborgd te worden dat Wmo-aanbieders met jeugdhulpaanbieders samenwerken en samen tot een goede oplossing moeten komen om een vloeiende overgang van jeugdhulp naar Wmo te maken. Welke ondersteuning het beste past bij een individu of gezin is maatwerk. Bij de overgang van 18- naar 18+ is bijvoorbeeld in sommige gevallen de beste oplossing om ondersteuning te bieden vanuit verlengde jeugdhulp en in andere gevallen juist om eerder ondersteuning in te zetten vanuit de Wmo. Vanuit het perspectief van de inwoner is het niet relevant vanuit welk wettelijke kader of vanuit welk budget hij of zij ondersteuning krijgt, als die ondersteuning maar passend is. Dit geldt ook voor de ondersteuning van ouders.

Gezamenlijke privacy charter

De AVG wordt in veel gesprekken als reden genoemd waarom een integrale aanpak/ samenwerking tussen organisatie niet tot stand komt, omdat gegeven niet kunnen worden uitgewisseld. Maar privacy omhelst méér dan uitwisseling van persoonsgegevens. Ook is de vraag welke persoonsgegevens in welke situatie gedeeld mogen worden meestal niet eenduidig te beantwoorden en gaat om een zorgvuldige afweging van het recht op privacy én het recht op passende dienstverlening. Vanuit het recht op privacy klinkt de roep om de mogelijkheid van gegevensdeling te beperken; vanuit het recht op passende ondersteuning klinkt de roep om gegevens te kunnen delen wanneer dit de ondersteuning ten goede komt. Zoals Utrecht laat zien, is dit geen bureaucratische afweging, maar een situationele waar ruimte voor te maken afwegingen door professionals en client de norm is. Hiertoe dient een gezamenlijk gedragen afwegingskaders te worden gemaakt (In Utrecht gebaseerd op een aantal leidende principes, zie: privacy charter Utrecht als voorbeeld).

Versterken van de informatiepositie

Ons model willen we informatie gestuurd maken. Dit betekent dat we een dynamisch inzicht nodig hebben in de ontwikkeling per (sub)doelgroep en voor de afzonderlijke buurten en wijken in de gemeente als basis voor ons handelen. Uiteraard hoort hierbij tijdig inzicht in het gebruik van jeugdhulp. Dit zou een opdracht aan ROG plus of het kenniscentrum (of een combinatie) kunnen worden.

Samenvatting Bouwsteen 2

- ❖ *De basis op school op orde*
 - ❖ *Meer werk maken van preventie*
 - ❖ *Slechten van drempels tussen onderwijs en jeugdhulp*
 - ❖ *Breng expertise over jeugdproblematiek in het onderwijs en richting ouders en vice versa*
-

Een groep hoogleraren schreef in het Financieel Dagblad van 4 juli 2020 in een advies aan het kabinet dat het onderwijs de sleutel in handen heeft om de stijgende zorgkosten te beteugelen, vooral met betrekking tot de preventie van psychische problematiek. Immers alle kinderen en jongeren zitten op school en – naast ouders en opvoeders – zien leerkrachten als eerste of kinderen gezond en gelukkig opgroeien of niet, en zijn zij een van de eerst aangewezenen om daarop te acteren. We willen met zijn allen het onderwijs veel meer in positie krijgen om zelf te doen wat nodig is om kinderen en jongeren zo gewoon mogelijk te laten opgroeien. Dit betekent dat we van het onderwijs ook vragen om die verantwoordelijkheid te nemen en daarvoor met elkaar de condities creëren. Een voorbeeld is de rol die het onderwijs op zich kan nemen om een belangrijke ‘leverancier’ te laten worden van de vertrouwenspersoon waar ieder kind en jongere in MVS recht op heeft. Ook ouders geven aan het onderwijs te zien als een laagdrempelige plek om vragen te stellen.

In de werksessies, waarin het onderwijs overigens zeer ruim vertegenwoordigd was, is over een aantal kansen gesproken die we met elkaar zien om kinderen zo normaal mogelijk te laten opgroeien en als daarbij ondersteuning en hulp nodig is dit zoveel mogelijk in de leefwereld van kinderen en jongeren - thuis en op school – te organiseren (zie kadertekst¹⁰). De meest belangrijke elementen zijn hieronder beschreven.

De basis op school op orde

Ook in de MVS-gemeenten komt uit de gesprekken onder meer vanuit het onderwijs naar voren dat vooral die scholen waar het *pedagogische klimaat, de klassen en de ondersteuningsstructuur op orde* zijn, er veel minder kinderen instromen in de jeugdhulp en andere vormen van ondersteuning gebruiken. Het op orde krijgen en houden van deze drie heeft hoge prioriteit en zijn door de wetgever gedefinieerd als de primaire verantwoordelijkheid van het onderwijs zelf, waarop het onderwijs aangesproken mag en wil worden. Uiteraard vanuit het besef dat de ene school de andere niet is en met een geheel verschillende leerlingenpopulatie en bijbehorende pedagogische en maatschappelijke opgave van doen heeft. Hierop dient de ondersteuningsstructuur te worden ingericht, evenals de mate waarin ondersteuning in de klas aanwezig is. Er moet volgens veel stakeholders een *kernteam op alle scholen* zijn van ten minste jeugdverpleegkundige/IB-er/onderwijsspecialist en gezinsspecialist die de verbinding legt met het wijkteam, het voorveld, en de POH-er jeugd en eventuele andere professionals en uiteraard met kinderen/jongeren, ouders en opvoeders. Dit team heeft veel (historische) informatie over kinderen en jongeren en kan met een integrale aanpak veel hulp en doorverwijzing naar wijkteam/jeugdhulp voorkomen. Op een aantal

¹⁰ Yperen, T. van, Maat A. van der, Prakken, J. (2019). *Het groeiend jeugdhulpgebruik: Duiding en aanpak*. Utrecht: NJI.

scholen wordt al met zo'n kernteam gewerkt. Het functioneren daarvan verschilt per school. Verbeterpunten in de huidige teams die zijn gesignaleerd zitten vooral in:

- De slagkracht en samenstelling van de teams (moet iedereen wel altijd aan tafel, beschik je over de juiste expertises, van praten naar doen). Snel juiste personen kunnen aanhaken en dan direct kunnen handelen.
- De mate waarin wordt gesproken met of de verbinding/vertrouwen wordt gelegd met het kind/het gezin (van vooroverleg met professionals naar overleg met het kind/ jongeren en ouders/opvoeders).
- Snel, zonder bureaucratie en in aansluiting op wat professionals tot dan toe hebben gedaan, de slag maken naar jeugdhulp als dat nodig is.
- Zorg voor continuïteit: dezelfde gezichten op een school en een team van wijkteammedewerkers die elkaar naadloos kunnen vervangen.

Meer werk maken van preventie

Om preventie effectiever te maken dienen die organisaties die zich met kinderen bezighouden eerder samen te beginnen; dus samen met CJG/ PO eerste klassen/ BSO/ KDC/KDV/ VVE. Deze samenwerking moet doelgericht en systematisch georganiseerd worden: het gesprek moet gaan over individuele kinderen, zodat vroegsignalering en -interventie mogelijk wordt om de slag te maken van reageren naar anticiperen en van symptomen naar analyse. Zo'n infrastructuur bestaat op dit moment niet MVS-breed. Het CJG is op dit moment te beperkt aangesloten op het onderwijs, terwijl zij bij uitstek zicht hebben op medische problematiek. De toegevoegde waarde van het CJG wordt niet altijd gezien en de rol van het CJG is niet altijd duidelijk. Voor dit doel is wezenlijk *de overgangen naar PO, van PO naar VO en VO en verder in beeld te houden, opdat leerlingen kunnen worden gevolgd in hun school- en zorgcarrière*. Onze gesprekspartners zijn het erover dat dit vraagt om een warme gedocumenteerde overdracht als een leerling van de ene school naar de volgende gaat. Uiteraard met oog voor privacy en respect voor de wensen van de leerling en zijn of haar ouders/opvoeders. Ook liggen er kansen in de *verbetering van de aansluiting van het onderwijs op de thuissituatie en voorveld*.

Met betrekking tot deze opgave wordt aangesloten bij de regionale beleidsontwikkelagenda 'aansluiting jeugdhulp-onderwijs'; de zogenoemde *Metrolijnen* waarin de gezamenlijke ambitie is geformuleerd om van een schoolgerichte ondersteuningsstructuur te komen tot een wijkgerichte ondersteuningsstructuur. In de werksessies is dit verwoord als de kansen die er zijn om deel te nemen aan de wijknetwerken en hofleverancier te worden van de vertrouwenspersoon voor ieder kind. Eveneens is afgesproken om de slag van curatief naar preventief te maken en ervoor te zorgen dat ieder kind die ondersteuning krijgt die past bij haar of zijn specifieke situatie. Hieronder

Echte vernieuwing van het stelsel

"Voor een betere werking van het stelsel is het essentieel dat er nu echt geïnvesteerd wordt in de verbetering van de vier kerningrediënten van het stelsel: versterking van de basis (een goed pedagogisch klimaat in gezin, buurt, kinderopvang, school), versterking van preventie, verbetering van de eerste lijn, intensieve hulp met duurzame effecten. Uit voorbeelden in binnen- en buitenland blijkt dat deze ingrediënten helpen het zorggebruik te verminderen. Cruciaal is daarbij de samenhang: hulp met duurzame effecten kan bijvoorbeeld niet zonder versterking van de basis. De vier ingrediënten zijn niet te scheiden. Samenwerking met sectoren als het onderwijs en de kinderopvang is daarin onmisbaar." (Yperen, T. van, Maat A. van der, Prakken, J., 2019, p. 5)

zijn begrepen de thuiszitters voor wie het huidige systeem van onderwijs en jeugdhulp geen oplossing weet te bieden.

Slechten van de drempels tussen onderwijs en jeugdhulp

Vanuit jeugdhulp wordt onderwijs steeds meer gezien en benaderd als vindplek en werkplek. We doelen hiermee op onderwijs in de brede zin van het woord; ook de kinderdagverblijven en buitenschoolse opvang rekenen we hiertoe, tot en met onderdelen van JGZ die al normaal op school aanwezig zijn en hiervan onderdeel uitmaken. Essentieel verschil met wat er nu gebeurt is dat we niet de jeugdhulp naar het onderwijs brengen, maar dat we *het onderwijs een verantwoordelijkheid geven die past bij hun rol en waar nodig de verbinding maakt met jeugdhulp*. Daarmee kan jeugdhulp meer worden genormaliseerd. Organiseer dus *hulp op school en waar mogelijk in de klas*: voordeel is dat school een vertrouwensbasis met leerlingen en ouders (zeker in basisonderwijs) heeft; jeugdhulp heeft dat niet vanzelf en ‘bijna alles kan op school of thuis of op het sportveld als je wil dat kinderen en ouders zich het gewenste gedrag eigen maken’. Een belangrijke schakelfunctionaris tussen onderwijs en wijkteam is op dit moment de *gezinsspecialist*. Maar deze specialist wordt nog steeds gezien als ‘iemand van de andere wereld’ in plaats van de logische schakel tussen ouder, school, en wijkteam. Gevolg is dat de diagnose van de gezinsspecialist door het wijkteam (en later eventueel door een gespecialiseerde jeugdhulp-instelling) dunnetjes wordt overgedaan met alle consequenties van dien (zoals wacht- en doorlooptijden). Er moet dus worden geïnvesteerd in een gezamenlijke werkwijze en vertrouwen. En verder: *ontzorg het onderwijs in crisissituaties*, die op bepaalde scholen veel voorkomen en tijd vragen.

Omgekeerd moet het onderwijs ook naar de jeugdhulp worden gebracht om jeugdhulp te leren in hun aanpak rekening te houden met de schoolvoorwaarden (b.v. gedrag van kind en leerlingen en docent in de klas i.r.t. kinderen met bepaalde problematiek) die er zijn om het aangeleerde ook in de praktijk te brengen. Snellere responstijd van de zorg zijn nodig (1 maand is niets voor een zorginstelling maar heel veel tijd voor onderwijs/kind). Er lopen pilots, die we moeten evalueren en breed trekken bij bewezen succes, zoals de familieklas en ambulante trajecten op de peuterspeelzaal en onderwijs: psycholoog, gezinsspecialist, orthopedagoog tot en met psychiatrische ondersteuning. Deze zijn laagdrempelig aanwezig in klassen. Ook zijn er kansen voor meer collectief aanbod. Aandachtpunten: fysieke ruimte moet op school beschikbaar zijn en ook de mentale ruimte bij school/leerkrachten en continuïteit in personeel. Ook financieel dienen drempels te worden geslecht tussen jeugdhulp en (passend) onderwijs om tot een *ontschotte aanpak en financiering* te komen, want deze schotten bemoeilijken de samenwerking en leiden tot de vraag: wie bepaalt wat, in plaats van: wat is het beste voor het kind.

Breng expertise over jeugdproblematiek in het onderwijs en richting ouders en vice versa

Onderwijs is voor educatie/didactiek en moet zich dus primair richten op een goed pedagogisch klimaat en een passende plek voor elk kind. Daarvoor is het nodige dat *leerkrachten voldoende basiskennis hebben van problematiek van kinderen/jongeren/gezinnen* en om op school ontzorgd te worden. Ook is essentieel dat de startkennis over kinderen die bij ouders en het CJG aanwezig is, binnen de kaders van AVG, wordt ontsloten. Dit alles moet worden versterkt. Gedane suggesties:

- Begeleiding van klassen/ leerkrachten om ze basiskennis bij te brengen over jeugdhulpproblematiek en hoe daarmee om te gaan en hoe daarover te communiceren (expertrol zit nu bij wijkteams en wordt bureaucratisch ingevuld via aanvragencircus).
- Coaching/begeleiding/ kennis en informatieoverdracht aan leerkrachten/ouders en kinderen vanuit jeugdhulp.

- Concrete handvatten voor het onderwijs hoe een kind hetgeen wordt aangeleerd tijdens jeugdhulp behandeling in de klas kan worden toegepast – en hoe een leerkracht in de klas met het kind om kan gaan – komen ten goede aan de behandeling van het kind (in de leefwereld), maar ook aan de rust in de klas.

4.3 Bouwsteen 3: Wijkteam 2023

Samenvatting Bouwsteen 3

- ❖ *Laagdrempelige toegang tot jeugdhulp*
- ❖ *Toegang is geen poort maar een proces*
- ❖ *Doorontwikkelen van de wijkteams*
- ❖ *Wijkteam als onderdeel van integraal jeugdstelsel*
- ❖ *Doelgroep jeugd: 0-23*
- ❖ *Zelf hulpverlening is de kracht van het wijkteam*
- ❖ *Ontwikkel lab voor creatieve oplossingen*
- ❖ *Social worker als competentieprofiel*
- ❖ *Normaliseren en afschalen*
- ❖ *Wijk- en doelgroepspecifiek*
- ❖ *Passende en tijdige hulp*
- ❖ *Uniform en verbonden werken op MVS-niveau*

Laagdrempelige toegang tot jeugdhulp

Het wijkteam is een belangrijk onderdeel van de laagdrempelige toegang (zoals bedoeld in de jeugdwet), maar een inwoner kan zich ook op andere plekken melden of een hulpvraag kan zich op andere plekken manifesteren. De jeugdwet heeft een aantal organisaties aangewezen die mogen doorverwijzen naar specialistische jeugdhulp, zoals de huisarts, medische verwijzers (bijv. kinderarts) en gecertificeerde instellingen. Maar ook op andere plaatsen, zoals het onderwijs, manifesteren hulpvragen zich. *Het zou niet uit moeten maken waar de inwoner zich meldt. We sluiten aan bij wat voor een inwoner logisch is.* Organisaties die hier een rol in hebben werken op een logische eenduidige manier samen en halen elkaar erbij als dat een toegevoegde waarde heeft en zorgen dat iedere inwoner op de juiste plaats terecht komt. Het wijkteam speelt hierin een belangrijke rol.

Toegang is geen poort maar een proces

Toegang is niet iets statisch, maar veel meer een proces waarbij het duidelijk krijgen van de hulpvraag en het bieden van ondersteuning vloeiend in elkaar overlopen. Zeker bij complexe hulpvragen is vaak later in het proces pas echt duidelijk wat de hulpvraag is. Een inwoner formuleert niet altijd direct een duidelijke hulpvraag. En naar mate het vertrouwen in de hulpverlening stijgt, zal een cliënt ook meer willen delen waar hij problemen mee heeft. In dit gehele proces is het wijkteam een belangrijke plek waar inwoners zich laagdrempelig kunnen melden met hun hulpvraag. Het wijkteam kan hierbij snel al direct zelf hulp bieden en haalt er een ander bij als dat nodig is. Dit in plaats van dat het een plek is waar wordt bepaald of je 'recht' hebt op specialistische jeugdhulp. Een cliënt gaf in een gesprek aan het gevoel te hebben dat er een eenmalig een plan wordt opgesteld, waarin doelen worden geformuleerd, maar dat het plan tijdens de verdere hulpverlening er nooit

meer bij wordt gepakt. Het lijkt erop alsof het plan alleen maar wordt gemaakt om eenmalig de benodigde hulp te kunnen bepalen en een beschikking op te kunnen stellen. Dat doet geen recht aan de behoefte van de cliënt om ook tijdens de hulpverlening steeds te kijken of nog de juiste dingen worden gedaan en wat er al is gerealiseerd.

Doorontwikkeling van de wijkteams

Landelijke inzichten laten zien dat de prestaties van wijkteams met name worden bepaald door factoren op team/werkvloerniveau (competenties, leiderschap en gedrag); dat zelf hulpverleners de kracht is van de wijkteams, dat succesvolle teams consistent zijn uitgewerkt (Tshaped-professional jeugd en een Tshaped-professional volwassenen – zie pagina 39), dat de professionals kunnen functioneren met een minimum aan bureaucratie; dat de capaciteit en kwaliteit per teams is afgestemd op de ondersteuningsbehoefte vanuit de wijk; dat de teams onafhankelijk van gemeentelijke bemoeienis op casusniveau kunnen hulpverleners; en tot slot dat de transformatie van de teams gedijt bij een beperking van het aantal partners en consistentie in beleid en uitvoering van de gemeente en een minimum aan bureaucratie.¹¹ Ten opzichte van deze constatering is er in de wijkteams van de drie MVS-gemeenten een verbeteringslag mogelijk. Uit de evaluaties van de wijkteams van Vlaardingen en Schiedam blijkt dat de teams hun optimale maatschappelijk en financieel rendement nog niet hebben bereikt.¹² Beide evaluaties komen tot de conclusies dat de invoering van *de wijkteams een juiste keuze is* geweest als bijvoorbeeld wordt gekeken naar het effect dan de inzet op de zelfredzaamheid van cliënten en de kosteneffectiviteit. In beide evaluatie zijn aanbevelingen opgenomen. Deze richten zich op het optimaliseren van de huidige concepten; overigens verschillen de wijkteams van Maassluis, Vlaardingen en Schiedam. Vanuit dit perspectief worden als belangrijke verbeterpunten gewezen op:

- Differentieer naar clientgroepen (licht/zwaar; aard van de problematiek en achterliggende oorzaken) en werkprocessen binnen de teams, ofte wel zorg dat specifieke expertisegebieden (v.b. Lvb of veiligheidsproblematiek) professioneel afgedekt zijn. Dat maakt het beter mogelijk om efficiënt te werken en de hoge werkdruk te verminderen.
- Richt de formatie in al naar gelang de specifieke vraag (zie A).
- Focus meer op substitutie (zelf doen i.p.v. indiceren/doorverwijzen) van vormen van gespecialiseerde ondersteuning die kostbaar zijn.
- Zorg dat de voorwaarden voor de teams om effectief en efficiënt te kunnen werken beter op orde komen. Dit geldt zowel voor randvoorwaarden met betrekking tot: (1) het voorveld in relatie tot de preventieve taak van de wijkteams; (2) de inschakeling van Stroomopwaarts m.b.t. uitstroom naar werk; als (3) met betrekking tot de inschakeling van gespecialiseerde jeugdhulp, waar op dit moment de wachtlijstproblematiek en het niet nakomen van de wachtlijstoverbrugging door gespecialiseerde instelling leidt tot verstopping van de wijkteams.

Wijkteam als onderdeel van integraal jeugdstelsel

De evaluaties achten de investering in de kwaliteit, de capaciteit van de wijkteams realistisch en beoordelen het maatschappelijk en financieel rendement (licht) positief. We delen de conclusie dat de baten de kosten overstijgen. Ons perspectief is breder, daar dit herijkingstraject *de wijkteam als onderdeel van een integraal jeugdstelsel* zien, waarop als stelsel gestuurd moet worden en niet op de wijkteams afzonderlijk.

¹¹ Dit is op te maken uit de rapportages van het NJI, Movisie, Associatie Wijkteams en van de universiteiten van Nijmegen, Leiden en Rotterdam.

¹² Zie Larsen, V., & Lubbe, M. (2020). *Evaluatie WOT Schiedam – deel 1: Maatschappelijk rendement van werken in de wijk nader bekeken*. Amsterdam: LPBL en Leerdam, J. van, Weerd, M van, & Vaan, K. de (2019) *Evaluatie wijkteams Vlaardingen*. Amsterdam: Cebeon en Regioplan.

In de werksessies zijn door vertegenwoordigers vanuit de teams zelf, alsook door stakeholders die werken bij andere organisaties, vele suggesties gedaan hoe wijkteam 2023 onderdeel jeugd&gezin eruit zou kunnen zien geredeneerd vanuit het belang van het kind/de jongere. Ook hebben we gekeken naar de literatuur en naar goede voorbeelden uit andere gemeenten. Voor de wijkteams 2023 onderdeel jeugd&gezin betekent dit het volgende:

Doelgroep jeugd: 0-23

Eén van de knelpunten in de uitvoering van de jeugdhulp is de scheidslijn tussen 18-/18+. Dit is een kunstmatig onderscheid dat voortvloeit uit wettelijke kaders en dat een breukpunt suggereert dat niet overeenkomt met de leefwereld van jongeren. Vandaar dat we de harde knip vervangen door een *zachte knip* (0 – 23), opdat de ondersteuning die jongeren nodig hebben gecontinueerd kan worden. We moeten slim gebruik maken van de mogelijkheden die we zelf kunnen creëren (een integrale verordening, geen non-discussies over uit welk potje wat betaald wordt).

Zelf hulpverleners is de kracht van het wijkteam

De opdracht aan de MVS-wijkteams is zelf hulpverlener zijn. Opdracht is om het overgrote deel van de ondersteuning door het wijkteam zelf uit te voeren en minder dan 20 procent te indiceren naar gespecialiseerde jeugdhulp. In dat geval dient de laatstgenoemde hulp idealiter in de leefomgeving van kinderen te worden gerealiseerd. De ervaringen in Utrecht laten zien dat een *percentage geïndiceerde gespecialiseerde jeugdhulp van minder dan 10 procent* haalbaar is: mits de teams op orde zijn qua capaciteit, competenties, expertises, werkwijze, samenhang en samenwerking met alle relevante actoren. En mits de gemeente daarop consistent en eenduidig stuurt.

Een voorbeeld van een creatieve oplossing

Met zelf doen bedoelen we hier niet alleen zelf hulpverleners, maar ook gebruik maken van het netwerk en het (informele) aanbod en zoveel als mogelijk in de thuissituatie. Een voorbeeld: in plaats van dat jongeren uit huis worden naar een residentiële voorziening kiezen de Utrechtse professionals er in bepaalde gevallen voor om een professional intensieve begeleiding thuis te geven, inclusief 's nachts blijven slapen.

Ontwikkel lab voor creatieve oplossingen

Het toekomstige wijkteam krijgt de ruimte om met creatieve oplossingen te komen voor (dure) standaardoplossingen van nu (zie kadertekst. Een voorbeeld. We willen toe naar andere/duurzame oplossingen die aansluiten bij de leefwereld van het kind/gezin, en de mogelijkheid bieden om af te kunnen schalen naar het 'normale leven', zoals op school als in de thuissituatie. Een professional moet dit niet alleen kunnen, maar ook de ruimte ervaren (en hiertoe gestimuleerd worden) andere oplossingen te verkennen en hierin te ontwikkelen. Dus inclusief thans geïndiceerde jeugdhulp (en Wmo-begeleiding).

Social worker als competentieprofiel

Dit vraagt om een *social worker profiel jeugd en profiel volwassenen* en om vakinhoudelijke kaders voor het wijkteam (i.p.v. de huidige formalistische kaders). Met Tshaped professionals – dat zijn professionals met brede kennis en vaardigheden die tegelijkertijd beschikken over diepgaande specialistische kennis en vaardigheden - waarvan het overgrote deel een Hbo-opleiding heeft en afkomstig is uit de sectoren, waarin het wijkteam een opdracht heeft: LVB, GGZ, verslavingszorg, jeugd en opvoedhulp, schoolmaatschappelijk werk, inkomen en werk, leerplicht en veiligheid.

Specifieke vaardigheden hebben ook betrekking op kennis van specifieke culturen en de wijze hoe daarmee om te gaan.

Competentieprofiel Social Worker (Movisie)



De social worker levert altijd maatwerk. In de praktijk betekent dit ook dat we ook iets anders kunnen gaan doen of niet meer gaan doen (of niet meer gaan vergoeden). Inwoners kijken er nu vaak niet zo naar, omdat ze aan de huidige situatie gewend zijn geraakt. Overigens hebben we bij dit vraagstuk ook oog voor de situatie waarbij ouders en jongeren niet of te laat de hulpvraag stellen of waar inwoners best zelf dingen willen doen, maar niet weten hoe en ook (of juist) daarbij een hulpvraag hebben. Met name kwetsbare gezinnen krijgen vaak te laat ondersteuning en in flarden in plaats van integraal en in een keer goed. Om deze slag te maken dienen we in de haarvaten van de samenleving te zitten en ons te verhouden tot alle kinderen, jongeren en gezinnen.

Normaliseren en afschalen

De teams gaan een veel nadrukkelijker rol vervullen in het 'normaliseren en afschalen', c.q. het voorkomen dat kinderen en jongeren (onnodig) instromen in gespecialiseerde jeugdhulp, en in de plaats daarvan ondersteuning krijgen op school en/of in de leefomgeving. Hiertoe dienen de teams *qua capaciteit en kwaliteiten op sterkte te zijn*. Het gaat niet alleen op specialismen/expertisen, maar evenzeer om het type professional die een afspiegeling moet zijn van de wijk (sociaaleconomisch

profiel en cultuur) en beschikken over *de competentie 'normaliseren'*. Om een voorbeeld te noemen: in wijken met mondige ouders zijn mondige professionals nodig; en in een multiculturele wijk een multicultureel team met professionals die in staat zijn om complexe problematiek integraal te begeleiden. Het is dus logisch dat *teams per wijk verschillen*, omdat de ondersteuningsvraag anders is. Hiertoe moet de informatiepositie van de wijkteams worden versterkt: dynamische wijkprofielen zijn wezenlijk om het functioneren van de teams en professionals te kunnen richten. Bovendien moeten wijkteams geen last hebben van bureaucratie en snel en autonoom kunnen handelen. Door de werkprocessen goed en dus niet-bureaucratisch in te richten ontstaat een beweging van specialistische jeugdhulp naar de wijkteams.

Wijk- en doelgroep specifiek

Eén van de kenmerken van de toekomstige teams is het (h)erkennen van verschillende doelgroepen en daaruit voortvloeiende ondersteuningsbehoefte. Het adagium *kortdurende hulp* van waaruit wijkteams doorgaans hun dienst- en hulpverlening hebben georganiseerd, geldt niet voor alle doelgroepen, zoals LVB'ers en jongeren met autisme die *levenslange ondersteuning* nodig hebben. Ondersteuning die zich niet alleen richt op de jongeren zelf, maar evenzeer op hun ouders en opvoeders. Hiervoor zijn specifieke competenties vereist. Bovendien heeft deze duur van de ondersteuning consequenties voor de caseload. Eveneens moet de slag worden gemaakt om 1 Gezin 1 Plan 1 Regisseur over alle organisaties die hulp en ondersteuning bieden te organiseren, met name in complexere gevallen (en niet als het niet nodig is en enkelvoudig kan worden afgehandeld).

Passende en tijdige hulp

Opdracht is ook om passend en tijdige hulp te leveren. In de huidige situatie staat de caseload van de teams en de wachtlijsten bij sommige gespecialiseerde instellingen de tijdigheid in de weg. Uit onze cliëntenquête blijkt dat in de MVS-praktijk maar een derde deel van de cliënten de hulp direct krijgt, en dat de helft er meer dan 2 maanden op moet wachten. Al eerder hebben we geconstateerd dat wijkteammedewerkers te veel tijd kwijt zijn met bureaucratie. *De oplossingsrichting waarvoor we kiezen is adequate bemensing, het organiseren van een ambulante schil (zie volgende bouwsteen), en het terugdringen van bureaucratie.* Bovendien is het noodzaak dat de teams laagdrempelig zijn met een hoge respons en goed zijn ingebed in de wijknetwerken en samenwerken met onderwijs en huisarts. Passend en tijdig betekent ook dat de *werktijden* van het wijkteam moeten aansluiten op de vraag.

Uniform en verbonden werken op MVS-niveau

Binnen een MVS Jeugdmodel is het wenselijk dat de wijkteams uniform gaan werken (er is nu geen identieke opvatting over wat goede zorg is en wat het goede is). Wijkteam-medewerkers spelen een belangrijke rol in de verbinding met bijv. onderwijs en huisarts (en alle plekken waar hulpvragen ontstaan of waar ouders/kinderen zich melden). In de relatie met onderwijs zien we dat de verbinding door de inzet van de gezinsspecialist al veel beter is maar nog niet optimaal werkt; nu wordt het werk van de gezinsspecialist door het wijkteam vaak overgedaan. Het is belangrijk dat we *in de samenwerking met verschillende partners uitgaan van waar we elkaar versterken*. Aan de ene kant worden wijkteamprofessional vaak te laat ingeschakeld, waardoor er niet optimaal gebruik gemaakt kan worden van hun kennis en expertise. Aan de andere kant ervaren samenwerkingspartners (m.n. vanuit onderwijs) dat het werk wat in het voortraject is gedaan wordt 'overgedaan'. Dit vraagt om een ruimere interpretatie in de uitvoering van 1 Gezin 1 Plan 1 Regisseur, wederzijds vertrouwen en respect van elkaar professionaliteit en expertise. Met meer collectief aanbod (training, cursussen) het liefst i.s.m. met voorveld en civil society. *Geen standaardtrajecten bieden, maar doen wat nodig is. Geen gat laten vallen tussen aanmelding-*

diagnose-actie. En oplossingen ter beschikking hebben zoals dagbesteding, logeeradressen, tijdelijke opvang, gezinshuizen, zorgboerderijen, waarvan nu te weinig aanbod is, terwijl dergelijke voorzieningen cruciaal kunnen zijn in voorkomen van zwaardere hulp. Teams laten in de toekomst geen gaten vallen in de ondersteuning ('Je moet direct kunnen schakelen als er een GZ-psycholoog nodig is en dan niet op een wachtlijst komen). De wijkteams worden niet meer ingeschakeld in de rol van alleen regie en registratie.

Ook in de werkprocessen en de toerusting van wijkteammedewerkers is het belangrijk dat er een uniforme werkwijze ontstaat. Om goed de verbinding met andere partners te maken, is het van belang dat zij goed weten wat ze van het wijkteam kunnen verwachten en welke kwaliteit wordt geleverd. Denk bijvoorbeeld aan de verbinding met de specialistische jeugdhulp: wie heeft de regie nadat een specialist wordt aangeschakeld, waar leggen we dat vast, wat betekent dat voor de rol van het wijkteam in de casus, etc.

Op dit moment werken de wijkteams niet uniform en hebben de drie gemeenten de wijkteams op een andere manier georganiseerd en op verschillende manier bemenst. Hier dient dus in de toekomst meer uniformiteit in te worden aangebracht. Dit wil niet zeggen dat niet wordt aangesloten bij de lokale situatie in de drie gemeenten. Zoals hierboven beschreven onder 'wijk en doelgroep' gericht is het juist de kracht van de wijkteams om de verbinding te maken met de lokale situatie en aan te sluiten bij het netwerk in een wijk of lokale (stedelijke) voorzieningen. Ook de verbinding van de jeugd- en gezinsexpertise binnen de wijkteams die gericht zijn op 0-100 ondersteuning kan per gemeente op een passende wijze worden gemaakt.

Informatiesysteem en ondersteuningsplan

Het informatiesysteem, c.q. het ondersteuningsplan moeten hierop zijn toegerust. Zij zijn *van de cliënt en opgebouwd vanuit alle leefdomeinen*. (Voorbeelden van dergelijke plannen zijn OZO-Verbindzorg en GGD Holland Rijnland). Een ander aandachtspunt is de complexe problematiek die vraagt om een specifieke aanpak en doorgaans veel hulpverleningstijd met zich brengt. Binnen de teams zouden aandacht-functionarissen kunnen worden benoemd die zich op deze doelgroep richten. Ook is door de stakeholders gesuggereerd om met zogenoemde doorbraaktafels te gaan werken. Op deze tafels wordt naar een (meestal out-of-the-box) aanpak gezocht. Deze aanpak is niet alleen bedoeld om de casus 'op te lossen', maar vooral ook om van te leren en deze lessen weer te borgen in de reguliere uitvoering.

Verzakelijking verhouding wijkteam-gemeente

De huidige positionering van het wijkteam verschilt tussen de MVS-gemeenten. Eerder hebben we geconstateerd dat de gemeente zakelijk opdrachtgever wil worden en strategisch partner in de transformatie. Dit geldt voor alle onderdelen van het MVS Jeugdmodel; dus ook het toekomstige wijkteam. Met de keuze wordt onderkend dat de relatie tussen gemeente en inwoners - die primair is geënt op staatsburgerschap - een principiële andere is dan die tussen (zorg)professional en burger. *Dienstverlening (de kracht van de gemeente) is iets anders dan hulpverlening (de kracht van zorgorganisaties)*. De transformatie vraagt om professionals die letterlijk en figuurlijk naast de inwoner gaan staan op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. Hoe dienstverlenend professionals van de gemeente ook zijn, feit blijft dat de relatie uiteindelijk niet gelijkwaardig is. Inwoners zijn immers afhankelijk van de gemeente voor een (formeel) besluit over de inzet van voorzieningen (bv. bijstand). In andere gemeenten zien we dat vanwege afhankelijkheid van de gemeente en soms zelf wantrouwen t.o.v. de gemeente, een deel van de kwetsbare inwoners de wijkteams mijdt. Het feit dat het accent is komen te liggen op vraagverhelderen en

indiceren&verwijzen ondersteunt dit nog maar eens. Ook zien we dat de professionele doorontwikkeling van zorg en hulpverlenings-professionals in wijkteams: de social worker, beter gedijt in een professionele zorgcultuur vanuit één organisatie die eenduidig aanstuurt op vakontwikkeling en te behalen resultaat voor onze inwoners.

Opdracht aan het wijkteam 2023 onderdeel jeugd&gezin

In het onderstaande schema geven we een voorzet voor de opdracht aan het wijkteam.

Deze opdracht kan onderdeel uitmaken van een bredere opdracht voor het 0-100 team.

Opdracht aan het wijkteam 2023 onderdeel jeugd&gezin

Inhoud

- *Bieden van informatie- en advies, verwijs- en dienstverlenings-functie voor de casuïstiek waarvoor geen ondersteuningsplan is opgesteld*
- *Van de mensen die zich bij het Wijkteam melden en waarvoor op basis van een brede analyse een ondersteuningsplan is opgesteld verleent het wijkteam in 80% van de gevallen zelf de hulp*
- *Teams werken wijk- en vindplaatsgericht, taak- en samenwerkingsgericht, mede op basis van wijkprofielen (opgesteld in samenspraak met gemeente) en doelgroep-profielen (opgesteld i.s.m. zorg en andere organisaties)*
- *Dragen bij aan ontwikkeling van creatieve oplossing als alternatief voor onnodige dure voorzieningen die op afstand zijn georganiseerd (verblijf, pleegzorg, dagbehandeling)*

Inrichting, inbedding en werkwijzen

- *Teams zijn qua capaciteit en expertise ingericht op realisatie inhoudelijke doelen*
- *Teams voldoen aan competentieprofiel social worker, waaronder de aanvullende competentie normaliseren*
- *Teams geven zwaarwegend advies voor inzet van individuele voorzieningen; de administratie wordt elders belegd*
- *Focus op betere benutting en ontsluiting inzet Ode lijn en bijdragen aan ontsluiten verborgen vraag, activeren en makelen van inwoners, collectieve oplossingen, duurzame situationele netwerk rondom huishoudens, vertrouwenspersoon voor iedere jongeren, onafhankelijke clientondersteuning met speciale aandacht voor: onderwijs, huisarts, Stroomopwaarts, CJG*
- *Eenduidige werkprocessen t.a.v. inzet geïndiceerde voorzieningen*
- *Verplichte deelname aan MVS-brede leer- en verbetercylcus*
- *Eenvormig ondersteuningsplan waarvan de client eigenaar is en dat in de analyse alle leefgebieden dekt en een vertaling is van onze doelencirkel (een voorbeeld is OZO-verbindzorg).*

Monitoring en informatievoorziening

- *Clïënttevredenheidsonderzoek*
- *Horizontale verantwoording*
- *Sociaal Domein-brede kernindicatoren*

In de implementatiefase wordt bovenstaande opdracht met alle betrokkenen verder uitgewerkt en wordt een keuze gemaakt hoe deze het beste kan worden geoperationaliseerd.

Die uitwerking staat niet op zichzelf. Onderdeel van de afweging hoe de opdracht het beste kan worden geoperationaliseerd is hoe de verbinding met het plusteam, jeugdhulp bij het onderwijs, de praktijkondersteuner huisarts en overige gespecialiseerde jeugdhulp het beste kan worden gemaakt.

Dit kan op twee manieren:

- (1) De huidige organisaties die de wijkteams uitvoeren de opdracht geven om 'wijkteam 2023 onderdeel jeugd&gezin' te implementeren en de verbinding met overige onderdelen van MVS Jeugdmodel goed uit te werken.
- (2) De opdracht wijkteam '2023 onderdeel jeugd&gezin' te includeren in de integrale opdracht (zie paragraaf 4.6).

Mede vanwege de voorziene startdatum van de formele inkoopprocedure, dient deze keuze eind 2020 te zijn gemaakt.

4.4 **Bouwsteen 4: Een praktijkondersteuner jeugd in elke huisartsenpraktijk**

Samenvatting Bouwsteen 4

- ❖ Laagdrempelige plek voor inwoners
 - ❖ Ontlasten huisarts, voorkomen onnodige doorverwijzing dure hulp
 - ❖ GGZ-achtergrond, breed kunnen kijken
 - ❖ Onder verantwoordelijkheid huisarts
 - ❖ Verbinding met wijkteams
 - ❖ Verbinding met netwerk in de wijk
 - ❖ Profiel en inzet is maatwerk
-

Het is onze wens om een goede verbinding te maken met de huisartsenpraktijken. Praktijk Ondersteuners Huisartsenzorg (somatisch, Ggz) worden steeds meer ingezet als functie om de huisarts te ontlasten en onnodige doorverwijzing te voorkomen. Steeds meer wordt ook ingezet op een dergelijke ondersteuningsfunctie specifiek voor jeugd. Voor de inwoner heeft dit als toegevoegde waarde dat direct hulp wordt geboden op de plek waar hij zijn hulpvraag heeft gesteld en daarmee in een vertrouwde omgeving. De ondersteuner kan daarbij zelf hulpverleners, maar legt ook de verbinding met andere ketenpartners als dat van toegevoegde waarde is, zoals de eerdergenoemde wijknetwerken.

Op basis van landelijke ervaringen en gesprekken die lokaal zijn gevoerd, willen we een *praktijkondersteuner in elke huisartsenpraktijk, bij voorkeur met een GGZ-achtergrond en iemand die is aangesloten op het huisartsenregister*. Deze ondersteuner opereert onder de verantwoordelijkheid van de huisarts, ontlast de huisarts, voorkomt doorverwijzing naar gespecialiseerde GGZ-instellingen en zorgt ervoor dat in geval bij kinderen en hun ouders/opvoeders een bredere problematiek speelt het wijkteam en de onderwijsinstellingen adequaat aangeschakeld worden. Een praktijkondersteuner heeft zelf een brede blik en kan dus ook meer het profiel hebben van een social worker (zoals in de wijkteams) met GGZ-achtergrond. De praktijkondersteuner maakt een vloeiende verbinding met het wijkteam. Hierbij moeten afspraken worden gemaakt wie de regie heeft. Het exacte profiel van een

praktijkondersteuner kan per huisartsenpraktijk verschillen. De omvang van de huisartsenpraktijk, het type wijk waar de praktijk gevestigd is en de aanwezigheid van andere voorzieningen in de ruimte van de huisartsenpraktijk kunnen hierin bepalend zijn. Dit is maatwerk.

Net als we constateerde bij het wijkteam 2023 willen we dat er zo min mogelijk wordt doorverwezen. Het liefst handelt de POH-er zaken zelf af, indien nodig kan een professional van het wijkteam, het onderwijs, het plusteam, of vanuit een gespecialiseerde instelling aan worden geschakeld. Verbinding met het wijkteam ligt voor de hand in geval er sprake is van een meer omvattende problematiek waarvoor een brede analyse en daaruit voortvloeiend ondersteuningsplan is gewenst. In voorkomende gevallen moet op basis van inhoudelijke ondersteuningsvraag en intensiteit worden bepaald waar de casusregie ligt.

Om te kunnen functioneren moeten de praktijkondersteuners zijn aangesloten op het netwerk van de wijkteams en van het onderwijs (IB-er) via eenduidige contactpersonen. Ook is het zaak dat de praktijkondersteuner tijdig op de hoogte wordt gebracht wanneer een gezin bekend is bij huisarts en bij voornoemde partijen over wat er speelt en welke professionals ondersteuning bieden en omgekeerd, het medisch dossier is een belangrijke bron van informatie (uiteraard met in achtneming van de privacy).

De invoering van de praktijkondersteuner is al gestart bij een aantal huisartsenpraktijken. Uitbreiding van het aantal praktijkondersteuners in andere huisartsenpraktijken hoeft niet te wachten tot de datum 1 januari 2023.

4.5 Bouwsteen 5: Flexibel netwerk van specialisten op MVS-niveau (Plusteam)

Samenvatting Bouwsteen 5

- ❖ Ambulant specialistisch team
 - ❖ Ingezet door wijkteams, school, huisarts, GI's
 - ❖ Diagnose, interventie en kennisoverdracht: geen caseload
-

Een van de successen elders om jeugdhulp dichtbij, passend en tijdig te organiseren is de introductie van een *ambulant specialistisch netwerk* dat direct ingezet kan worden door de wijkteams, school, huisarts en GI's. Deze specialisten zijn als netwerk georganiseerd op het niveau van MVS en hebben *geen eigen case-load, maar zijn beschikbaar voor diagnose, interventie en kennisoverdracht*. Ze werken zonder indicatie en zonder verantwoordingslast. Onder de stakeholders is er enthousiasme voor zo'n netwerk. Want er is behoefte aan makkelijk en snel in te schakelen expertise/specialismen, waarvan het niet efficiënt is om deze in ieder wijkteam te organiseren. We introduceren een ambulant netwerk op MVS-niveau. Het is niet zo dat kinderen, jongeren en ouders zich hier kunnen melden, maar *een netwerk van professionals waar medewerkers van de wijkteams, vanuit de ondersteuningsstructuur van het onderwijs (vb. IB-ers), de huisarts en de GI's op kan terugvallen voor diagnose of gerichte inzet in hun trajecten*. Ze werken als versneller en voorkomer van *onnodige diagnose en interventie en indicatie naar een gespecialiseerde instellingen*.

Het ambulante netwerk biedt dus aanvullende ondersteuning voor bijvoorbeeld gezinstherapie, hulp bij complexe echtscheidingen, drangzaken, diagnostiek en behandeling van zowel kinderen als

gezinnen bij ernstige gedragsproblematiek, trauma's en ontwikkelingsstoornissen en veiligheidsexpertise (jeugdbescherming). Omdat we het gezin als systeem zien is van belang dat er ook expertise aanwezig is op het gebied van volwassen (bv. volwassenen GGZ, LVB-volwassenen) en de specifieke expertise om het netwerk van kinderen/jongeren en hun ouders/opvoeders te versterken, opdat zij zelf door kunnen en het aangeleerde duurzaam in de praktijk kunnen brengen.

De multidisciplinaire samenstelling van de teams faciliteert een bredere benadering van individuele cases en van het realiseren van maatwerkoplossingen. Het is een *transdisciplinair team* waarin geen klassieke specialismen per product zijn ingekocht maar professionals aan elkaar zijn verbonden die deels afkomstig zijn uit de gespecialiseerde jeugdhulp, en deels uit het welzijnswerk. Voor jeugd zijn veel voorkomende specialismen in dit team: jeugdpsychologie, orthopedagogiek, psychotherapie, kind- en jeugdpsychiatrie, systeemtherapie en consultatie- en advies jeugdbescherming.

4.6 Bouwsteen 6: Specialistische jeugdhulp op MVS-niveau

Samenvatting Bouwsteen 6

- ❖ *Gespecialiseerde jeugdhulp*
- ❖ *Integrale opdracht*
- ❖ *Aandachtspunten bij integrale opdracht*
- ❖ *Scope van de opdracht*

Als we bovenstaande bouwstenen hebben geoperationaliseerd blijft er veel minder gespecialiseerde jeugdhulp over die we moeten organiseren.

Gespecialiseerde Jeugdhulp

Het betreft delen van de jeugdhulp die op dit moment in MVS verband of GRJR verband worden ingekocht (zie onderstaande schema).

Overzicht huidige inkoop

Lokaal/regionaal	Type jeugdhulp
Lokaal	Maatwerk e.d. naast ROGplus
Lokaal (MVS)	Maatwerk – jeugd met een beperking ZIN
Lokaal (MVS)	Perceel 1 – jeugd met een beperking
Lokaal (MVS)	Perceel 1 – Jeugd met een beperking PGB
Lokaal (MVS)	Perceel 2 – Basis GGZ
Lokaal (MVS)	Perceel 3 – Dyslexie
Regionaal	Perceel A – Pleegzorg
Regionaal	Perceel B – Opname
Regionaal	Perceel C – Langdurig verblijf
Regionaal	Perceel D – Behandeling
Regionaal	Perceel E – Begeleiding
Regionaal	Perceel F – Crisishulp

Regionaal	Perceel G – Opt-out
Regionaal	Perceel H – Laagfrequentie medicatie
Regionaal	Veilig Thuis Rotterdam-Rijnmond
Regionaal	Gedwongen kader (jeugdbescherming, jeugdreclassering, CIT,, etc.)
Landelijk	Landelijk Transitie Arrangement

Door de MVS-gemeenten zal het merendeel van de (gespecialiseerde) jeugdhulp per 1 januari 2023 zelf inkopen. Het betreft de jeugdhulp die de MVS-gemeenten thans lokaal inkopen alsook die delen van de (gespecialiseerde) jeugdhulp die thans mede namens de MVS-gemeenten door de GRJR zijn gecontracteerd: de huidige percelen A t/m F, te weten, pleegzorg, opname, langdurig verblijf, steun, hulp en behandeling overdag, ambulante hulpverlening en (F) crisishulp (excl. crisisbedden). (Zie ook paragraaf 3.8.)

Uiteraard is en blijft het ook mogelijk om specialistische jeugdhulp middels een PGB te ontvangen.

Integrale opdracht

Vooralsnog lijkt het logisch om deze (gespecialiseerde) jeugdhulp als een integrale opdracht te definiëren en in te kopen. Een klassieke ordening van producten/arrangementen sluit nu eenmaal niet aan op hetgeen de MVS-gemeenten van onderop wil opbouwen. Bovendien opteren we niet voor de klassieke ordening van de jeugdhulp die in de huidige praktijk gangbaar is, maar willen we de ruimte bieden om zorgorganisaties en anderen nieuwe vormen van hulp en ondersteuning te laten ontstaan die een betere oplossingen bieden voor kinderen, jongeren en hun ouders en andere opvoeders. Deze wens is mede ingegeven door de bewezen geringe effectiviteit van de jeugdhulp op dit moment (zie kadertekst). Specialisten moeten hiertoe de ruimte krijgen om zich op maatwerk (met een minimum aan bureaucratie en verantwoording) te kunnen richten en om de jeugdhulp te vernieuwen. Ook *binnen de specialistische jeugdhulp willen we zoveel mogelijk ontschotten*.

Een integrale opdracht wil zeggen dat (een deel van) de jeugdhulp als één opdracht wordt gecontracteerd. De aanbieder krijgt de ruimte om de uitvoering van de opdracht in te richten en te doen wat nodig is. Er worden geen producten of arrangementen ingekocht, financiering en verantwoording zijn niet aan producten of trajecten gekoppeld.

Het voordeel van een integrale opdracht is dat de (maatwerk)oplossing centraal staat, gewerkt wordt vanuit de netwerk-aanpak en expertises binnen de opdracht met elkaar kunnen worden verbonden, dat het veld veel overzichtelijker wordt en dat de administratieve lastendruk daalt. De integrale opdracht en de financieringssysteem ondersteunt vernieuwing, het bieden van maatwerk en doen wat nodig is in plaats van dat het dit belemmert. De MVS-gemeenten zijn niet de eerste

Geringe effectiviteit jeugdhulp

De effectiviteit van de jeugdhulp in de praktijk is goeddeels onbekend. Grofweg concluderen de onderzoekers van het NJI dat “ongeveer een op de vijf kinderen en jongeren die jeugdhulp krijgen beter af is, en de rest niet” ... “Door de beperkingen in de effectiviteit van de jeugdzorgpraktijk blijft een deel van de kinderen en jongeren lang in het systeem, gaan ze van de ene hulp naar de andere, of komen ze na verloop van tijd opnieuw in het systeem. Zo schat het CBS dat in de jaren 2016-2018 per jaar zeker 25 procent van de trajecten een herhaald beroep op jeugdzorg betrof” (Yperen, T. van, Maat A. van der, Prakken, J., 2019, p. 15).

gemeente die deze manier van werken invoert. Andere gemeenten zijn ons voorgegaan (zie kadertekst op bladzijde 47).

Financiering

Bij een integrale opdracht wordt gewerkt met een vast bedrag per jaar voor het gehele contract. De financieringsstructuur van een integrale opdracht past bij de doelen die de gemeenten willen bereiken. De financieringsstructuur stimuleert doen wat nodig is voor de cliënt, nodigt uit tot creatieve oplossingen, bevordert eenvoud en draagt bij aan de beweging om meer ondersteuning te bieden in het voorliggend veld en in te zetten op preventie.

Sturing, verantwoording en beheersbaarheid

Bij een integrale opdracht gaan inhoud, sturing en bekostiging hand in hand. Sturing en verantwoording is met name gericht op:

- Krijgt de cliënt wat nodig is?
- Bereiken we het gewenste effect?

Er vindt geen verantwoording plaats op productniveau en de facturatie is eenvoudig (jaarlijks vastgesteld bedrag), waardoor de bureaucratie veel lager is dan in ander financieringsvormen.

Verantwoording is gericht op wat beide partijen daadwerkelijk willen weten. Doordat met een vast

bedrag voor de uitvoering van de opdracht wordt gewerkt, weten zowel opdrachtgever als opdrachtnemer waar ze aan toe zijn. Daarmee draagt de integrale opdracht bij aan een beheersbaar stelsel.

Voorbeelden van integrale opdracht

In Utrecht wordt specialistische jeugdhulp in een wijk geboden door één jeugdhulpaanbieder; in Heerlen verzorgt een zorgcoöperatie de toegang en uitvoering van Wmo; Lelystad heeft de wijkteams taakgericht ingekocht; Alphen aan den Rijn contracteerde samen met Kaag en Braassem een consortium van aanbieders die alle specialistische jeugdhulp biedt, inclusief de toegang.

Keuzevrijheid

Bij een integrale opdracht is het uitgangspunt keuzevrijheid in aanbod en professionals in plaats van in aanbidders. Dit sluit aan op wat cliënten aangeven belangrijk te vinden in keuzevrijheid. De cliënt verwacht een aanbod dat past bij zijn specifieke situatie (maatwerk), een vertrouwensrelatie met de behandelaar (en hier dus ook iets in te kiezen hebben) en dat rekening gehouden wordt met de specifieke wensen van cliënten (zoals geloofsachtergrond en sociaal-culturele achtergrond). Het is belangrijk goed in de opdracht te beschrijven van aanbieder wordt verwacht. Bovendien vraagt het om aandacht in communicatie richting inwoners/cliënten. Uiteraard blijft het ook altijd mogelijk om een PGB aan te vragen.

Aandachtspunten bij integrale opdracht¹³

De nieuwe manier van organiseren van de jeugdhulp impliceert een forse verandering ten opzichte van de huidige situatie (arrangementenmodel ingekocht via de GRJR). Vanuit de stakeholders is een

¹³ Het inkopen van een integrale opdracht wordt de 'taakgericht inkopen' genoemd. Voor meer informatie: <https://netwerknobis.nl/wp-content/uploads/2020/03/Verkenning-Taakgerichtwerken-in-Jeugdwet-en-Wmo-met-bijlagen-mrt-2020.pdf>

aantal aandachtspunten meegegeven waarmee bij de verdere uitwerking rekening gehouden zal worden:

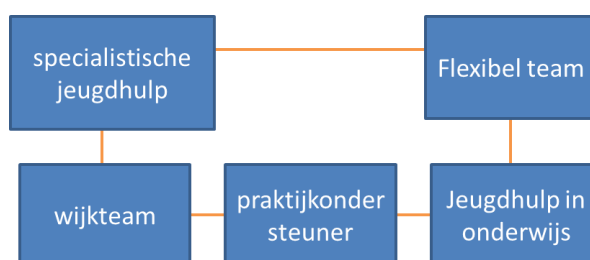
- Duur van de opdracht
De transformatie van de jeugdhulp die wordt beoogd met een integrale opdracht is fors en vraagt om een organisatorische en financiële investering van de toekomstige uitvoering. Om deze te rechtvaardigen en kans van slagen te geven is een *voldoende looptijd* van de opdracht noodzakelijk (meer dan 4 jaar).
- Integrale opdracht vraagt om ander organisatie-denken
Ervaring met de MVS Wmo-aanbesteding, waarin ook is gewerkt met een integrale opdracht, heeft volgens betrokkenen duidelijk gemaakt dat de kans van slagen van de transformatie het grootst is als de uitvoerder bereid is om echt anders te gaan werken. Het is van belang dat de uitvoerder (c.q. het consortium dat de opdracht uitvoert) *één nieuwe uitvoeringsorganisatie* creëert met de benodigde mandaten. Hiermee wordt nodeloze bureaucratie voorkomen als gevolg van interne opdrachtverlening vanuit de moederorganisaties richting de uitvoeringsorganisatie. Bovendien dient deze uitvoeringsorganisatie als netwerkorganisatie te functioneren.
- Intensieve samenwerking
Waar partijen op dit moment integrale jeugdhulp bieden is het gelukt om tot één behandelaanbod te komen. Dit vraagt om intensieve samenwerking, zoals het creëren van een *veilige bodem voor medewerkers* en het regelen van overleg steeds vanuit het perspectief van de client.
- Dialoog met de MVS-gemeenten
Transformeren doen we samen en hoewel gemeente opdrachtgever is van de toekomstige uitvoerder is zij ook partner in de transformatie. Verschillende randvoorwaarden om de uitvoerder de omslag van product-georiënteerde naar een maatwerk-professional georiënteerde aanpak te laten maken kunnen alleen door gemeente worden gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan terugdringen bureaucratie, eigen mandaat van de uitvoerder, ontschotten van financiering, en netwerkregie op samenwerking met andere partijen. Hierover dient continue *dialoog* gevoerd te kunnen worden.
- Bescherming van cliënten
Een mogelijk nieuwe uitvoerder betekent dat goed gekeken moet worden naar de rechten van de cliënten op overgangsdatum. Er dient een *zorgvuldige overgangsregeling* te worden getroffen. Ook moet worden nagedacht over het woonplaatsbeginsel en hoe om te gaan met cliënten vanuit MVS die elders bv op school zitten en omgekeerd.
- Kansen van digitaal aanbod
Digitalisering biedt kansen om het aanbod anders in te richten. Juist gericht op jeugd is het aansluiten bij social media, whatsapp, Facetime en internet gewenst vanuit het idee om aan te sluiten bij de leefwereld van jongeren. Mede door Covid-19 wordt recent veel ervaring opgedaan met wat digitalisering aan (on)mogelijkheden biedt voor ondersteuning van jongeren en hun ouders. Het is een kans om de geleerde lessen van deze tijd te borgen we in het aanbod en werkwijze van de toekomst.
- Ambulantisering
Ambulantiseer het overgrote deel van de jeugdhulp en laat het outreachend functioneren (vb. in plusteam). Er is maar een klein percentage dat echt 'specialistisch is': delen van psychiatrie/GGZ en bepaalde somatische aandoeningen (3de milieuvorzieningen)/ veiligheid.
- Behouden van expertise
Vormen van jeugdhulp die niet veel voorkomen moeten ook aangeboden kunnen worden als uit de vraagverheldering blijkt dat dat de oplossing is. Hierin moet in het kader van een integrale

opdracht kunnen worden voorzien. Hetzelfde geldt voor de lokale expertise (zelfstandig gevestigden) die normaliter geen partij zijn in een aanbestedingsprocedure.

- Financiering
Organiseer de financiering van ondersteuning zodanig dat ouders en kinderen en professionals er geen last van hebben en stel een reëel budget beschikbaar.
- Risicoverdeling
Zorg dat er sprake is van een evenwichtige risicoverdeling tussen gemeente en aanbieder.
- Controle en monitoring
Organiseer deze achteraf (op aantallen, kwaliteit van de geleverde zorg/ondersteuning en de beleving van ouders) i.p.v. per traject vooraf.
- Selectie van partijen
Werken met een integrale opdracht, betekent automatisch dat één partij (of een samenwerkingsverband van partijen) wordt geselecteerd die de opdracht uitvoert. Dit betekent dus ook dat niet alle huidige partijen gecontracteerd zullen worden. De keuze van de meest geschikte partij vraagt om een goed beschreven opdracht, goede selectie- en gunningscriteria, een goede overgangsregeling en een communicatieplan.
- Sturen op resultaten van het contract
Dit is iets wezenlijk anders en ook meer 'afrekenbaar' dan sturen op resultaat van een traject. De vraag is alleen waar stuur je dan precies op. Wat is reëel, waar wil je beide aan committeren. Hier zijn goede voorbeelden van en wordt in de voorbereiding van de opdracht verder uitgewerkt.

Scope van de opdracht

Naast het includeren van gespecialiseerde jeugdhulp zoals hierboven beschreven valt om inhoudelijke en financiële redenen te overwegen om andere onderdelen van het jeugd domein onder de opdracht te laten vallen. We doelen hiermee op de afbakening van de integrale opdracht. Het is namelijk van belang de samenhang in de opdracht, maar daarmee ook de beïnvloedbaarheid van een optimale uitvoering van de opdracht, goed te organiseren. Een afweging is om naast specialistische jeugdhulp ook het flexibele team, de wijkteams, de praktijkondersteuner huisarts aan de integrale opdracht toe te voegen. Zoals geschetst in onderstaande figuur:



Het includeren heeft de volgende voordelen:

- Optimale invloed op uitvoering van de opdracht - belangrijk bij populatiebekostiging.
- Geen onnodige schotten.
- Mogelijkheid tot substitutie personeel.
- Eenduidige uitvoering en aansturing.
- Collegiale samenwerking leidt tot minder versnippering, vernieuwing en normalisering.
- Voor cliënt: een ondersteuningsaanbod zonder schotten en doorverwijzing.
- Geen overbruggingszorg nodig.
- Meer efficiencywinst.

- Kansen voor innovatie van de ondersteuning.
- Wegnemen van mogelijk perverse prikkels die bestaan omdat de toegang en gespecialiseerde jeugdhulp ressorteren onder separate contracten.

Ook het toevoegen van (delen van) het voorliggend veld of andere contracten (bijvoorbeeld Wmo) kunnen van toegevoegde waarde zijn. Op dit moment is dat niet het uitgangspunt. Dat wil niet zeggen dat niet heel duidelijk de verbinding moet worden gemaakt met deze contracten of subsidies. We zien de huidige afbakening tussen bijvoorbeeld Wmo contracten en voorliggend veld niet als een hard schot, maar als een grijs gebied waarin moet worden samengewerkt. Dat borgen we in de opdracht. Hiermee leggen we de verbinding met de Wmo contracten. Voor de verbinding met het voorliggend veld geldt dat deze door de drie gemeenten vanuit de opdracht die voor het voorliggend veld wordt geformuleerd (zie ook paragraaf 4.1) voor hun specifieke situatie wordt gelegd.

4.7 Veiligheid

Met elkaar hebben we als één van onze leidende principes afgesproken, waarop we elkaar kunnen aanspreken: 'De veiligheid van het kind en de jongere is altijd de ondergrens'. De veiligheid van kinderen en jongeren is onderwerp in elk van de bouwstenen, c.q. onderdelen van ons Jeugdmodel. Dus zowel als het gaat om de sociale veiligheid van kinderen op school en in de openbare ruimte, om de veiligheid op school en in de thuissituatie, als de veiligheid van het kind zelf (internaliserend gedrag) en/of zijn of haar leefomgeving (externaliserend gedrag). Op dit thema gebeurt er veel en wordt er geïnvesteerd in de verbetering van de veiligheid van kinderen. Toch is een aantal onderwerpen genoemd in de gesprekken die om nadere verdieping en uitwerking vragen. Hiermee hoeven we niet te wachten tot 1 januari 2023.

Versterken van de rol van de wijkteams in het veiligheidsdomein

In een van de kaderteksten is het belang benadrukt van het verbinden van het veiligheids- en zorgdomein om tot een integrale aanpak te komen en om bijvoorbeeld uithuisplaatsingen te voorkomen. De rol van het wijkteam in de samenwerking tussen Raad voor de Kinderbescherming, Veilig Thuis en de Jeugdbescherming kan worden versterkt door de competenties te ontwikkelen die het mogelijk maakt om complexe problematiek waarbij veiligheid speelt zelf te blijven begeleiden, onder meer door regie op de casus te voeren. Op dit moment wordt hier al op geanticipeerd door dit meer op MVS-niveau vorm te geven. De randvoorwaarden om dit goed en integraal te doen bouwen we verder uit. Daarbij anticiperen we op landelijke ontwikkelingen en inzichten op het vraagstuk dwang en drang.

Informatie-uitwisseling

De oorsprong van voor kinderen en jongeren onveilige situaties en een van de oorzaken van door hen gecreëerde onveilige situaties ligt vaak in vroege jeugd. Het vroegtijdig detecteren van risicofactoren, deze vertalen in gerichte interventies is daarom cruciaal van de -9 maanden tot 23 jaar periode. Vraag is hoe we de bestaande informatie uitwisselingsinfrastructuur kunnen versterken en beter kunnen benutten.

De slag van dwang naar intensieve vrijwillige hulp

Een van de huidige ambities binnen de MVS-gemeenten is om de slag te maken van dwang naar drang. De wijkteams spelen hierin een belangrijke rol. Hiertoe moeten zij worden toegerust onder meer door het toevoegen van de jeugdbeschermingsexpertise aan de teams en aan het plusteam.

Justitiële traject

Aandachtspunten zijn de samenwerking jeugdhulp met het Veiligheidshuis, het jeugdbeschermingsplein en de jeugdreclassering en hoe de jeugdhulp en ondersteuning die in dit traject noodzakelijk is adequaat en efficiënt kan worden.

Alternatieven voor gesloten jeugdhulp?

Uit onderzoek blijkt dat de effectiviteit van de gesloten jeugdhulp relatief gering is, hetgeen ook niet geheel verwonderlijk is gezien de voorgeschiedenis van de clientgroep. Bovendien gaat het om dure trajecten. Vandaar dat we maximaal willen inzetten op het voorkomen van gesloten jeugdhulp en willen kijken naar alternatieve vormen.

5 Maatschappelijk en financieel rendement

Doel van het MVS Jeugdmodel is betere hulp voor het kind, dichtbij in het normale leven. Dit heeft niet alleen op korte termijn het effect dat het gezin en het kind geholpen worden, maar biedt ook zeker voor de lange termijn maatschappelijk rendement. Kinderen die een goede start maken, gezond en veilig opgroeien, zich optimaal ontwikkelen en waar nodig om kunnen gaan met tegenslag is wat we wensen voor de inwoners van de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam. Niet alleen voor nu. De kinderen van nu vormen de maatschappij van de toekomst. Met het MVS Jeugdmodel wordt dus een belangrijke basis gelegd voor het welbevinden van de inwoners van de toekomst.

Het MVS Jeugdmodel zet ook in op *een (financieel) beheersbaar jeugdstelsel*. Voor veel gemeenten, waaronder ook de MVS-gemeenten, vormen de stijgende jeugdhulp kosten een probleem. Zo ook in de MVS-gemeenten. Op basis van de jaarrekeningen 2015 t/m 2019 van de GRJR en begroting 2020 van de GRJR, zien we het volgende beeld:

	GRJR
Jaarrekening 2015	29,7
Jaarrekening 2016	30,2
Jaarrekening 2017	29,8
Jaarrekening 2018	31,5
Jaarrekening 2019 (voorlopig)	36,2
Begroting 2020	38,7

Opvallend is de kostenstijging tussen 2017 en 2019, die samenvalt met de introductie van het arrangementenmodel.

Met elkaar hebben we de verantwoordelijkheid om de jeugdhulp betaalbaar te houden voor de kinderen die het nodig hebben. Met het MVS Jeugdmodel worden de randvoorwaarden geboden om de transformatie van jeugdhulp daadwerkelijk vorm te gaan geven. Dit leidt ook tot financieel rendement. Belangrijke sleutels hierbij zijn: meer mogelijkheden benutten om jeugdhulp aan te bieden in het normale leven of te voorkomen (geen onnodig dure jeugdhulp), jeugdhulp slimmer organiseren en meer aan elkaar verbinden wat er al is (effectieve inzet van de beschikbare middelen) en een andere wijze van inkopen (vast bedrag, sturing en verantwoording ingericht op wat nodig is, minder bureaucratie).

Aan de Rebel groep is gevraagd een financiële analyse te maken van het MVS Jeugdmodel om meer duiding te kunnen geven aan het financieel rendement. Bij de uitwerking hiervan is geconstateerd dat niet alle interventies al financieel door te rekenen zijn, omdat er nog geen onderbouwing van de financiële effecten beschikbaar is. Dit laatste is niet geheel verwonderlijk. We ontwikkelen een nieuw model waarvan onderdelen (elders) nog niet zijn beproefd. Er wordt daarom in hun rapportage een onderscheid gemaakt tussen een aantal concrete interventies die kwantificeerbaar zijn, kansrijke interventies waarvan aannemelijk is dat deze zullen optreden, maar niet evidence-based kunnen worden gekwantificeerd en kansrijke interventies waarvoor op dit moment de data ontbreekt om deze te kunnen kwantificeren (zie tabel).

Daarbij dient te worden opgemerkt, dat de interventies die zijn gekwantificeerd zijn afgezet tegen het jaar 2019 aangezien hierover de meest betrouwbare data beschikbaar zijn. Dit betekent dat het kostenopdrijvende effect van de invoering van het arrangementenmodel per 2018 buiten beschouwing is gelaten in de rapportage van Rebel.

Tabel 1 Samenvattend beeld financiële analyse jeugdmodel MVS

Interventies	Uitkomst analyse en benodigd vervolg
1. Vier concrete interventies met kwantificeerbare effecten (onderwijs-jeugdzorg, POH Jeugd ggz, wijk- en plusteam, slimmer organiseren)	9,5% doelmatigheidswinst in 2027, doorlopend actualiseren van inputs in het rekenmodel
2. Kansrijke interventies, nu geen onderbouwing van effecten. Bijvoorbeeld alternatief voor bestaande arrangementenmodel	Onderzoek doen naar causaliteit en omvang effecten
3. Kansrijke interventies, onvoldoende data over startsituatie in drie gemeenten. Bijvoorbeeld verbeterde verbinding tussen jeugdzorg en het reguliere (voortgezet en mbo) onderwijs	Op orde brengen van dataset over gebruik jeugdzorg en andere vormen van ondersteuning jeugd

Met het voorgestelde MVS Jeugdmodel is het reëel om te verwachten dat wij deze kosten beter gaan beheersen. Als resultaat van de analyse zien we drie soorten interventies:

- (1) Concrete Interventies waarvan de doelmatigheid kan worden gekwantificeerd. Deze interventies kunnen leiden tot een doelmatigheidswinst van 9,5 % ten opzichte van de uitgaven 2019. Dit is het inverdieneffect in het scenario, waarbij alle jeugdhulp onderdeel is van de integrale opdracht en waarbij aan alle randvoorwaarden wordt voldaan (scenario hoog). Het is goed om hierbij te beseffen dat de Rebelgroep uitsluitend de interventies heeft doorgerekend die te onderbouwen zijn (op basis van onderzoek, ervaringen in het land en beschikbare data binnen MVS). Dit rendeert niet direct. Er is tijd nodig om transformatie door te kunnen voeren en het duurt even voor dit ook financieel rendeert. In schema ziet het er als volgt uit:

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Startfoto 2019							
Rebel	56,5	56,5	56,5	56,5	56,5	56,5	
Verwacht kosten na interventies	57,2	55,1	53,9	52,4	51,6	51,1	
Inverdieneffect	-0,7	1,4	2,6	4,1	4,9	5,4	9,56%

- (2) Kansrijke interventies, waarvan de omvang in besparingspotentieel niet kan worden gekwantificeerd omdat die niet evidence-based kunnen worden onderbouwd of er onvoldoende data beschikbaar zijn om deze te kunnen kwantificeren.
- (3) Wegnemen van het prijsopdrijvend effect van de huidige wijze van inkopen. De uitgaven van jeugdhulp zijn bij de invoering van het arrangementenmodel flink gestegen (2019 t.o.v. 2017) bij een gelijkblijvend cliëntenaantal. We verwachten door een andere wijze van contracteren deze kostenstijging (deels) goed te kunnen maken.
Gemeenten (zoals Utrecht en Alphen aan den Rijn/Kaag en Braassem) die vormen van output- en resultaatgerichte bekostiging hebben vervangen door taakgericht, de manier waarop we in de MVS-gemeenten de jeugdhulp willen gaan contracteren en bekostigen, is het gelukt om de jeugdhulputgaven in de buurt van de Rijksbijdrage jeugdhulp te krijgen. Dit is in die gemeenten het gevolg van consistente sturing op de nieuwe werkwijze en het contracteren van een integrale opdracht met populatiebekostiging.

Dit financieel perspectief dient te worden afgezet tegen de huidige situatie, waarin de kosten jaarlijks blijven oplopen, transformatie onvoldoende van de grond komt en het stelsel financieel

onbeheersbaar blijft. Als slechts voor een deel van de jeugdhulp het MVS Jeugdmodel zou worden ingevoerd, blijft voor de delen van jeugdhulp die op een grotere schaalgrootte worden ingekocht de huidige wijze van contracteren bestaan.

Overigens betreft dit financieel rendement op de jeugdhulp uitgaven van de gemeente. Daarnaast zijn er evengoed kansen in financieel rendement van de uitgaven voor bijvoorbeeld passend onderwijs, kosten van de zorgverzekeraar, etc. Hier is geen aparte financiële analyse van gemaakt.

6. Actieprogramma MVS Jeugdmodel

In dit hoofdstuk schetsen we een samenhangend beeld van alle acties die genomen moeten worden om de genoemde lijnen in hoofdstuk 3 en 4 te operationaliseren. Een deel daarvan ligt op het bord van de drie gemeenten, voor een andere deel zijn andere partijen aan zet. Maar voor het overgrote deel gaat het om acties waar meer personen en partijen bij betrokken moeten zijn. Vandaar dat de operationalisatie van het actieprogramma MVS Jeugd in dialoog tussen alle partijen moet worden bepaald, en gemonitord.

6.1 De kernthema's van het actieprogramma

In deze paragraaf beschrijven we de onderwerpen en de acties die voortvloeien uit het MVS Jeugdmodel en noodzakelijk zijn om het model van het papier af te krijgen. Sommige van de acties zijn bouwsteen-specifiek, maar voor een fors aantal geldt dat ze overstijgend zijn. Vandaar dat we ervoor hebben gekozen om de acties in alfabetische volgorde te beschrijven, met een korte toelichting. De acties staan nu nog apart genoemd; maar een aantal daarvan zullen in de uitvoering geclusterd ter hand kunnen worden genomen. Met elkaar zullen we invulling moeten geven aan het actieprogramma (en tot een logische clustering komen). Een aantal acties worden in de volgende hoofdstukken nader uitgewerkt, mede omdat deze vragen om besluitvorming en financiering door de gemeenten.

<u>Thema</u>	<u>Te ondernemen acties</u>
Alternatief aanbod	Organiseren van subregionale alternatieven in de leefwereld van jeugdigen voor dure vormen van jeugdhulpverlening zoals opvang en opname.
Arbeidsmarkt	Hoe maken we werken in MVS aantrekkelijk voor steeds schaarser wordende groep jeugdprofessionals?
Basis op school op orde	Realisatie van een zodanig pedagogisch klimaat, klas-functioneren en ondersteuningsstructuur dat zo min mogelijk jeugdigen worden doorverwezen naar gespecialiseerde jeugdhulp.
Co-creatie	Met elkaar de slag maken van 'samenwerking' naar 'samen werken' in een open dialoog en zorgen dat we onderdeel worden van elkaars werkprocessen.
Dialoog met de samenleving	Organiseren van de dialoog met de samenleving over een gedeelde visie op opgroeien en opvoeder en de verwachtingen over jeugdhulp daarin.
De-bureaucratisering	Uitfilteren van de bureaucratie uit onze werkprocessen die situationeel handelen in de weg staat, waaronder beschikken en in onze manieren van verantwoorden.
Digitaal aanbod	Ontsluiten en ontwikkelen van de (nieuwe) mogelijkheden die digitaal ondersteuning biedt.

Doorlopende kennis/informatielijn	Tot stand brengen van een doorlopende kennis- en informatielijn m.b.t. kwetsbare kinderen (m.n. de lijn: CJG-Huisarts-PO-KDV, Kinderopvang-Onderwijs) en zorgdragen voor een wijze van overdracht van informatie zonder dat we kinderen daarmee stigmatiseren. Dit geldt met name ook in het kader van preventie van onveiligheid voor jeugdigen.
Gerichte opdracht aan voorveld	Herijking van de gemeentelijke (subsidie)contracten met spelers die in het voorveld opererend, op onze doelencirkel en leidende principes.
Gezamenlijke doelen	Levend maken en houden van onze gezamenlijke doelen als anker voor ons handelen.
1Gezin1Plan1Regisseur	Breed ingevoerd krijgen van een te kiezen integraal ondersteuningsplan waarvan de client in principe eigenaar is, onder alle relevante partijen (niet alleen wijkteam).
Gezinsspecialist	Organiseren van een gezinsspecialist op alle scholen op een zodanige wijze dat deze zowel wordt gezien en kan functioneren als collega in het onderwijs en in het wijkteam.
Governance	Inrichten governance MVS Jeugdhulpregio
Integrale opdracht	Bepalen van de aard, inhoud en scope van de integrale opdracht die taakgericht ingekocht zal worden.
Integrale verordening	Opstellen van een zogenoemde 3D verordening die tenminste de scope van de Jeugdwet, Participatiewet en Wet Maatschappelijke Ondersteuning omvat met een minimum aan beleidsregels.
Kernteam scholen	Op iedere school voor een vast kernteam van tenminste jeugdverpleegkundige, IB-er, onderwijsspecialist en gezinsspecialist.
Leerinfrastructuur	Structureel gezamenlijk leren rondom casuïstiek.
Leidende principes	Levend maken en houden van onze gezamenlijke leidende principes als anker voor ons handelen.
Multiprobleem-gezinnen	Organiseren van een duurzame, integrale aanpak voor deze gezinnen.
MVS Woordenboek	Ontwikkelen, bijhouden en actief maken van ons MVS-woordenboek, zodat we elkaar beter verstaan.
Ondersteuning ouders	Beter ontsluiten van de (bestaande) ondersteuning (Wmo-begeleiding, werk en inkomen, gezondheid, etc.) voor ouders, opdat thuis een beter en veiliger opvoedklimaat voor jeugdigen ontstaat.

Plusteam	Organiseren van een flexibel netwerk van ambulante specialisten voor diagnose en interventie voor de wijkteams, het onderwijs en de POH-ers.
POH-er in elke huisartspraktijk	Zorgen dat in iedere praktijk er een POH-er is die is aangesloten op het wijkteam, het plusteam en het onderwijs.
Privacy-charter	Ontwikkelen en invoeren van een privacycharter naar Utrechts voorbeeld (gedeelde opvatting over privacy).
School als werk- en vindplek	Zorgen dat de kennis en kunde van jeugdhulpprofessionals op en in de scholen voor leerkrachten, ouders en jeugdigen beschikbaar komt en omgekeerd.
Situationeel handelen	Verschuiving van keten-denken naar situationeel handelen als basis voor het handelen van professionals breed in het sociaal domein.
Stapeling van ondersteuning	Voorkomen van stapeling van ondersteuning en hulpverlening en recidive van hulpverlening.
Taakgerichte inkoop	Aanbesteden en contracteren van de integrale opdracht volgens de variant taakgericht.
Thuiszitter	Voorkomen dat leerlingen thuis komen te zitten.
Toerusting professionals	Begeleiden van onze professionals naar een andere manier van werken (situationeel netwerkend vanuit doelencirkel en leidende principes), (bv. coach-model; opstellen nieuwe competentieprofielen en leerplan per organisatie).
Uitvoeringsorganisatie	Inrichten uitvoeringsorganisatie MVS Jeugdhulpregio.
Uittreden GRJR	Afspraken maken over zorgvuldig uittredingsproces en frictiekosten.
Van dwang naar intensieve vrijwillige begeleiding	Deze slag maken en vooral in de consequenties voor wat dat betekent voor de inzet van het wijkteam en van jeugdbescherming.
Versterken informatiepositie	Definiëren van de gewenste basis informatiepositie over grenzen van organisaties heen, deze waar nodig op orde brengen en het structureel bijhouden en benutten van deze informatie voor het monitoren van ons MVS Jeugdmodel.
Vertrouwenspersoon	Zorgen dat ieder kind kan beschikken over een vertrouwenspersoon
Werken zonder wachtlijsten	Implementeren van 'samen werken' zonder wachtlijsten.
Wijknetwerken	Organiseren van productieve wijknetwerken in alle wijken die situationeel handelen rondom jeugdigen en hun

opvoeder ondersteunen en waarin informele en formele ondersteuners vanuit gelijkwaardigheid samen werken.

Wijkteam

Ontwikkeling en invoering van Wijkteam 2023 onderdeel jeugd&gezin.

6.2 De aanpak van het actieprogramma

Kick-off bijeenkomst

We zijn met elkaar een participatietraject gestart om te komen tot het MVS Jeugdmodel dat in de vorige hoofdstukken is beschreven. We mogen met elkaar deze weg verder bewandelen en concreet aan de slag om onze intenties om te zetten in realiteit. Rondom de kernthema's benoemd in de vorige paragraaf willen we de dialoog met elkaar voortzetten. Met als grootste verschil dat we nu in de actiestand willen komen. Hiertoe zullen we een kick-off bijeenkomst organiseren bedoeld om het actieprogramma handen en voeten te geven en samen te bepalen op welke wijze we het meest efficiënt de kernthema's gaan aanpakken. We willen concreet aan de slag en naar elkaar duidelijkheid creëren wie wat doet en wie welke verantwoordelijkheid neemt en hoe we daarover met elkaar in gesprek blijven.

Actieprogramma

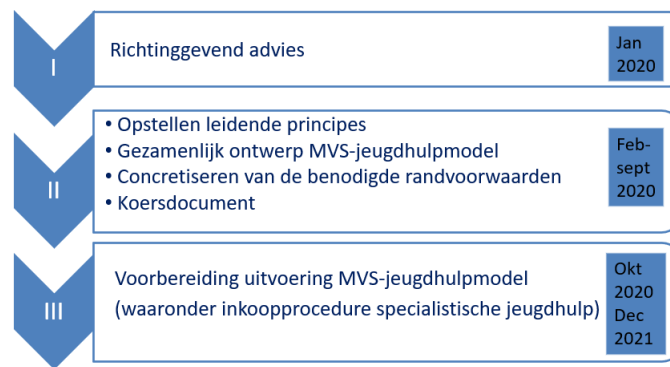
Als handvat zullen we voor de nadere invulling van het actieprogramma willen we het volgende schema gebruiken. Het actieschema wordt ingevuld door deelnemende stakeholders. Het is zeker niet noodzakelijk dat trekkers van een team altijd vanuit de gemeente komen. De gemeente vervult wel vanuit haar rol de regie en overall-coördinatie van het programma.

Per onderwerp wordt uitgewerkt wat exact moet worden opgeleverd en in welk tijdspad.

	Trekker	Kernteam	Personen en partijen die betrokken moeten worden	Startdatum invoering	Betrekken jeugdigen en opvoeders
Actie 1					
Actie 2					
Actie 3					
Actie 4					
Etc.					

6.3 Implementatieplan

Met het vaststellen van het koersdocument, gaan we over van fase II naar fase III van het herijkingstraject jeugdhulp. Voor fase III wordt een implementatieplan opgesteld conform de aanpak zoals beschreven in paragraaf 6.2 en wordt tevens een programmastructuur voorgesteld.



Bijlage: deelnemers aan het ontwerpen van het MVS Jeugdmodel

Diverse Jeugdigen / ouders	JBRR	Steunpunt onderwijs
Adviescommissie Schiedam	Jenaplanschool Vlaardingen	Stichting Aanzet
Adviesraad Maassluis	Jozef School Schiedam	Stichting Buurtwerk
Adviesraad Vlaardingen	Kinderopvang iKids	Stichting De Klimroos
Albeda	Komkids	Stichting Humanitas
Albeda Ondersteuning	Koplopers	Stichting Humanitas - home
Trajectbureau	Labyrint zorg B.V.	Stichting Maatwerk Autisme
Albeda startcollege	Leestalent	Stichting Passie
Alfrinkschool	Lentiz	Stichting Present
Antipesto	Lentiz /Groen van Prinsterer	Stichting Welzijn E 25
ASVZ	Lyceum	Stichting Wijzer
Basic Trust	Lievegoed	Stroomopwaarts
Boba	Lyceum Schravenlant	Timon
CBS De Groene Hoek	MC Kinderplein	Veilig thuis
CJG Rijnmond	Mentaal Beter	Vlaardingen in beweging (VI
Clessidra	Middin	Vluchtelingenwerk
Coolkidz	Minters	Vraagraak
De Buitenwereld	Minters - gezinsspecialist	William Schrikker
De Globe	Minters - wijkteam	WOT Schiedam
De Internationale VOS	Mojo Kindercoaching	Yets Foundation
De Kleine Ambassade	OBS De Peperklip Schiedam	Yulius
De Langstee	OBS De Singel	ZEL
DSW	OBS Het Startblok Schiedam	Zorgandersom
Educto	OBS Het Windas Schiedam	
Enver	OBS Kameleon	
Ericaschool	OBS Kleurrijk	
Expertise centrum Uniek	Opdidakt	
Focuz	Pameijer	
FortaJeugd	Parnassia groep	
GevoeligSterk	PKJP	
Gezin Voorop	POH GGZ	
GGZ - Delfland	Politie	
Handhaving &	Praktijk Koplopers	
Toezicht Maassluis	Pronova college	
Horizon	Reg. Instituut voor dyslexie	
Huisarts praktijken	Rio zorg	
Humanitas - homestart	Rogplus	
IKC Ambacht	Samenwerkingsverband	
IKC De Ark	SBO De Kameleon	
IKC De Kindertuin	SBO Poldervaart	
IKC De Wereldwijzer	Scholengemeenschap	
IKC het Breinpaleis	Spieringshoek	
IKC Jan Ligthart	Siko	
IKC Klimop	Siko - Avonturijn	
IKC Pr. Willem Alexander	Siko - Kaleidoscoop	
IKC Startpunt	Siko - Sint Bernardusschool	
IKC VanKampen	Siko - Sint Willibrordusschool	
Ipse de Bruggen	Siko 't Palet	