

## Jeugd in beweging – borg wat broos is

### Eindbericht Aanjaagteam Omdenken Jeugdhulp over koers en tempo van de transformatie van de jeugdhulp in de regio ZHZ

Februari 2021

Geacht bestuur,

In 2019 stelde het Algemeen Bestuur van de Dienst Gezondheid & Jeugd de notitie 'Grip op jeugdhulp' vast. Het doel hiervan was de uitgaven voor jeugdzorg in de regio terug te dringen naar de door het Rijk beschikbaar gestelde middelen € 100 miljoen (in 2023). U onderkende dat, om deze doelstelling te halen, samenhangende actie nodig is van gemeenten, aanbieders en partners. U stelde daarom in september 2019 het tijdelijke Aanjaagteam Omdenken Jeugdhulp in. Het aanjaagteam werd gemengd samengesteld uit gemeenten, de stichting Jeugdteams (SJT) en de Serviceorganisatieorganisatie Jeugd (SOJ)<sup>1</sup> en kreeg als taken: elkaar motiveren en aanspreken, monitoring van de resultaten en afspraken en een ondersteunende rol hebben naar alle actoren.

*In juni 2020 maakte het Aanjaagteam een eerste tussenbalans op*

Het aanjaagteam stak de peilstok in de voortgang van de regio. Dat maakte het mogelijk om een tussenbericht te delen en hierbij een monitor aan te bieden van de voortgang van de activiteiten. Activiteiten die door gemeenten, SOJ en SJT eerder zijn benoemd als belangrijke stappen in de transformatie. En een magazine, waarin een aantal mooie voorbeelden van de transformatie van jeugdhulp in de regio is verzameld – ter inspiratie en als hulpmiddel.

De kern van de boodschap van het aanjaagteam medio 2020 was: *er wordt op veel manieren in de regio gewerkt aan de transformatie – en daar zitten hele mooie voorbeelden bij. Juist in deze bijzondere Corona-tijden vinden doorbraken plaats. Maar het ontbreekt bij de uitvoering van de transformatie aan focus, prioritering en resultaatgerichtheid. En daardoor aan tempo. Om hierin verandering te brengen zijn een resultaatgerichte houding en meer strategische sturing nodig.*

*Als bijlage treft u de stappenteller van eind 2020*

In december 2020 / januari 2021 heeft het Aanjaagteam opnieuw bij alle betrokkenen opgehaald welke voortgang er is geboekt bij de zaken die de gemeenten, de SOJ en de stichting Jeugdteams zich in de notitie 'Grip op jeugdhulp' en eerdere beleidsnotities hebben voorgenomen. Het resultaat daarvan is opgenomen in de bijgevoegde update van de "Stappenteller".

*Er zijn duidelijk grote stappen gezet*

Een half jaar na het tussenbericht ziet het Aanjaagteam dat er grote stappen zijn gezet bij het bepalen van focus, prioritering en resultaatgerichtheid. Een belangrijke factor daarbij is de versterking van de strategische sturing op de transformatie jeugd in de regio ZHZ.

---

<sup>1</sup> Het Aanjaagteam bestaat uit: Dorien Zandvliet (regionaal portefeuillehouder Jeugd, voorzitter), Jos Buijserd (controller Hoeksche Waard), Femmy Jonker (gemeentesecretaris Molenlanden), Peter Kadee/Ed Magnee (directeur SOJ), Ronald de Meij (portefeuillehouder Jeugd Zwijndrecht), Stefan Oosterhof (beleidsmedewerker Jeugd Dordrecht), An Theunissen (directeur-bestuurder stichting Jeugdteams ZHZ). Namens de portefeuillehouders Financiën was Piet Vat (Sliedrecht) lid van het Aanjaagteam, maar hij heeft zijn lidmaatschap moeten beëindigen; sinds april 2020 neemt Bram Visser (Molenlanden) namens deze portefeuillehouders deel. Marcel Benard en Anja Ahmic/Andrew van Olst (Lysias) ondersteunen het Aanjaagteam.

### *We zien de volgende concrete bewegingen*

1. Gemeenten zijn weer nadrukkelijker aan het stuur gekomen. Was de verhouding tussen gemeenten jegens de SOJ twee jaar geleden nog vooral afwachtend en afhankelijk, zien we nu een veel actievere regierol van gemeenten.
2. De regio heeft – voortbordurend op het tussenbericht van het Aanjaagteam en de aanbevelingen van AEF – een nieuwe werkwijze ontwikkeld. Deze gaat uit van resultaatgericht werken aan een ontwikkelagenda met een beperkt aantal gezamenlijke opdrachten. Aan elke opdracht is een bestuurlijk en een ambtelijk opdrachtgever gekoppeld en is een heldere trekker aangewezen. Bij deze manier van werken hoort een indeling in fases met duidelijke beslismomenten, zodat stapsgewijs toegewerkt kan worden naar het resultaat en is er de mogelijkheid om tussentijds bij te sturen. Het zorgt verder voor duidelijkheid (ook over ieders rol), snellere start projecten, (voor inwoners) positieve resultaten, vertrouwen in elkaar en verhoging van werkplezier! Met de oprichting van het Netwerk-MT Jeugd is een belangrijk platform ontstaan waarop gemeenten op strategisch ambtelijk niveau kunnen afstemmen en sturen. Daarbij wordt het Netwerk-MT ondersteund door een strategisch adviseur. Daarmee wordt een lacune gedicht die het Aanjaagteam in het tussenbericht constateerde.
3. Op initiatief van het Aanjaagteam is een tijdelijke werkgroep aan de slag geweest. Deze werkgroep heeft zich erop toegelegd om voor vier onderwerpen die benoemd zijn op de regionale ontwikkelagenda de resultaten te benoemen aan de hand van een projectformat. Een mooie gezamenlijke inspanning van deze groep, waarin gemeentelijke beleidsmedewerkers en controllers en medewerkers van de Serviceorganisatie Jeugd en de stichting Jeugdteams deelnamen. De resultaten zijn beschikbaar gesteld aan het Netwerk-MT Jeugd en worden gebruikt om te sturen op de voortgang en resultaten van de projecten op de Ontwikkelagenda. De uitwerking van de activiteiten en aanscherpen van de beoogde resultaten is door de deelnemers als waardevol ervaren, hoewel het beslist niet eenvoudig was. De werkgroep – die is opgeheven – wijst erop dat we met elkaar moeten bewaken dat het niet bij een eenmalige exercitie blijft, maar dat we ervoor moeten zorgen dat deze resultaatgerichte werkwijze voortaan de standaard wordt.
4. Op initiatief van de SOJ wordt inmiddels elke maand een werkbijeenkomst georganiseerd voor gemeentelijke beleidsmedewerkers waarin de beschikbare data over jeugdhulpgebruik worden geanalyseerd en besproken. Het doel van deze bijeenkomsten is tweërlei: in directe zin leveren de bijeenkomsten op dat sneller kan worden bijgestuurd wanneer ontwikkelingen daarom vragen.

### *Het aanjaagteam deed een stap achteruit en vraagt nu decharge*

Met bovenstaande ontwikkelingen is een structurele verbetering van de sturing op de transformatie van jeugdhulp in de regio ZHZ in gang gezet. Deze ontwikkeling is in vele opzichten nog broos, maar inmiddels onomkeerbaar. Het afgelopen half jaar heeft het Aanjaagteam bewust gekozen voor een minder zichtbare rol – daarmee voorkomend dat we de plek / verantwoordelijkheid van de échte verantwoordelijken zouden innemen. We zien dat verantwoordelijkheid genomen wordt. Bovendien heeft het Aanjaagteam in het Netwerk MT Jeugd een groep aangetroffen die zich verantwoordelijk weet voor het voortzetten van de aantal activiteiten waarmee het Aanjaagteam zich heeft bezig gehouden:

- Periodiek (tweemaal per jaar) monitoren en communiceren van voortgang projecten ontwikkelagenda en waar nodig bijsturen;
- Signaleren en beleggen van nieuwe ontwikkelingen die om een gezamenlijke aanpak of verbinding van initiatieven vragen;
- Good practices, knel- en aandachtspunten in de samenwerking in de regio signaleren en adresseren.

Dit maakt dat het Aanjaagteam met vertrouwen aan het AB van de Dienst Gezondheid en Jeugd om decharge vraagt.

## *Het aanjaagteam geeft nog een aantal adviezen*

Deze adviezen zijn:

- A. Een van de belangrijkste inzichten uit de achterliggende periode is geweest dat regionale samenwerking rondom jeugdhulp niet betekent dat *alles* regionaal moet worden opgepakt. Sterker nog: regie op de invulling van de transformatie begint lokaal. Het lokale niveau is het enige niveau waarop echt integrale afwegingen kunnen worden gemaakt over de grenzen van domeinen heen en waarop sturing kan plaatsvinden. Naar het oordeel van het Aanjaagteam vraagt dit uitgangspunt ook om een herijking van de manier waarop op financiële doelen gestuurd wordt. Op dit moment geldt een gezamenlijke regionale taakstelling (*uitgaven voor jeugdzorg in de regio terug te dringen naar de door het Rijk beschikbaar gestelde middelen € 100 miljoen (in 2023)*). Het feit dat gemeenten sturen, gecombineerd met het afbouwen van de solidariteitsafspraken in de regio, brengt ons tot het advies om niet langer te werken met een regionale financiële taakstelling, maar deze lokaal te vertalen. Een aantal gemeenten heeft deze handschoen inmiddels opgepakt en heeft een sturingsplan opgesteld, waarin de eigen lokale taakstelling vertaald wordt in financiële doelen per activiteit. Wij adviseren op dit punt het volgende:
- Laat de regionale taakstelling los en vertaal deze naar lokale financiële taakstellingen per gemeente;
  - Maak een lokaal sturingsplan (zie ook advies AEF), waarin verbinding tussen activiteiten en financiële taakstelling wordt gelegd;
  - Heroverweeg of na volledige afbouw van de solidariteitsafspraken de realisatie van jeugdhulpkosten nog wel via de begroting van SOJ / DG&J moet lopen, of dat deze rechtstreeks bij de gemeenten op de begroting kunnen komen.
- B. Blijf aandacht besteden aan resultaatgericht werken en monitoren, zowel op inhoudelijke als financiële resultaten. Er zijn belangrijke stappen gezet om de resultaatgerichtheid te versterken. Borg dit in de aangebrachte driehoeken 'bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer'. En blijf hierbij 'het verhaal' vertellen, namelijk dat bewust voor deze manier van werken is gekozen om te versnellen en regie te ervaren.
- C. Transformatiefonds: Het afgelopen jaar heeft het Aanjaagteam middelen beschikbaar gehad om transformatieprojecten aan te jagen. Daaruit is een financiële bijdrage geleverd aan de initiatieven Talentlab en Echtscheidingsloket. De tussenresultaten van beide initiatieven zijn opgenomen in de bijlage. Het beschikbare budget is daarmee niet volledig uitgeput. Ons advies is het Netwerk-MT Jeugd de beschikking te geven over het resterende budget en te vragen de monitoring van de transformatieprojecten over te nemen.
- D. Kennisdeling: vanwege de Covid-pandemie is de bijeenkomst Jeugd in Beweging die voorzien was voor 2 april 2020 niet doorgedaan. Wij adviseren een dergelijke bijeenkomst nog wel te gaan organiseren, zodra de Covid-maatregelen dit weer toelaten. Vooral omdat we al in de voorbereiding van de bijeenkomst zagen hoe stimulerend het werkt om naar goede voorbeelden te zoeken en hoeveel focus het geeft in discussies rond het onderwerp om naar zo'n markant moment toe te werken.

*Met vertrouwen in de nieuwe manier van werken stopt het Aanjaagteam*

Met deze adviezen ronden we de werkzaamheden van het Aanjaagteam af. De leden van het Aanjaagteam zullen ieder vanaf hun eigen plek in de regio verder blijven meewerken aan het realiseren van een zo goed mogelijke jeugdhulp voor de kinderen in de regio die daaraan behoefte hebben. Een mooie opgave om de stappen die in gang zijn gezet verder te borgen.

Hartelijke groeten,

Het Aanjaagteam

## Bijlage: Stappenteller

De gemeenten, de SOJ en de stichting Jeugdteams hebben zich in de notitie 'Grip op jeugdhulp' en eerdere beleidsnotities een aantal zaken voorgenomen. Het aanjaagteam heeft geconstateerd dat er behoefte bestond aan overzicht en heeft de acties in het aanjaagplan 'Doorpakken voor de jeugd' samengevat in vijf actielijnen. Voor de duidelijkheid: deze actielijnen zijn geen acties die het aanjaagteam zelf benoemd heeft, en zijn daarmee dus niet 'van het Aanjaagteam' – de vijf actielijnen zijn enkel noemers waaronder het aanjaagteam reeds voorgenomen acties heeft gecategoriseerd. In december 2020 / januari 2021 heeft het aanjaagteam de trekkers van de activiteiten bevestigd op de voortgang. Het resultaat daarvan is opgenomen in de bijgevoegde "Stappenteller".

### Transformatieprojecten

In de stappenteller zijn alle activiteiten opgenomen waaraan in de regio wordt gewerkt. Daarnaast is in een aantal gemeenten vanuit het Transformatiefonds bijgedragen aan twee transformatieprojecten. Hieronder leest u welke voortgang daarmee geboekt is.

#### ***Talentlab (Alblasserdam)***

Dit project werkt niet vanuit problemen, maar kijkt naar talent en kwaliteiten van kwetsbare jongeren. Vanaf oktober 2020 worden acht jongeren uit de groepen 6,7 en 8 van de basisschool begeleid, in nauwe samenwerking met docenten en maatschappelijk werk. De methode is oplossingsgericht, de aanpak volgt het kind. Tijdens de kennismaking stelt het kind zelf doelen waaraan hij wil werken; daarbij wordt van alles gedaan zoals koken, tafelvoetballen, wandelen, schilderen, tekenen, tennissen. De bedoeling is de weerbaarheid van deze jongeren te vergroten.

In het project werken welzijn (Vivenz), het CJG, Jeugd-Punt en de gemeente samen. Na een aanloopperiode loopt het project inmiddels. Een eerste les die is getrokken heeft betrekking op de werving van kinderen die deelnemen: dat is nu via de intern begeleiders gedaan; de initiatiefnemers denken dat het verstandig is de werving voortaan via de leerkrachten te doen, mits deze voldoende bekend zijn met het project.

De eerste ervaringen zijn positief: oplossingsgericht werken geeft energie voor kinderen, ouders en professionals: je werkt aan toekomst en tools. Kinderen worden daar zelf ook creatiever van en komen op ideeën. Door de opzet van het project wordt de expertise van alle samenwerkingspartners optimaal benut.

Voor de zomer volgt een evaluatie.

#### ***Echtscheidingsloket (Dordrecht, Papendrecht en Zwijndrecht)***

De gemeenten Dordrecht, Papendrecht en Zwijndrecht zetten een adviespunt op om advies en informatie te geven over scheidingen waarbij kinderen betrokken zijn. Het meldpunt moet preventief informatie en advies geven over scheiden en ouderschap om escalaties bij scheidingen te voorkomen en schade bij kinderen te voorkomen of te beperken. Ook moet het meldpunt knelpunten signaleren en agenderen die escalaties in de hand werken. En waar mogelijk oplossingen of nieuwe mogelijkheden uitproberen.

De opzet van het echtscheidingsloket werd belemmerd door de druk die Corona legt op de beoogde samenwerkingspartners. Toch is inmiddels een team operationeel met een gedragswetenschapper, jeugdprofessional, maatschappelijk werker en juridisch adviseur. In samenwerking met o.a. Sterk Papendrecht zijn de eerste contacten gelegd met professionals die veel werken met kinderen zoals bij kinderopvang, consultatiebureaus en scholen. In die contacten zijn advies en informatie over scheiden gedeeld.

## **Doorpakken voor de Jeugd**

*Voor elk kind en elke jongere is het soms onzeker en lastig om op te groeien. Vriendjes maken. Bedenken wat je leuk vindt en waar je goed in bent. Verhuizen en op een nieuwe school moeten beginnen. Je eerste verliefdheid. Gepest worden. Scoren op het voetbalveld. Blijven zitten. Instagrammen en Snapchatten. Je lichaam zien veranderen. Erbij willen horen. Gedoe thuis.*

*En elke ouder weet hoe ingewikkeld het kan zijn om kinderen en jongeren op te voeden. Er zijn. Balans vinden tussen werk en privé. Antwoorden hebben op de vragen die je kind stelt. Loslaten en vasthouden. Troosten. Boos worden. Een schop onder de kont geven. Afstand voelen. Op zoek zijn naar een manier om met elkaar te communiceren.*

*Sommige ouders hebben de handen vol aan zichzelf. Stress op het werk. Zonder werk thuis zitten. Niet weten hoe de rekeningen van deze maand betaald moeten worden. Ziekte. Problemen in de relatie. Hommeles in de familie.*

*En dan zijn er nog de ouders die het niet meer aankunnen. De problemen rijzen de pan uit en niemand lijkt in staat om er wat aan te doen. De meest extreme en onveilige situaties kunnen dan ontstaan voor zowel kind als ouder. Vervreemding, verwaarlozing, verslaving, geweld, misbruik.*

*Elk kind verdient het om veilig, gezond en fijn op te groeien. En elke ouder heeft soms een steuntje in de rug nodig bij het opvoeden. In het leven gebeuren er altijd wel dingen die even moeilijk of ingewikkeld zijn. En in sommige gevallen kan er geen misverstand over bestaan dat er direct hulp nodig is. Maar in veel meer gevallen hoeft het niet te betekenen dat er meteen een probleem is. Of dat direct professionele hulpverlening nodig is.*

*Waarom zou een kind dat gepest wordt, uit de klas gehaald moeten worden om een cursus 'omgaan met pesten' te volgen? Misschien helpt het al als de juf of meester een gesprek voert met de pester en het gepeste kind. En waarom zou een ouder die het even niet meer weet, meteen doorverwezen moeten worden naar een psycholoog? Misschien helpt het wel als de ouder in contact wordt gebracht met andere ouders in de buurt.*

*Dit zijn enkel voorbeelden. Het gaat erom hoe we samen kijken naar kinderen, jongeren en gezinnen. Is dat wat zich voordoet een probleem dat direct uit handen genomen en opgelost moet worden? Of is het fact of life, iets waar ieder mens mee om moet leren gaan, en waar we elkaar op een laagdrempelige manier bij kunnen helpen?*

*In Zuid-Holland Zuid willen we de komende jaren doorpakken voor onze Jeugd. Voor het kleine aantal kinderen en gezinnen waar het echt nodig is, staan we klaar met specialistische hulp en zorg. We schatten de risico's in en doen wat nodig is om de veiligheid van kinderen en gezinnen te borgen. Daarbij houden we zo veel mogelijk vast aan de autonomie van het kind en gezin en proberen we het maximale te doen in de eigen thuisomgeving van het gezin.*

*Maar voor het overgrote aantal andere kinderen en gezinnen kiezen we voor een andere aanpak. We benaderen niet elke vraag of worsteling automatisch als 'probleem' dat zo snel mogelijk 'opgelost' moet worden. Af en toe in de knoop zitten met jezelf of elkaar is normaal, dat hoort bij het leven. We stellen de vraag: hoe kan je jezelf, en elkaar, verder helpen? Wat kan je zelf en samen doen, wie of wat heb je daarbij nodig?*

*We kijken met een brede blik naar alle facetten in het leven die van invloed kunnen zijn. Gezondheid, school, bijbaan, werk, huisvesting, familie, vriendschap, sport, geloof, liefde, vrije tijd, hobby's. Waar het kan, maken we het niet groter dan het persé hoeft te zijn. Allerlei zaken die we van oudsher gewend zijn om te problematiseren, gaan we normaliseren. We zetten in op preventie. Hulp verlenen is goed, maar voorkomen is nog veel beter.*

*Met iedereen die er ook maar een beetje mee van doen heeft, gaan we op zoek naar nieuwe taal en nieuwe aanpakken om invulling te geven aan normaliseren en preventie. Wat verstaan we onder die soms vaag aandoende begrippen, wat hebben kinderen en gezinnen daadwerkelijk nodig? Wat is daarbij belangrijk en wat betekent dat voor wat we wel, maar vooral ook voor wat we niet meer doen?*

*Het zal niet eenvoudig zijn en het zal veel tijd en gezamenlijke inspanning kosten. We zullen het niet meteen beter doen, af en toe zullen er fouten gemaakt worden.*

*Maar we zijn allemaal iemands kind of ouder. We worstelen allemaal wel eens ergens mee. We weten allemaal hoe we zelf het liefste geholpen zouden willen worden. Laten we elkaar hierop blijven bevragen. Laten we elkaar hieraan blijven herinneren.*

*Laten we samen **Doorpakken voor de Jeugd**.*