*Evaluatie* Regionaal Beleidskader Jeugdhulp
Hart van Brabant 2015-2018

# Van kosten naar waarde

*'Het gaat gelukkig niet meer alleen over geld'*

# Inhoud

1 Waarom ook alweer ..... 3
2 Wat spraken we af en wat is klaar ..... 4
3 Wat zijn de inzichten uit het veld ..... 8
3.1 Waarderend onderzoeken ..... 8
3.2 Perspectief Kind & Ouder ..... 8
3.3 Perspectief Professionals ..... 10
3.4 Perspectief Organisatie van de jeugdhulp ..... 11
3.5 Perspectief Regionale samenwerking ..... 13
4 Wat leert dat ons ..... 14
5 Waar staan we ..... 17
Bijlage betrokkenen evaluatie ..... 19

Rapportage Evaluatie Regionaal Beleidskader Jeugdhulp 2015-2018
Versie: 1 december 2016 **(definitief)**

# 1 Waarom ook alweer

Ruim drie jaar geleden startten de negen gemeenten[1] in de regio Hart van Brabant verwachtingsvol de regionale samenwerking rondom jeugd en gezin. We wisten dat de inrichting en de werking van hulp, ondersteuning en zorg aan de jeugd ingrijpend zou gaan veranderen; vanaf 1 januari 2015 werd alle jeugdhulp ondergebracht bij de gemeenten – de decentralisatie van de jeugdzorg. We zochten elkaar op, kwamen tot gezamenlijke ambities, principes en werkwijzen, en legden deze in 2014 vast in het Regionaal Beleidskader Jeugdhulp Hart van Brabant 2015-2017. In de afgelopen jaren gaven we vanuit deze basis inhoud en vorm aan een nieuw jeugdstelsel in de regio, met nadrukkelijk aandacht voor innovatie, cliëntparticipatie en continuering van de zorg.

Er liggen hoge ambities voor de transformatie van de jeugdhulp. Ze zullen leiden tot wezenlijke veranderingen, zoals verwoord in het beleidskader. De jeugdhulp wordt beter en goedkoper, deels omdat het lokaal makkelijker is om maatwerk te realiseren. Er komt meer verbinding met andere domeinen. Een sterke pedagogische *civil society* maakt dat problemen eerder worden ontdekt en meer reguliere oplossingen volstaan. Afschaling van dure intramurale zorg en klinische behandelingen zal leiden tot kostenreductie. En voor alles: inwoners nemen meer eigen regie en worden zelfredzamer – met professionals die mensen helpen hun eigen oplossingen te creëren in plaats van zelf de oplossing te zijn.

Het beleidskader is voor drie jaar opgesteld. We zijn nu twee jaar verder. Toch evalueren we nu al, tussentijds, om aan te geven waar we op dit moment staan. Zo kunnen we in 2017 voortbouwen op de fundamenten die geplaatst zijn en een nieuw beleidskader voor de komende periode opstellen. In 2013 wisten we nog heel weinig. We wisten vooral dat gemeenten een grote verantwoordelijkheid gingen dragen voor de zorg en ondersteuning aan inwoners die we nog niet of nauwelijks kenden, door aanbieders die nog onbekend waren, en in de vorm van producten en diensten die we zo eigenlijk liever niet wilden inkopen. Veel onderdelen van het eerste beleidskader zijn, noodzakelijkerwijs, gebaseerd op idealen, veronderstellingen en beheersing. We mogen nu wel zeggen dat we heel ambitieus waren om te verwachten dat we het jeugdstelsel in drie jaar kunnen ombouwen. Het was en is immers een enorme opgave. Inmiddels hebben we meer inzicht op waar wens en werkelijkheid elkaar raken – en waar (nog) niet.

*Waarderend Evalueren, brug tussen gedeelde resultaten en nieuwe ambitie*

Eind 2017 loopt de eerste cyclus van het beleidskader 'Samen voor de Jeugd' af, en daarmee ook de gemeenschappelijke regeling die de regiogemeenten overeenkwamen. Met deze evaluatie kijken we niet alleen terug, we slaan tegelijk een brug naar de huidige ontwikkelingen en ambities. Wetende dat we nog een belangrijk derde jaar te gaan hebben – een oogstjaar. Kijkend door onze oogharen kunnen we constateren dat onze regio op de goede weg is. Er is veel gerealiseerd in de afgelopen jaren. Door de gemeenten in de regio, maar ook door inwoners, professionals en de vele maatschappelijke partners. Juist in dit samenspel ontstaat het vernieuwde jeugdstelsel. Betrokken partijen pakken samen de vraagstukken aan en erkennen elkaar expertise en meerwaarde. Er gebeuren goede dingen.

Dat legitimeert de keuze voor de methode **Waarderend Evalueren:** op een waarderende wijze met alle directbetrokkenen kijken naar wat er bereikt is, wat er lukt, waarom dat zo is en hoe we dat met en voor elkaar kunnen behouden en versterken.

[1] De 9 gemeenten zijn: Dongen, Gilze-Rijen, Goirle, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oisterwijk, Tilburg en Waalwijk

Oftewel:

***Hoe ver zijn we op weg naar***
***'Een beter passend jeugdstelsel voor de regio Hart van Brabant'***

Dat betekent dat we het beleidskader evalueren met de focus op de effecten en opbrengsten tot dusver – vanuit het perspectief van de mensen om wie het gaat en die er zo hard aan werken. Het is belangrijk om dit expliciet te maken, zodat we het goede in de komende jaren verder kunnen versterken. Enerzijds is dit verslag een feitelijke evaluatie van de destijds genomen besluiten en anderzijds een reflectie op de conclusie hoe we er nu voor staan.

*Leeswijzer: van feiten naar inzichten*

Die indeling volgen we ook in deze rapportage. Hoofdstuk 2 geeft een korte samenvatting van het beleidskader, een indruk van het werk dat verzet is, en vooral een feitelijke status van de resultaten tot dusver. We signaleren daarbij de onderwerpen die extra aandacht vragen.
Hoofdstuk 3 beschrijft de ervaringen en inzichten die we ophaalden in de 'werkateliers'. Afgelopen oktober blikten we via deze werkvorm terug op de opbrengsten van twee jaar regionale jeugdhulp, samen met veertig betrokkenen in diverse samenstellingen. In hoofdstuk 4 koppelen we de feitelijke resultaten die nog aandacht behoeven aan deze inzichten. Op die manier worden ze verrijkt met ervaringen en kunnen we ze meenemen als bouwstenen voor het nieuwe beleidskader. Tot slot geven we in hoofdstuk 5 een reflectie op waar we staan, wat ons te doen staat en wat ons daarin kan leiden.

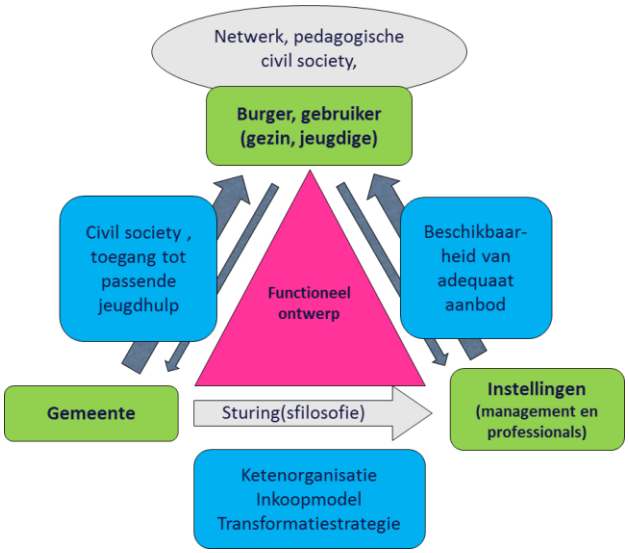
# 2 Wat spraken we af en wat is klaar

Er is veel gezegd, geschreven, besloten en gedaan in de afgelopen jaren. In dit hoofdstuk een korte, feitelijke stand van zaken. Gebaseerd op besluitvorming, de eerder gecommuniceerde stand van zaken van de uitvoeringsplannen Jeugd, raadsinformatiebrieven, nieuwsbrieven en verslagen van netwerkbijeenkomsten.

*Het beleidskader in een notendop*
Het beleidskader is feitelijk het programma van eisen voor de regionale jeugdhulp. Gebaseerd op eerder genomen besluiten over het Regionaal transitieplan en richtingwijzer (2011, ambitie) het Functioneel ontwerp (2013, ontwerp stelsel) en het Regionaal transitiearrangement (2013, wijze van overgang). We hebben erin vastgelegd wat we met de regionale jeugdhulp willen bereiken, hoe we dat willen doen en wat we daarbij van de verschillende betrokken partijen verwachten.

De driehoek gemeente(n)-burgers-instellingen biedt een handzaam raamwerk voor de verschillende te maken afspraken.

In het eerste kwartaal 2014 stelden alle raden het beleidskader vast – de formele aftrap van de regionale transitie jeugd.



### *Status van de afspraken*

In het beleidskader zijn de belangrijkste afspraken verwerkt in 6 beleidsdoelen en 21 beslispunten, verdeeld over 13 hoofdstukken. De tabel op pagina 6/7 geeft de huidige status compact weer langs deze beslispunten. Een groene score betekent dat het besluit is uitgevoerd, zo nodig met een met de bestuurscommissie afgestemde correctie. Geel betekent dat de uitvoering loopt en er aandachtspunten zijn. Rood zou betekenen dat een punt nog niet is uitgevoerd; omdat alle acties in gang gezet zijn, zien we geen rood terug in de tabel. Bij de weging van de beslispunten is ook breder gekeken naar de feitelijke eisen in het betreffende hoofdstuk. Over het algemeen kunnen we constateren dat de gemaakte afspraken zijn gerealiseerd en dat we als regio een opwaartse ontwikkeling doormaken. Zo wordt de eerste stap naar resultaatsturing gezet met de implementatie van de nieuwe inkoopsystematiek, is de transitie van de taken van Bureau Jeugdzorg nagenoeg afgerond, en is er grote tevredenheid over de ontwikkeling en uitvoering van het gastheermodel. Een paar scores vallen op en lichten we hierna kort toe.

### *Zes beleidsdoelen*

*(hoofdstuk Doelen en Ambities, beslispunt 1)*

Het beleidskader stelt dat er een fundamentele verandering nodig is in het jeugddomein, uitgaande van eigen kracht en *één gezin, één plan, één regisseur*. Dit viel samen met een forse bezuinigingstaakstelling. In het beleidskader zijn zes beleidsdoelen opgenomen om deze ambitie te realiseren:

**Doelen Beleidskader Jeugd 2015-2018**

**Een beter passend jeugdstelsel in Hart van Brabant**

Doelen:

1. Gebruikers van het jeugdhulpaanbod zijn tevreden over bejegening en ondersteuning.
2. De aangeboden ondersteuning is passend en effectief (naar professionele maatstaven).
3. Het gebruik van specialistische hulp (behandeling, verblijf) gaat omlaag, ten gunste van lichte vormen van hulp (ambulant, tijdig, effectief).
4. De frontlijn schakelt met inzet van ketenregie aantoonbaar sneller op en af, resulterend in kortere doorlooptijden van het specialistisch aanbod.
5. Minder jeugdigen krijgen een maatregel op last van de kinderrechter, ten gunste van het aantal jeugdigen en gezinnen dat hulp op vrijwillige basis ontvangt.
6. Professionals in en om het jeugdveld handelen aantoonbaar volgens de Meldcode Kindermishandeling.

Met de kennis van nu kunnen we zeggen dat we erin geslaagd zijn om continuïteit van zorg te bieden, allereerst voor de kinderen, jongeren en hun ouders/opvoeders zelf, maar ook voor professionals en organisaties. De taakstelling en transitie heeft in onze regio niet geleid tot continuïteitsproblemen. De implementatie komt echter pas op gang, ook in die zin komt het moment van evalueren wat vroeg.

In 2016 zijn concrete beleidsopgaven verbonden aan deze doelen en uitgezet bij verschillende opdrachtnemers, gemeenten en instellingen. De wisselende resultaten daarvan gaven belangrijke inzichten over de werkwijze tussen de gemeenten én de samenwerking met de instellingen. De samenwerking met onder meer de samenwerkende jeugdzorgspecialisten (SJS), essentieel voor de transformatie-opgave, wordt daarmee effectiever.

### Oriëntatie lokale jeugdhulp

*(Spelregels lokaal, beslispunt 4, en Inrichting jeugdstelsel, beslispunt 5)*

Het beleidskader start met lokale spelregels en neemt de lokale omgeving als vertrekpunt. Er wordt geconstateerd dat veel aandacht, tijd en geld uitgaat naar de zwaardere jeugdzorg en dat er minder oog is voor de gezamenlijke lokale inspanningen en de beoogde kennisuitwisseling.

Belangrijke opgaven zoals de afstemming met huisartsen, scholen, peuterspeelzalen en kinderdagverblijven vragen met name een lokale invulling. De lokale toegang is de beoogde spil in de sturing tussen de basisstructuur en de specialistische jeugdhulp.

## Kwaliteit van de hulp

*(Kwaliteit van hulp, beslispunt 11)*

Kwaliteit van de hulp is een belangrijk aandachtspunt in de jaarlijkse stand van zaken. In de uitvoeringsagenda 2016 ligt het accent op sturing op kwaliteit van de jeugdhulpaanbieders. Zij moeten voldoen aan de kwaliteitseisen van de Jeugdwet. Deze eisen zijn meegenomen in de contractering en de gemeenten zien toe op naleving, onder meer via kwartaalgesprekken, de beleidsmonitor en de klachtenregeling van aanbieders en gemeenten. We zien zo dat diverse onderdelen van kwaliteit zijn opgenomen in de verschillende regionale afspraken, maar dat de overall ambitie van de regio op kwaliteitsgebied niet is geconcretiseerd.

## Positie van de cliënt

*(Positie van de cliënt, beslispunt 11)*

De positie van de jeugdige en het gezin komt op verschillende plekken in het beleidskader terug. Er zijn in de afgelopen periode veel ontmoetingen en gesprekken met jongeren geweest. Daarin is veel geleerd, vooral over jongeren die zwaardere jeugdhulp krijgen of hebben gehad. Er zijn waardevolle, structurele contacten ontstaan. Ondanks dat de verschillende aspecten formeel belegd zijn, en ondanks alle inspanningen voor jongerenparticipatie, zijn de jeugdigen en hun ouders echter nog geen vanzelfsprekende gesprekspartners in de regionale beleids- en besluitvormingsprocessen. Aangezien er steeds meer regionaal beleid wordt geformuleerd is dit een aandachtspunt.

## Sturing & informatie

*(Sturing en verantwoording, beleidsinformatie, monitoring en advisering, beslispunt 20)*

De beschikbaarheid van informatie is essentieel voor een effectieve taakuitoefening. Er wordt doorlopend hard gewerkt aan het verbeteren van de management- en beleidsinformatie. De relevantie, volledigheid en actualiteit gaan vooruit, maar het vraagt continu aandacht. Zeker ook in het licht van de (stapsgewijze) invoering van resultaatsturing en de meer inhoudelijke invulling van het contractmanagement met aanbieders die daarvoor nodig is.

## Conclusie

Op basis van de feitelijke scores kunnen we constateren dat het beleidskader feitelijk is uitgevoerd. De aandachtspunten illustreren vooral dat we in een nieuwe fase terechtkomen. De inzichten en ervaringen in het volgende hoofdstuk geven hier meer betekenis aan.

| **Hoofdstuk Beleidskader** | **Beslispunten** | **Status*** |
|---|---|---|
| Doelen en ambities, inleiding | 1. Het regionaal beleidskader Jeugdhulp Hart van Brabant stellen we vast voor de periode 2015 tot en met 2017 en stellen ons 6 doelen. | 😐 |
| | 2. Dit beleidskader en besluiten wordt in 2017 geëvalueerd. Speciale aandacht voor vorm regionale samenwerking. | ☺ |
| Spelregels lokaal | 3. Elke gemeente heeft een toereikend basisaanbod conform lokaal jeugdplan 2015-2018. | ☺ |
| | 4. Gemeenten toetsen plannen onderling ten behoeve van leren wisselwerking lokaal-regionaal aanbod. | 😐 |
| Inrichting van het jeugdstelsel | 5. Elke gemeente richt frontlijn in met minimaal de 5 hoofdfuncties | 😐 |
| | 6. De frontlijn krijgt mandaat voor toewijzing hulp. Meervoudige oordeelsvorming bij specialistisch. | ☺ |
| | 7. Voor het mandaat van de frontlijn geldt vooralsnog een afbakening van €3000,00. | ☺ |
| | 8. Invoeren procedure afspraken eerstkomend OOGO voor de onderwijsregio's Tilburg/Langstraat. ***) | ☺ |

| Hoofdstuk Beleidskader | Beslispunten | Status* |
|---|---|---|
| Veiligheid en gedwongen kader | 9. De gemeenten contracteren 1 regionaal werkende gecertificeerde instelling voor dwangmaatregelen | ☺ |
| | 10. Regionale escalatieprocedure vastgesteld en vastgelegd in contracten met aanbieders | ☺ |
| Regionaal aanbod | ** | ☺ |
| Kwaliteit van hulp | 11. Bij beoordelen van de kwaliteit van de geleverde hulp en ondersteuning clientoordeel grote rol (bejegening, bijdrage, samenhang, continuïteit en eigen kracht) | 😐 |
| Positie van de client | 12. Met aanbieders vastgelegd over eigen regie dat keuze over aanbod en plannen altijd in samenspraak met kinderen, jongeren en ouders worden gemaakt. | ☺ |
| | 13. Mogelijkheid voor PGB bij geregistreerde aanbieders, zo veel mogelijk gelijk per gemeente. | ☺ |
| | 14. De 9 gemeenten ontwikkelen mogelijkheden en instrumenten waarmee burgers inbreng kunnen hebben op regionaal beleid. | 😐 |
| Gemeentelijke verantwoordelijkheid en governance | 15. Bestuurlijke samenwerking op basis van bestuurlijke regeling HvB en deeloverkomst m.b.t. uittreden en evaluatie beleidskader. | ☺ |
| | 16. Beleidsvoorbereiding en inkoop bij Tilburg in combinatie met waarborg ambtelijke inbreng. Hoofdtaken beschreven. | ☺ |
| Inkoop, contracten en financieren | 17. Van totale decentralisatie-budget 11% innovatie, risico en uitvoering en 89% voor jeugd (2,2% landelijk, 15% lokaal en 71,8 regionaal), besluit in begrotingen 2015 | ☺ |
| | 18. Bestaande inkoop en bekostigingssystemen continueren in overgangsjaar 2015. | ☺ |
| Risicobeheersing en solidariteit | 19. Voor regionaal voorzieningenaanbod gekozen voor combinatiemodel verzekering en verrekening omdat dat het beste past bij doelstellingen | ☺ |
| Sturing en verantwoording | ** | 😐 |
| Beleidsinformatie, monitoring en advisering | 20. In eerste periode extra aandacht voor control en monitoring (3 maandelijks) en inzet GGD mbt beleidsinformatie | 😐 |
| Innovatie | 21. 7% tbv innovatie, aanbieders eigen middelen. 1e jaar focus op de toegang per gemeente | ☺ |
| Overgangs-maatregelen | ** | ☺ |

* ) Groen = Volledig gerealiseerd, Geel = Loopt met aandachtspunten, Rood = Niet gerealiseerd

**) Waar geen beslispunt opgenomen is is (alleen) getoetst aan de eisen in de betreffende paragraaf.

***) Dongen en Gilze en Rijen behoren tot SWV P0 30-03 waar dit eveneens is opgepakt.

# 3 Wat zijn de inzichten uit het veld

## 3.1 Waarderend onderzoeken

*Op zoek naar de uitdagingen*

Een zo breed gedragen samenwerking vraagt om een brede evaluatie. We zijn daarom met een grote groep directbetrokkenen in gesprek gegaan over de opbrengsten van twee jaar regionale Jeugdhulp. We deden dit vanuit perspectieven die aansluiten bij het beleidskader:

- *Het kind en zijn of haar ouders*
- *De professional in de jeugdhulp*
- *De organisatie van de jeugdhulp*
- *De regionale samenwerking*[2]

De kerngroep (zie bijlage) heeft per perspectief een ambitie geformuleerd, afgeleid van het centrale thema: ***Een beter passend jeugdstelsel in Hart van Brabant.*** Vervolgens stelde de kerngroep zich per perspectief de vraag: waar draaide het nu echt om in de afgelopen jaren? Wat waren (en zijn) de uitdagingen, kijkend naar de beleidsdoelen en de eigen ervaringen? Hieruit zijn twaalf evaluatiepunten geformuleerd, als start voor vier werkateliers medio oktober. In totaal waren er 40 betrokkenen uit de hele regio en vanuit diverse rollen.

***'Kinderen zijn gezond & gelukkig met de mensen die zij nodig hebben'***
1.1 Focus op de persoon in plaats van op de diagnose
1.2 Eigen regie op maat
1.3 Zorg die naar mij komt in plaats van andersom; met één vaste contactpersoon
***'Professionals leveren passende en effectieve ondersteuning'***
2.1 Aansluiting op de gedifferentieerde samenleving met beter passend aanbod
2.2 Ruimte voor professionele zorg in de eigen leefomgeving (los van postcode en diagnose)
2.3 Samenwerking generalisten & specialisten
***'Organisaties werken in de uitvoering optimaal samen'***
3.1 Duidelijkheid én flexibiliteit van zorg (inclusief doorgaande lijn en overdracht)
3.2 Op- én afschalen in de keten van aanbod
3.3 Samenwerking georganiseerd met andere domeinen zoals huisartsen, onderwijs etc.
***'Gemeenten en maatschappelijke partners pakken maatschappelijke vraagstukken rond jeugd effectief aan'***
4.1 Vindbaarheid en beschikbaarheid gelijkwaardige zorg in de hele regio
4.2 Verantwoordelijkheden en rollen in tijden van transformatie
4.3 Innovatie in lichter en preventief aanbod

In de werkateliers zijn opbrengsten op een tijdlijn van 2014 tot nu verzameld en gewaardeerd. De kerngroep heeft de twaalf inzichten vervolgens samengevat.

## 3.2 Perspectief Kind & Ouder
## 'Kinderen zijn gezond & gelukkig met de mensen die zij nodig hebben'

***Evaluatiepunt 1. Focus op de persoon in plaats van op de diagnose***

Inzichten uit het werkatelier: De deelnemers constateren dat de regio direct het denken in doelgroepen heeft losgelaten en dat er sinds de start breed is gekeken. Er was, en is nog steeds, meer aandacht voor de overgang 18-/18+ en voor relatief kleinere groepen zoals jongeren met lichamelijke beperkingen.

Een belangrijk aandachtspunt is dat jeugdigen en ouders ervaren dat ze nog vaak worden aangesproken vanuit een diagnose of dossier. De probleemstelling is nog steeds leidend en het aanbod (dus) probleemoplossend. Dat kan ook bijna niet anders omdat de inrichting feitelijk een-op-een is overgenomen. De constatering dat de jeugdige alleen indirect gehoord wordt en geen duidelijke gesprekpartner is, komt vaak terug.

[2] Hier wordt bedoeld de regionale samenwerking rond de jeugdhulp in algemene zin. Dus tussen gemeenten, instellingen en burgers.

De deelnemers benadrukken dat er, ondanks de dynamiek in de jeugdhulp, ook gewoon goede zorg wordt geleverd.

*'Ze willen alleen een diagnose, terwijl ik een andere*

Kortom: Hoewel de geboden zorg meestal kwalitatief goed is, is de zorgverlening nog niet echt mensgericht. We werken nog te veel vanuit systemen, regels en protocollen. De persoonlijke relatie en klik tussen de professional en de jeugdige/ouders zou de norm moeten zijn voor de inrichting én uitvoering.

***Evaluatiepunt 2. Eigen regie op maat***

Inzichten uit het werkatelier: Het inschatten van de 'eigen kracht' van cliënten blijkt lastig; professionals schatten die vaak te hoog of te laag in. De term wordt soms, onbewust, gebruikt om verantwoordelijkheid af te schuiven. Eigen regie begint in de eigen leefomgeving, zo constateren de deelnemers, het is juist dan belangrijk om in gesprek te gaan. Goede voorbeelden zien we in het voortgezet speciaal onderwijs (VSO) met korte lijnen tussen school, thuis en hulpverlening. We kunnen daarvan leren en moeten een passende vorm vinden om te communiceren met kinderen. De rol van de ouders is essentieel. Ouders moeten (weer) durven om hulp en raad te vragen in de eigen omgeving. Ook aan elkaar, binnen de eigen relatie. Die relatie is van grote invloed op het voorkomen, beperken of oplossen van problemen bij hun kinderen.

Bureaucratie ondermijnt de eigen regie, zo zeggen de deelnemers. Het komt vaak voor dat een hulpverlener het dossier niet kent, of anderzijds, juist volledig op het dossier vaart. Dit speelt extra als er ook sprake is van dwangmaatregelen. Er zit dan spanning op de verhouding met hulpverlening, systemen worden leidend en de regie raakt snel uit beeld. Tegelijkertijd is er een spanningsveld tussen blindvaren op het dossier en 'telkens je verhaal moeten vertellen'.

*'Help me mijn eigen kracht te ontdekken, maar stuur me niet weg met: 'probeer het eerst zelf'*

Kortom**:** Eigen regie is een containerbegrip geworden. Regie op maat laat zich eigenlijk alleen definiëren binnen de relatie tussen de cliënt en de professional. De juiste ondersteuning sluit een-op-een aan op de leefwereld van de jeugdige.

***Evaluatiepunt 3. Zorg die naar mij komt i.p.v. andersom; met één vaste contactpersoon***

Inzichten uit het werkatelier: De deelnemers geven aan dat het, ondanks alle goede intenties, nog steeds een uitzondering is als de zorg en contactpersoon naar hen toekomt en zich echt aan de cliënt aanpast. Meestal is het andersom: de cliënt volgt de zorg(organisatie). Er worden juist meer schotten ervaren en producten zijn scherper afgebakend. Als je niet in een product past, wordt het lastig. Men geeft aan dit ook een belangrijke oorzaak is van het slechte imago van de jeugdzorg én daarmee van het stigma dat kinderen in de jeugdzorg krijgen. De jongere komt in de wereld van de jeugdzorg in plaats van andersom.

Cliënten zien een grote werkdruk bij professionals, waardoor het soms onnodig lang duurt voordat extra expertise of vervolgtrajecten worden ingezet (bijvoorbeeld jeugdreclassering). Dit komt mede door het grote aantal wisselingen van hulpverleners. Er zijn zeker ook goede voorbeelden van mensgerichte zorg te noemen. Bijvoorbeeld wanneer de hulpverlener goed aansluit op de leefwereld van de jongere door Whatsapp te gebruiken. De huisarts wordt vaak genoemd als belangrijke gesprekspartner en vertrouwenspersoon.

Kortom: De contactpersoon moet eerst echt contact maken met de jongere in zijn leefwereld en van daaruit handelen. De deelnemers pleiten voor meer vaste gezichten en eigen team 'op maat'.

## 3.3 Perspectief Professionals
## ‘Professionals leveren passende en effectieve ondersteuning’

***Evaluatiepunt 1. Aansluiting op de gedifferentieerde samenleving met beter passend aanbod***
Inzichten uit het werkatelier: Bij de start van de transitie was er veel aandacht voor inspiratie, samenwerking en het ontwikkelen van nieuw aanbod. Echter, in plaats van te vernieuwen en beter aan te sluiten op de samenleving, stonden met name in 2015 continuïteit en efficiency centraal. Dit leidde tot veel wisselingen en verloop van professionals en schuiven met cliënten, vooral om de continuïteit van zorg bedrijfsmatig te waarborgen. De goede voorbeelden van een meer individuele insteek en goede samenwerkingen tussen wijkteams, school, professionals en jongerenwerk verdwenen hierdoor naar de achtergrond. De onduidelijkheid en onzekerheid liet in deze periode weinig ruimte voor ‘productontwikkeling’. We constateren dat de impact van de transitie op het werk van de professional is onderschat en dat er soms zelfs een onwenselijke verzwaring van het aanbod is. We zien nog te vaak opschaling binnen de eerste lijn omdat het uitgangspunt ‘zo licht mogelijk’ nog niet leidend is voor aanbieders.

Inmiddels ontstaan er weer vastere lijntjes en deze zijn ook korter dan voorheen. Er is enthousiasme over de aanstaande invoering van resultaatgestuurd werken. Hierbij wordt gewaarschuwd dat dit niet mag uitmonden in sturen op (te snelle) doorstroom, maar echt blijft uitgaan van het perspectief van het kind en zijn ouders. Met andere woorden: de resultaten moet leidend zijn, niet de arrangementen.

*‘We hebben de snelkookpan van veranderingen zonder drama’s overleefd; nu is het tijd voor de lijntjes en de ordening’*

Kortom: De gevolgen van de transformatie zijn niet altijd goed of voldoende ingeschat. Samenwerking in de uitvoering komt steeds beter op gang, maar de regierol ontbreekt nog. De hoop en verwachting is dat dit makkelijker wordt met het resultaatgestuurd samenwerken binnen het nieuwe inkoopkader.

***Evaluatiepunt 2 Ruimte voor professionele zorg in de eigen leefomgeving (los van postcode en diagnose)***
Inzichten uit het werkatelier: In 2014 werd vooral de uitdaging gezien van het nieuwe samenwerken en de ruimte voor professionele ontwikkeling. Er werd geïnvesteerd in middelen (werktelefoons, iPads) om flexibeler en meer ambulant te kunnen werken. De veranderingen en werkdruk in 2015 leidden echter tot minder ruimte voor samenwerking en ontwikkeling dan gedacht. Het zoeken naar contacten, dossiers, werkwijzen en kaders kostte veel tijd. De nieuwe communicatiemiddelen bleken soms minder veilig of flexibel dan gehoopt. In plaats van betere zorg te kunnen gaan leveren kostte het al de nodige inspanning om de kwaliteit van zorg en diagnostiek op peil te houden. De nieuwe methoden voor vraagverheldering, planvorming en begeleiding werden onder de tijdsdruk meer doel dan middel. In de loop van 2016 ontstaat meer ruimte voor professionaliteit. Er is aandacht voor nieuwe methoden, zoals de inzet van ervaringsdeskundigheid. De ruimte om flexibel te zijn, er echt mee aan de slag te gaan en te leren, is echter beperkt.

Inzicht: De veranderingen en (ervaren) druk lieten in de afgelopen jaren weinig ruimte voor professionele ontwikkeling. Inmiddels zien we deze ruimte wel ontstaan. Nieuwe middelen en methoden zorgen voor kansen, maar professionals moeten wel de tijd krijgen zich deze eigen te maken.

***Evaluatiepunt 3. Samenwerking generalisten & specialisten***
Inzichten uit het werkatelier: In 2014 startten we met een positieve kijk op wat een generalist zou kunnen toevoegen; hij of zij zou zorgen voor overzicht en hulp dichtbij de cliënt. Al vrij snel bleken de verwachtingen wat te hoog gespannen. De (beoogde) generalisten waren, en zijn, op zoek naar hun eigen grenzen. Het is lastig om de juiste positie en balans te vinden tussen breed kijken en daadwerkelijk in de breedte werken. In 2015 ontstond steeds meer zorg over de (borging van de) aanwezige jeugdexpertise in de verschillende wijkteams. De expertisegebieden waren niet goed onderscheiden, wat het lastig maakt om te bepalen of er voldoende en dekkende expertise aanwezig is; de overdrachtsmomenten in de uitvoering waren nog onduidelijk. De deelnemers vragen aandacht voor het borgen van de deskundigheid in de lokale toegang, met name als het gaat over dwangtrajecten en overlastgevende jeugd.

*'Generalistisch werken is niet werkbaar voor 0-100, er is een generalistisch jeugdteam nodig'*

In 2016 zien we hier verbetering in. Op dit moment geven de generalisten aan dat er steeds meer positieve ervaringen zijn in de samenwerking met specialisten. Ze vinden het waardevol dat er (weer) meer aandacht voor specialismen komt. Dit wringt wel met de eigen vaststelling 'dat je er van alles bij moet doen en daardoor vaak het gevoel hebt half werk te leveren'.

Kortom: Inmiddels wordt breed omarmd dat het wenselijk is om de jeugdexpertise te behouden en te versterken binnen het generalistisch werken. Oftewel: een generalistisch team in plaats van een team generalisten.

## 3.4 Perspectief Organisatie van de jeugdhulp
## 'Organisaties werken in de uitvoering optimaal samen'

***Evaluatiepunt 1. Duidelijkheid én flexibiliteit van zorg (inclusief doorgaande lijn en overdracht)***
Inzichten uit het werkatelier: De deelnemers benoemen de onrustige aanloop in 2013 en 2014. De kwalificaties van de jeugdhulp kwamen niet overeen met hoe het er werkelijk aan toe ging. Toekomstvisies waren aantrekkelijk, maar soms naïef. Er werd van de aanbieders verwacht dat zij informatie aan de gemeenten zouden verstrekken, daarmee dreigde de privacy van cliënten in het geding te komen. In 2015 bleek dat lokaal georiënteerde aanbieders de (nieuwe) voordeur wel wisten te vinden; voor meer regionaal of landelijk werkende instellingen was dit een stuk lastiger. Maar áls men elkaar gevonden had, was er over en weer bereidheid om er samen uit te komen (gemeente, toegang, aanbieder).

Als contactgegevens gedeeld zijn en de processen helder, dan is een snelle afwikkeling mogelijk. Er worden goede voorbeelden genoemd in enkele wijkteams van gemeenten waar dit goed geregeld is. Er zijn echter ook veel opmerkingen in de lijn van 'kastje naar de muur', wachtlijsten, onbereikbaarheid en verschillende of onduidelijke werkwijzen.

*'Dat meisje werd behandeld op basis van verouderd dossier in plaats van in gesprek te gaan'*

Veel ervaringen van de deelnemers hebben te maken met gemis aan informatie in de 'keten'; denk aan de bereikbaarheid van de juiste mensen, wachttijden, de status van beschikkingen, de contacthistorie en het dossier van cliënten. In de keten gaat (voor zover beschikbaar) veel essentiële informatie verloren waardoor cliënten én hulpverleners 'uit hun kracht' worden gehaald.

Kortom: De beschikbaarheid van de juiste informatie op het juiste moment is een terugkerend onderwerp én een basisvoorwaarde voor duidelijkheid en flexibiliteit van zorg. We zien weinig aandacht en eigenaarschap voor het (keten)informatievraagstuk in de regio.

***Evaluatiepunt 2 Op- én afschalen in de keten van aanbod***

Inzichten uit het werkatelier: De deelnemers constateren dat de wijkteams voor kortere lijnen zorgen, met name in de dorpen. In de stedelijke omgevingen (Tilburg) is hier nog winst te behalen en kunnen we hiervan leren. De deelnemers zien ook dat deze kortere lijnen niet direct leiden tot afschalen. De jeugdhulp blijft primair gericht op problematiseren en het inzetten van (steeds zwaarder) aanbod. In hun zoektocht naar een positie en de juiste weg, boden de aanbieders in de afgelopen tijd juist zoveel mogelijk aan, ook op gebieden waar ze zowel inhoudelijk als geografisch nog niet actief waren. Het zwaardere aanbod is, mede daardoor, over het algemeen een stuk beter in beeld bij hulpverleners dan de lichte(re) ondersteuning.

De laatste tijd blijken medewerkers, zowel intern als extern, elkaar steeds beter te vinden, ook rond op- en afschaalmomenten. Aandachtspunt is wel dat deskundigheidsniveaus zich nog lastig laten definiëren. Dit maakt het, bijvoorbeeld voor toegangsmedewerkers, moeilijk om passende expertise en aanbod te kiezen en het juiste moment voor op- en/of afschalen te bepalen.

*'Van problematiseren naar normaliseren. Iedereen is anders en dat mag'*

Kortom: De keten werkt nog te weinig resultaatgericht en de focus ligt nog sterk op problematiseren. De kennis en de vindbaarheid van passend (en lichter) aanbod moet omhoog. Concrete pilots en casussen helpen om te verdiepen en te verbreden. Samen monitoren vergroot gedeeld inzicht en samenwerking.

***Evaluatiepunt 3. Samenwerking georganiseerd met andere domeinen, huisartsen, onderwijs etc.***

Inzichten uit het werkatelier: Op dit evaluatiepunt werd beperkte input opgehaald. Dat is op zich al veelzeggend; de, veelal lokale, samenwerking met aanpalende domeinen laat zich op regionaal nog lastig pakken. Deze zoektocht is met name merkbaar bij jeugd met psychiatrische problematiek in de samenwerking met van oudsher vrij autonome partijen zoals GGZ, huisartsen en onderwijs, mede omdat de invloed van de gemeenten hier beperkt is. Ook de samenwerking met Veilig Thuis binnen het gedwongen én vrijwillig kader, wordt hier genoemd. Inhoudelijk is zeker ook de samenwerking rond jongeren die meerderjarig worden ingewikkeld (18-/18+).
Er is een aantal goed werkende ketens, of liever netwerken die als inspiratie kunnen dienen, denk aan de Hotspot voor de aanpak van risicojeugd in Tilburg. De gemeenten in de regio proberen verbindingen met zorgverzekeraars te maken en harmoniseren de inkoop van jeugd en Wmo. Op cliëntniveau zijn er goede voorbeelden en dit geldt ook voor enkele concrete pilots en lokale initiatieven. Maar in structurele en regionale zin ontbreken nog duidelijke concepten en uitwerkingen.

Kortom: We moeten meer investeren in de analyse van concrete vraagstukken op lokaal niveau en van daaruit de weg vinden naar nieuwe en efficiënte routines en een effectieve rolverdeling tussen lokaal en regionaal. De lokale én regionale inbedding en positie van de (wijkgeboden) toegang is daarin een succesfactor. De experimenten met de inzet van de Praktijkondersteuner Huisarts (GGZ) is een concreet, en hoopvol, voorbeeld van een lokaal ontwikkeld concept dat regionaal toepasbaar is.

## 3.5 Perspectief Regionale samenwerking
## ‘Gemeenten en maatschappelijke partners pakken maatschappelijke vraagstukken rond jeugd effectief aan’

***Evaluatiepunt 1. Vindbaarheid en beschikbaarheid gelijkwaardig zorgaanbod in de hele regio***
Inzichten uit het werkatelier: De deelnemers constateren dat er in 2014 met veel energie gestart is en dat hetgeen goed werkte behouden is. Wel benoemt men dat de transitie vanuit de landelijke politiek (te) snel is doorgevoerd waardoor er te weinig tijd was om alles goed voor te bereiden. De regionale keuze voor een zachte landing was heel bepalend voor het verloop van de transitie tot dusver en voor de beschikbaarheid van het aanbod in de regio. Dit geldt ook voor de intentie om werkwijzen en afspraken zoveel regionaal af te stemmen.

Ondanks het feit dat bestaand aanbod en aanbieders zijn gerespecteerd, blijft de vindbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteitsbepaling van aanbod een (doorlopend en regionaal) vraagstuk. Het zicht op het regionale aanbod is beperkt. Dit geldt zeker ook voor de huisartsen en het onderwijs. De vele netwerkbijeenkomsten in de afgelopen jaren maakten wel dat het zicht verbreed is en mensen elkaar steeds beter leren kennen. De medewerkers van de toegang en van aanbieders raken steeds beter in gesprek met elkaar. Daarbij is het voor aanbieders nog zoeken hoe ze om moeten gaan met de grote verschillen tussen de toegangen voor wat betreft bevoegdheden, kwaliteit, relaties en gebruikt instrumentarium.

Er is nog nauwelijks sturing op de beschikbaarheid van gelijkwaardig aanbod, behalve vanuit de aanbieders zelf. Bij het ontwikkelen van maatwerk vraagt dit sowieso om een herdefinitie. Wat is dan gelijkwaardig? Dit leidt tot nieuwe politieke en ethische vraagstukken die we niet uit de weg mogen en kunnen gaan.

Kortom: De vindbaarheid en beschikbaarheid van zorgaanbod is tot nog toe complexer geworden. Resultaatgestuurde inkoop en samenwerking – en de verbeterde dialoog tussen toegang en aanbieder – moeten vanaf 2017 zorgen voor een opgaande lijn.

***Evaluatiepunt 2. Verantwoordelijkheden en rollen in tijden van transformatie***
Inzichten uit het werkatelier: Een eerste opbrengst is dat je in onduidelijke tijden de juiste weg kunt vinden door tijdig te communiceren en verantwoordelijkheid te delen met anderen. Daarbij wordt opgemerkt dat investeringen zich vooral richten op de samenwerking in de 1$^{e}$ en 2$^{e}$ lijn en met name financieel gestuurd zijn. De leefwereld en 0$^{e}$ lijn zijn niet in beeld.

Het is voor partijen zoeken naar de juiste plek voor specifieke expertise en capaciteit. Wie is bijvoorbeeld verantwoordelijk tijdens de overbrugging van beschikking naar start zorg bij (dreiging van een) crisis? De onduidelijkheid over de positie en rol van Bureau Jeugdzorg/VeiligThuis wordt verschillende keren aangehaald.

Er wordt geconstateerd dat de transformatie op gang komt. Het gesprek verschuift van geld naar inhoud. Dat levert nieuwe vragen op rond de verantwoordelijkheid voor transformatie. In algemene zin wordt gesteld dat een visie op transformatie en een programmatische aanpak ontbreekt en het goed zou zijn als die er wel was.

*‘Onderling vertrouwen moet je voeden met goede ervaringen’*

Kortom: De roep om verder te bouwen aan wederzijds vertrouwen binnen en tussen organisaties, tekent zich af. Het afgelopen jaar zijn daarin heel bruikbare lessen geleerd. Het is zaak dat de juiste expertise aan tafel komt en dat het gesprek in meerdere lagen gevoerd wordt.

***Evaluatiepunt 3. Innovatie in lichter en preventief aanbod***

Inzichten uit het werkatelier: Er is de afgelopen jaren geïnvesteerd in contacten met jeugdigen en met het voorveld. Dit zorgde voor interessante ontmoetingen, maar leidde nog niet tot een krachtige positie van zowel jongeren als het voorveld in de regionale samenwerking en innovatie. Er is al met al nog te weinig kennis, bekendheid en vertrouwen tussen de 1e, 2e en 3e lijn. De vele nieuwe initiatieven, pilots en experimenten die dit jaar gestart zijn dragen wel bij aan de verbetering daarvan.

*'Wat heeft het innovatienetwerk opgeleverd, hoe worden bevindingen gedeeld en uitgerold. Ik merk dat ik daar weinig zicht op heb'*

Lokaal ontstaat er wel meer bekendheid van het professionele preventieve aanbod. De verbinding van (lokale én regionale) kennis in de regio is echter nog onvoldoende georganiseerd om van elkaar te leren, te versterken en te versnellen. De nadruk van beleidsvisie en aandacht op specialistische zorg lijkt afschaling naar lichtere preventieve vormen te belemmeren. De constatering is dat het goed lukt om knelpunten te benoemen, maar het nog niet goed lukt om vanuit de ongemakkelijkheid ervan tot creatieve, regionaal bruikbare, initiatieven te komen.

Kortom: Het preventieve aanbod vraagt om doorontwikkeling, en daarmee een oriëntatie op lokaal, de eigen leefwereld. Preventie moet nadrukkelijker verbonden worden met ondersteuningsvragen, met de wijk als vertrekpunt. Er is behoefte, en bereidheid, om samen met wijkbewoners/ ervaringsdeskundigen vraagstukken op te pakken en op zoek te gaan naar nieuwe oplossingen.

# 4 Wat leert dat ons

Het beleidskader is eind 2013 geschreven. De voorgaande hoofdstukken laten goed zien dat we inmiddels in een heel andere context zitten dan destijds. De beoogde implementatie van resultaatsturing per 1 januari 2017 is een grote systeemwijziging en klinkt door in de aandachtspunten in hoofdstuk 2 en de inzichten in hoofdstuk 3. In dit hoofdstuk brengen we deze bij elkaar in enkele bouwstenen. Deze volgen elkaar logisch op en markeren samen de huidige situatie op weg naar een 'beter passend jeugdstelsel voor de regio Hart van Brabant'.

## Bouwstenen voor een beter passend jeugdstelsel

### Een sterke positie voor kinderen, jongeren en ouders

Participatieraden en cliëntenraden vervullen een rol op deelgebieden. Initiatieven om jongeren regionaal te betrekken bij de beleidsontwikkeling hebben geleid tot het actieplan jongerenparticipatie. Wel gaat de aandacht nog uit naar daadwerkelijke inspraak en invloed van jongeren op hun eigen ondersteuningsplan.

Het succes van maatwerk(arrangementen) wordt in belangrijke mate bepaald door de juiste aansluiting op de eigen regie. Regie op maat blijkt een lastig te vangen begrip dat verdere uitwerking vraagt. Zowel in de werkateliers met cliënten als met de professionals zijn hiervoor handvatten gegeven. Een belangrijk inzicht is dat de juiste inschatting én versterking van de eigen regie alleen goed mogelijk is vanuit een goede persoonlijke relatie tussen cliënt en hulpverlener. Dat vraagt voldoende tijd, flexibiliteit, betrokkenheid en continuïteit van de hulpverlener in de leefomgeving.

### De leefomgeving als vertrekpunt

Nu de systeemvoorwaarden ingevuld lijken te zijn, wordt scherper dat de inhoudelijke transformatievraagstukken (veelal) lokaal opgelost moeten worden. Zowel in de stand van zaken van de uitvoeringsagenda 2016 als in de werkateliers is gepleit voor een meer lokale oriëntatie.

Startend bij het kind of de jongere in zijn unieke leefwereld, met oog voor en gebruikmakend van de diversiteit in de verschillende gemeenten. De samenwerking met bijvoorbeeld huisartsen (POH), scholen, voor- en naschoolse voorzieningen en vrijetijdsbesteding kan lokaal vorm krijgen vanuit een gemeenschappelijke ambitie en erkenning van elkaars meerwaarde en belangen. In de werkateliers is nadrukkelijk gewezen op de waarde van de huisarts als eerste vertrouwenspersoon voor het gezin. Een aantal goed werkende ketens, of liever netwerken, kunnen als inspiratie dienen voor de versterking van de lokale basisstructuur jeugd in relatie tot de specialistische jeugdhulp.

De vindbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van het lokale aanbod blijft regionaal een vraagstuk. Dit geldt voor de inwoners, toegang en aanbieders, maar zeker ook voor huisartsen en onderwijs. De zwaardere jeugdhulp is bekender dan het lokale, preventieve en informele aanbod.

De term *pedagogische civil society* is de afgelopen jaren regionaal niet gebruikt. Impliciet komt dit wel naar voren in genoemde thema's zoals de relatie tussen ouders, inwoners die elkaar durven bevragen en aanspreken (#durf te vragen) en de roep om meer lokale expertise rond opvoeden en opgroeien. Daarmee komt de rol en verantwoordelijkheid van de inwoners zelf in het transformatieproces op de regionale agenda. In de werkateliers zijn verschillende lokale voorbeelden genoemd van initiatieven die de 'burgerkracht' versterken. Ook hier valt veel te leren van elkaar; *good practices* kunnen de regionale transformatie versterken.

### Maatwerk = netwerk

Om écht maatwerk te gaan realiseren, moeten we ons beeld bijstellen. Van een jeugdstelsel met lokaal en regionaal aanbod en ketens van de 0$^{e}$ tot de 3$^{e}$ lijn waarin op- en afgeschaald wordt, naar het beeld van een jeugdige, die samen met zijn gezin wordt ondersteund door een netwerk op maat. In dat netwerk wordt de expertise ingeschakeld die nodig is, zoveel mogelijk in de eigen omgeving. In de werkateliers werd duidelijk de behoefte geuit aan een vast, eigen team.

Met het aanwijzen van een 'hoofdaannemer' moet de onduidelijkheid over de casusregie verdwijnen. Dit vraagt een grondhouding die uitgaat van het cliëntbelang en gericht is op normaliseren en samenwerken in netwerken. De resultaatgestuurde inkoop biedt weliswaar meer ruimte en andere prikkels, maar vertrekt vooralsnog vanuit het bestaande aanbod en bestaande aanbieders.

Het vraagt lef van cliënten en professionals om onorthodoxe oplossingen te creëren en samen de nieuwe ruimte te verkennen en in te vullen. De ontwikkeling richting resultaatsturing en maatwerk raakt daarbij de rechtmatigheid van zorg. Er zal meer en meer verschil gaan ontstaan tussen het geleverde en vergoede aanbod op een in eerste instantie vergelijkbare vraag. Ook gezien de inspanning die het nu al jaarlijks kost om de rechtmatigheid van geleverde zorg aan te tonen, vraagt deze ontwikkeling de komende tijd de nodige aandacht.

18-/18+ : Knooppunt aller vraagstukken:

Bij 18-/18+ raken verschillende stelsels elkaar, de zeggenschap van de ouder/voogd verschuift naar de jongere zelf en er vinden vaak belangrijke levensgebeurtenissen plaats op in verschillende levensdomeinen (wonen, werk, school, financiën etc). Dit maakt 18-/18+ tot een weerbarstig en veelkoppig vraagstuk waarmee de regio, ondanks het feit dat het onderwerp al vroegtijdig op de regionale agenda stond, nog altijd worstelt.

De sleutel lijkt te zitten in een eerdere start van de oriëntatie op en begeleiding naar 18+, én een eenvoudiger samenwerking en casusregie, tussen bijvoorbeeld werk & inkomen, woningbouw en ambulante zorg om maatwerk-arrangementen te kunnen leveren. Ook hier is het van belang om meer in netwerken te denken dan in ketens.

### Kwaliteit van de jeugdhulp

In de werkateliers kwam het onderwerp kwaliteit op verschillende manieren aan bod. Primair gaat het om de beschikbaarheid van de juiste 'jeugdhulpcompetenties' in de toegang.

Er is vraag naar het behouden en versterken van de expertise rondom opvoeden en opgroeien binnen het generalistisch werken. Ook zijn er voorbeelden van aanvullende expertises genoemd.

De generalistische werkers hebben tijd nodig om de doorgevoerde instrumenten, methoden en processen te verinnerlijken en te verbinden met hun vakmanschap. Het regionaal expertiseteam heeft daarin op casusniveau een gewaardeerde rol. De effectiviteit neemt toe doordat er meer vaste relaties en routines ontstaan.

Met de implementatie van resultaatsturing en maatwerk wordt de positie, ontwikkeling en kwaliteit van de lokale toegangen steeds meer een regionaal vraagstuk. Regionale sturing en afstemming vraagt dan ook aandacht. De lokale toegangen hebben bijvoorbeeld (nog) geen structuur voor regionale kennisuitwisseling. De regionale expertiseteams kunnen hierin een rol vervullen.

## Informatie in de regio

De informatievoorziening is een belangrijk aandachtspunt in de regionale samenwerking en uitvoering van de jeugdhulp. In de werkateliers ging het vooral over de informatie in de uitvoering, bij de gemeenten over management- en beleidsinformatie.

Er wordt hard gewerkt om de ontwikkelingen in de regio bij te benen, maar er mist een systematische aanpak van het informatievraagstuk vanuit functioneel gebruikersperspectief. Wie wil/moet wat wanneer weten? En wat moeten we dan regionaal afspreken over de (lokale én regionale) informatieprocessen en systemen? Dit betreft ook het delen van informatie tussen aanbieders, de toegang en cliënten. Juist vanwege de beoogde veranderingen in werkwijzen is een verbinding tussen de verschillende typen informatie van belang, zodat alle betrokkenen hun rol kunnen pakken en ontwikkelen.

In het beleidskader worden casusanalyses genoemd om voort te blijven bouwen op de ervaringen van kinderen, jongeren en ouders. Met de implementatie van resultaatsturing wordt kwalitatieve monitoring extra van belang. In de werkateliers is erop gewezen dat resultaatsturing ertoe kan leiden dat de doelen en fasen in een methode leidend worden, in plaats van het oordeel van de cliënt als deze geen krachtige stem krijgt.

## Regionale samenwerking

Er is in de werkateliers veel tevredenheid over de regionale samenwerking tussen de gemeenten. Het wordt gewaardeerd dat de regio samen beleid maakt, of in ieder geval de intentie daartoe heeft en dat er actief geparticipeerd wordt in regionale activiteiten. Ook uit de evaluatie van het gastheerschap blijkt tevredenheid over het samenwerkingsmodel en de wijze waarop dat zowel ambtelijk als bestuurlijk functioneert. In de uitvoering vervult het regionale expertiseteam een waardevolle rol bij complexe vragen.

We concluderen dat we erin geslaagd zijn om continuïteit van zorg te bieden, allereerst voor onze jeugdigen zelf, maar ook voor professionals en organisaties. Dat heeft echter wel de nodige kruim gekost. In het oplossen van die 'kruim' zijn wel belangrijke basisvoorwaarden ontstaan voor een volgende stap in de ontwikkeling van de regionale jeugdhulp. We kennen elkaars wereld steeds beter en de thema's die aandacht vragen zijn, zeker in het laatste jaar, duidelijker geworden.

*'Laat het maar schuren, dan kom je tot de beste oplossingen'*

Deze thema's vragen om het gesprek aan het gaan, het opzoeken van de plek der moeite, daar waar het schuurt. Voor de verdere ontwikkeling en transformatie is versterking van het lokale perspectief essentieel, in combinatie met het versterken van de verbinding met de Wmo, de zorgverzekeraars en het gedwongen kader.

Het is zaak om met de maatschappelijke partners, regionaal én lokaal, een methode te vinden waarin ieders rol evenwaardig is. Waarin men structureel en betekenisvol in gesprek blijft en waar de betrokkenen bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen en openheid van zaken te geven. Vanuit het vertrouwen dat er waardering is voor ieders bijdrage en met respect voor elkaars consequenties. Dit start met een gezamenlijke agendering van de gemeenschappelijke thema's, met ruimte om te innoveren, te experimenteren en zo de beschikbare expertise te verbreden.

# 5 Waar staan we

In 2014 gingen we op pad met veronderstellingen over hoe de wereld eruitzag en over hoe we hem wilden hebben. In 2016 weten we inmiddels aardig hoe het werkt en zijn droom en werkelijkheid een stuk dichter bij elkaar gekomen.

Al met al concluderen we met alle betrokkenen bij deze evaluatie dat het Beleidskader Jeugdhulp een goed kader is gebleken voor het transitieproces en de vorming van de regionale samenwerking. Wat we constateren sluit ook aan bij de landelijke ontwikkelingen en de evaluatie van het ministerie. We concluderen dat onze grote dromen nog (lang) geen werkelijkheid zijn geworden, maar dat we belangrijke voorwaarden hebben gecreëerd om nu stevige stappen te zetten.
De beoogde transformatie begint nu pas.

Op dat vlak liggen ook de belangrijkste bouwstenen om verder te kunnen. Zaak is om alles wat ingericht is, nu in samenhang te gaan gebruiken. Vertrekkend vanuit het kind, de jongere en zijn of haar ouders in hun dagelijkse leefomgeving, en gebruikmakend van de regionale mogelijkheden.

Dat betekent automatisch verbinding maken met andere domeinen, zoals Wmo, veiligheid, WLZ, Werk & Inkomen etc. Samen thema's aanpakken en de transformatie versterken, in respect en vertrouwen. Waarbij niet de kosten of eigen organisatiemuren de route bepalen, maar onze gezamenlijke zorg om en voor de jeugd. Alleen dan kunnen we de stap maken van kosten naar waarde.

*'Het gaat gelukkig niet meer alleen over geld'*

### Door op de ingeslagen weg, met nieuwe accenten

Voor de gemeenten in de regio betekent dit feitelijk dat we doorgaan op de koers die ingezet is. In de rol van een overheid die actief deelneemt, meedoet en samenwerkt. De wijze waarop we dat regionaal doen zal een ander accent krijgen. Na een intensieve periode van regionaal inkopen en inrichten met de nadruk op de zwaardere jeugdhulp, komt er ruimte en wordt het tijd om de regionale blik meer te richten op de inwoners in hun eigen lokale omgeving. En met hen en de betrokkenen om hen heen op zoek gaan naar de mogelijkheden van het nieuwe stelsel om telkens weer de best passende oplossing te creëren.

Het wordt daarbij de kunst om de teugels voldoende te vieren en elkaar, op alle niveaus, de ruimte te geven om te zoeken. Om meer te sturen op de vonken, en wat minder op de vinken.
Kortom: al doende met elkaar herijken hoe we lokaal de meeste meerwaarde halen uit de regionale samenwerking.

Die regionale samenwerking moet zich daarvoor uitbreiden naar andere domeinen en nadrukkelijker focussen op kennisuitwisseling en -ontwikkeling, onder andere door innovatie.
Maar ook optimalisatie van de ondersteunende systemen, zoals kwaliteit, informatie en communicatie.

Een mooie opstap naar vernieuwde regionale afspraken voor een volgende beleidsperiode, waarin het gelukkig steeds minder gaat over geld, en steeds meer over de vraag: *wordt het kind hier beter van?*

## Bijlage: betrokkenen evaluatie

De evaluatie is uitgevoerd aan de hand van beschikbare rapportages (m.n. stand van zaken uitvoeringsplannen 2015 en 2016), interviews met betrokken ambtenaren en het traject "Waarderend Evalueren". In dit traject hebben circa 40 betrokkenen uit de regio in werkateliers hun ervaringen gedeeld. De kerngroep heeft hieruit, samen met het adviesteam, de inzichten gedestilleerd.

***Kerngroep:***

| | | |
|---|---|---|
| *Sanne Abrahams* | *Consulent* | *Zorgbelang Brabant* |
| *Floor van Berkel* | *Manager Tilburg en Dordrecht* | *R'Newt* |
| *Ingrid van Hoof* | *Voorzitter jeugdbeschermingstafel* | *Veilig thuis Midden Brabant* |
| *Hanneke Reijrink* | *Beleidsmedewerker Jeugd* | *Gemeente Goirle* |
| *Kim Stalpers* | *Beleidsmedewerker Jeugd* | *Gemeente Loon op Zand* |
| *Bacha Toumi* | *Ervaringsdeskundige* | *RIBW Brabant* |
| *Willem Willemsen* | *MEE consulent* | *MEE Tilburg* |
| *Suzanne Leemans* | *Cliëntenraad Csie Jeugd* | *GGZ Breburg* |
| *Judy Mathijssen* | *Beleidsadviseur/relatiemanager* | *Hondsberg* |

***Adviesteam***

| | | |
|---|---|---|
| *Richard Derks (opdrachtleiding)* | *Senior Organisatie-adviseur* | *Derks verandermanagement* |
| *Anita van der Zwaan* | *AI-coach* | *ZebrA ontwikkeling* |
| *Chantal Wuijster* | *Tekstschrijver sociaal domein* | *Skrebbel Communicatie* |