

Toekomst van de jeugdhulp

Transformatie door de ogen van bestuurders
en professionals



Introductie

Na de publicaties in 2012 en 2015 in het kader van de decentralisatie van de jeugdzorg presenteren wij hierbij een derde editie van 'De toekomst van de jeugdhulp'. In deze editie staan we stil bij transformatie van de jeugdhulp.

De afgelopen jaren zijn zowel gemeenten als zorgaanbieders vooral met transitie en systeemwijzigingen bezig geweest. Nu, in 2018, is er ruimte voor ontwikkeling en vernieuwing: transformatie.

Maar hoe begint dit, wie zijn daarvoor nodig en wat jaagt transformatie aan?

Deze vragen worden aan de hand van de thema's samenwerking, inkoop, integraliteit, preventieve jeugdhulp en drang vanuit negen verschillende perspectieven belicht. Bestuurders en professionals zijn aan het woord over hetgeen zij zien, ervaren en ambiëren. Het resultaat is een bundel met interviews en verhalen uit de praktijk.

Laat u inspireren door de verhalen uit de uitvoeringspraktijk en benut de kansen die de transformatie van de jeugdhulp u biedt.

Veel leesplezier!

Martine Abercrombie, senior adviseur jeugd
Machteld Koelewijn, partner sociaal domein

Inhoudsopgave

IJmond: Transformatie vanuit een nieuw perspectief op drang	4
Inzet op doorontwikkeling van preventieve jeugdbescherming	7
VNG: Een landelijk beeld van transformatie	10
Molenwaard: Met elkaar kun je kracht ontwikkelen	14
Haarlem: Knelpunten oplossen door samenwerking	16
Synthese: Focus op de kracht van het alledaagse leven	19
Amersfoort: Nieuwe verbindingen vanuit inhoudelijk partnerschap	22
Rotterdam: Transformatie vanuit een gezamenlijke visie met inkoop als vehikel	25
Transformeren in Súdwest-Fryslân: Wie vindt het nog meer belangrijk dat het goed met u gaat?	28
Colofon	31

IJmond: Transformatie vanuit een nieuw perspectief op drang

Wat verstaat u onder transformatie?

Voor mij is transformeren innoveren, de bestaande patronen durven los te laten. Vrij kunnen denken in plaats van het gedachtegoed 'zo doen we het nu eenmaal'. Daar moet je jezelf tijd voor gunnen en een klimaat creëren waarin geleerd kan worden. Het is niet in één keer perfect. Durven loslaten is belangrijk en dat kun je niet alleen. Je hebt ook anderen nodig om geïnspireerd te worden.

Waarom is transformatie nodig?

Stilstaan is naar mijn idee achteruitgang. Dat is niet altijd het geval, maar in de transformatie van de jeugdhulp wel. Ik denk dat we op alle gebieden aan het innoveren zijn; de maatschappij verandert om ons heen. Denk aan 3D-printers, aan IT. Burgers willen vandaag iets anders en zijn mondiger. We moeten niet vast blijven houden aan protocollen omdat dit vroeger werkte, maar het juist los durven laten. Daarmee wil ik wel evidence-based werken, maar met ruimte voor innovatie.

Naam:

Femke van het Nederend

Functie:

Teamleider

Organisatie:

Centrum voor Jeugd en Gezin IJmond

Wat verstaat u onder drang?

Vroeger bestond er geen drang en ik vind drang niet transparant naar klanten toe. Het lijkt alsof je met een kader werkt, maar dat is niet zo. Je bent niet een beetje vrijwillig of een beetje drang. Op de werkvloer vinden medewerkers deze werkwijze ingewikkeld.

Hier is drang doorontwikkeld. Hoe omschrijft u deze doorontwikkeling?

Met vijf gemeenten en instellingen hebben we gezamenlijk geconstateerd dat drang niet meer toevoegt aan de keten. Daar was consensus over. Aan de hand daarvan hebben we gedacht: we gaan

het anders doen. We gaan in het vrijwillig kader een aanpak ontwikkelen die past bij de nieuwe situatie. Daarbij hebben wij als doel transparantie naar het gezin en in een zo kort mogelijke periode de veiligheid verduidelijken en vlot trekken. Als dat niet lukt, willen we het ook zo snel mogelijk oppakken. We hebben onze werkwijze en de nieuwe vorm van drang ontwikkeld door al onze ervaringen mee te nemen en daarnaast goed te kijken wat er in het land verder ontwikkeld is. Dit samen heeft geleid tot onze werkwijze. Het is een hands-on methode waarbij we blijven ontwikkelen. In deze werkwijze hebben de medewerkers van het CJG de regie maar is er sprake van een teamsamenwerking met de gemeentelijke instellingen waarin we elkaars



expertise goed aanvullen. Deze werkwijze ervaren we als zeer positief en behaalt de gewenste resultaten. Wat we zijn tegengekomen in het nieuwe werken is dat je vooral de pijnpunten van de oude jeugdzorgketen naar boven haalt. Het functioneren van eenieder in de keten is van invloed, omdat het hierbij gaat om nauwe betrokkenheid.

Wat was het moment waarop er is gezegd 'Nu moet het anders'?

Als ik eerlijk ben: omdat de gemeenten in deze regio het als speerpunt op de agenda hadden gezet. Er was veel gemopper van aanbieders en het CJG. De gemeenten hebben naar dit geluid geluisterd.

Wat maakt dat er is overgegaan tot actie?

Het was geen loos gemopper, het was voor klanten langdurig, onduidelijk en dubbelop. Waarom we overgegaan zijn tot actie? Mensen spelen daarin een belangrijke rol.

Wanneer? En wie hebben we daarvoor nodig? Als je begint in het vrijwillig kader voor negen maanden, dan zes maanden drang en nog een keer verlenging, dan vind ik dat er bijna twee jaar onveiligheid is voor het kind en het gezin. Dat past eigenlijk niet bij de richtlij-

Er zijn medewerkers op de barricaden gaan staan, die hebben gezegd: Maar hoe gaan we het dan doen? Wanneer? En wie hebben we daarvoor nodig?

Er zijn medewerkers op de barricaden gaan staan, die hebben gezegd: Maar hoe gaan we het dan doen?

nen van de jeugdhulp. Het is echt vanuit mijn hart en vanuit passie dat ik dit niet goed vind.

Wat is ervoor nodig geweest om het te kunnen ontwikkelen?

Goede mensen om mee te denken over de inhoud, van alle niveaus. We hadden zin en inspiratie en dat

het gesprek te voeren als het niet ging en om muren te doorbreken of barricades die we tegenkomen samen aan te gaan. We zijn geen van allen perfect en dit mag er ook zijn. Een andere randvoorwaarde

cruciaal in dit proces. Wat ik het mooiste vind is dat alles bij elkaar zit: directeuren, gemeenten, uitvoerend medewerkers.

En alles wordt binnen een veilige situatie besproken, dat vind ik echt mooi. Dit komt doordat we met elkaar een lerende omgeving hebben gecreëerd, waarin we elkaar willen vinden. Er is respect in de projectgroep. Daar ben ik trots op. Net als op de mensen die het uitvoeren, die bereid zijn om van elkaar te leren.

We hadden geen protocol, maar waren met een club mensen met inspiratie en een 'niet praten maar poetsen'-mentaliteit.

gaf de doorslag. We hadden geen protocol, maar waren met een club mensen met inspiratie en een 'niet praten maar poetsen'-mentaliteit. Als ik nu terugdenk hadden we mooiere plannen kunnen maken, langer kunnen nadenken et cetera. Maar de kracht hiervan zit juist in het hebben van de ruimte om 'on the job' te leren en om door ervaringen je product bij te stellen. We zijn echt op deze wijze gaan ontwikkelen. Dat schuurt soms, maar hierdoor hebben we wel mensen die zich eraan committeren. Het is echt 'met elkaar ontwikkelen'. We gaan met elkaar door de pijn heen als er iets is.

is dat we mensen geïnspireerd hebben en iedereen aan tafel is gekomen. Ik heb tegen niemand gezegd: 'Je moet'. Daarnaast is tijd een belangrijke voorwaarde. Gedurende het traject kom je erachter dat nog niet alle instellingen even ver zijn. Je bent in

Wat wil u meegeven over transformeren?

Als je echt wilt transformeren, moet je het niet hebben over beleid, speerpunten of de stip aan de horizon. Je kunt speerpunten als een aanzet zien, maar dit is niet wat de transformatie maakt. Als we

Als we willen innoveren en transformeren moeten we onze ogen dicht doen, de hand op het hart leggen en dan bedenken: wat willen we? Mensen enthousiasmeren. Passie. Je moet durven loslaten.

Wat zijn daarvoor randvoorwaarden geweest?

Ik heb back-up nodig gehad van het CJG en van alle instellingen met wie we werken. Maar ook van de gemeenten die meegingen om

dat geval zo sterk als je zwakste schakel. Door het tempo te mogen aanpassen en tegelijkertijd te blijven ontwikkelen groeien we gezamenlijk door. Samen leren en samenwerken kost tijd, maar is

willen innoveren en transformeren moeten we onze ogen dicht doen, de hand op het hart leggen en dan bedenken: wat willen we? Mensen enthousiasmeren. Passie. Je moet durven loslaten.

Inzet op doorontwikkeling van preventieve jeugdbescherming

Naam:

Jan-Dirk Sprokkereef

Functie:

Kwartiermaker/directeur
Huiselijk Geweld en Kinder-
mishandeling landelijk,
in opdracht van minister
Dekker en minister De Jonge

Organisatie:

Huiselijk Geweld en
Kindermishandeling

**Hoe is de transitie verlopen?**

Wisselend. De transitie was een enorme operatie. Hier zijn weinig 'grote' ongelukken uit voortgevloeid. De transitie is niet onverantwoordelijk opgepakt. Er zijn nieuwe stappen gezet en nieuwe contracten afgesloten. Maar de echte basisvoorwaarde om de grote verandering en transformatie te realiseren zoals gewenst, die is er nog niet.

Wat verstaat u onder transformatie?

Transformatie is de zorg rond de cliënt inrichten in plaats van de stromen rond de cliënt inrichten, zoals de financiering. Met de wijkteams is daar een belangrijke stap in gezet. Maar we zien dat dit nog steeds is ingericht via de (wettelijke) kolommen en de financiering loopt ook nog zo. Als we de zorg dichtbij willen orga-

niseren, kunnen we nieuwe vormen gaan organiseren. En er is nog geen regio die zegt: 'Daar ben ik nu niet aan toe'.

Wat is er nodig om de transformatie verder aan te jagen?

Inhoudelijk leren van elkaar. Wat je ziet is dat in de regio's waar de afdelingen Inhoud, Subsidies en

Inkoop bij elkaar zitten het leren ontstaat. Door inkoop leer je meer over sturing en door beleid over inhoud. Op deze manier kun je ook leren van elkaar en van de zorgaanbieders. Waarom kies je voor deze aanpak en wat is de beslissende kracht van jou? Enzovoort. Hierna kun je een keuze maken voor de inrichting van het vervolgproces.

Succesfactoren zijn:

- inkoop en beleid bij elkaar zetten;
- herkenbaar consistent beleid en dat vertalen naar inkoop;
- subsidietenders, geen aanbestedingen; inhoudelijke kennis opdoen en vergroten;
- met zorgaanbieders niet alleen het gesprek aangaan over financiën, maar ook over inhoud.

Ga er niet van uit dat zorgaanbieders het zelf gaan doen. Het is lastig om de organisatie op de kop te gooien. Ze hebben een duwtje in de rug nodig, maar er werken gedreven mensen, mensen met kennis.

Hoe is de transformatie gevorderd?

De transformatie is wisselend gevorderd. Bij een aantal grote steden en een aantal regio's waar al vroeg de experimenten zijn aangegaan zijn de effecten zicht-

baar. Bij veel gemeenten is het echter nog zoeken naar een goede samenwerking. Gemeenten zijn wel steeds vaker van mening dat de huidige vormen van zorg en aanbieders moeten veranderen. Dat vind ik hoopgevend. De opgave zit in de behandelprogramma's. Haal geen programma 'van de plank', maar kijk goed naar wat nog werkt, wat de doelgroep nu echt nodig heeft.

Wat zou helpen voor de transformatie is een interventie voor het creëren van eenduidigheid in de regio's. Dat geeft een ordening die rust brengt en die maakt dat je energie naar de inhoud gaat. Anders ben je meer bezig met randvoorwaarden, zoals wie waarvoor verantwoordelijk is. Het Nederlandse model is dat regio's op een natuurlijke manier ontstaan en mogen samenwerken. Daarna komt de transformatie pas. Ik denk dat het belangrijk is om de scope groot te houden. Met andere woorden: het is belangrijk om vanuit de satelliet naar de aarde te kijken en niet alleen vanuit de eigen gemeente.

Wat zijn goede voorbeelden in het land?

Amsterdam, Utrecht en Tilburg. Omdat daar zeer doordacht en met een goede verbinding met de aanbieders (en niet vanuit een

hoge toren) wordt gestuurd.

In Amsterdam is geprobeerd om integraliteit via het inkoopstelsel uit te rollen. Ik ken de dagelijkse praktijk in de wijken niet, maar ik zie wel de consistente sturing en dat dat positief is. De regio Utrecht (zes regio's) blijven elkaar bovenregionaal vasthouden in samenwerking. Tilburg heeft juist vroeg de link gelegd met politie, justitie en de veiligheidsketen. De integrale samenwerking rondom dit thema is hier goed.

Wat verstaat u onder drang?

Drang is wat mij betreft een containerbegrip. Drang doet iedereen, iedere maatschappelijke werker en zorginstelling. Je moet veel preciezer zijn in wat je wilt. Wijkteams en zorgaanbieders moeten hiermee om kunnen gaan, bijvoorbeeld m.b.t. het veiligheidsplan. Ik noem het preventieve jeugdbescherming. Wanneer de eigen ruimte van de burger om te beslissen een grens heeft bereikt, gaan we vanuit de overheid interveniëren. Zie het als een hefboom: de grens is bereikt. Het is vreemd om te zeggen dat iemand pas in aanmerking komt voor een Gecertificeerde Instelling wanneer de rechter dat heeft besloten. Laat het wijkteam dit

beslissen. Daarnaast vind ik een korte fase van preventieve jeugdbescherming belangrijk. Waarbij duidelijk wordt geschetst: dit zijn de veiligheidsvoorwaarden. Waarbij het wijkteam ook kan zeggen: nu ga ik de GI inzetten, waarna je samen met het gezin in gesprek gaat. Het gesprek moet nooit enkel plaatsvinden tussen de GI en het wijkteam, maar altijd met de cliënt erbij.

overtuiging dat de eerdere inrichting niet passend was. Het idee destijds was dat er al te lang was stilgestaan en dat het anders moest. De wens bij de start was om alle professionals tot één functie te maken. Dat was wel spannend. Maar hierbij hebben we duidelijk kunnen afspreken dat het niet onze visie moest zijn, maar dat het voor de hulpverleners moest kloppen. Zij hebben de expertise

houders als directeuren, was cruciaal in deze ontwikkeling. Daarnaast was ook de Raad voor de Kinderbescherming betrokken bij het experiment.

Wat is er nodig voor de doorontwikkeling van preventieve jeugdbescherming?

Voor de professionals moet het een veilig construct zijn om een gezin binnen te komen en indien nodig in samenwerking met de GI een plan te maken. Het is hierbij van belang dat we ervoor zorgen dat de wijkteammedewerkers zich gesteund voelen. De professionals staan namelijk voor de kwaliteit van het wijkteam. Daarnaast moet er continu sprake zijn van het erbij betrekken van de cliënt. Alle overleggen moeten plaatsvinden in het bijzijn van de cliënt. De allereerste vraag moet zijn: Wie kan bijdragen aan de veiligheid en welke partners kan ik hierbij betrekken? In de huidige situatie, zoals in de Delta-methode, komt deze vraag pas veel later aan bod. Daarnaast is het voor alle transformatie cruciaal om bestuurlijk een consistente visie en sturing te hebben. Door stabiliteit te bieden is er ruimte voor ontwikkeling. Gemeenten moeten samen met instellingen willen leren en van daaruit een financieringsstructuur kiezen.

Ga er niet van uit dat zorgaanbieders het zelf gaan doen. Het is lastig om de organisatie op de kop te gooien. Ze hebben een duwtje in de rug nodig, maar er werken gedreven mensen, mensen met kennis.

Hoe is de transformatie van de preventieve jeugdbescherming in de regio Utrecht ontstaan?

We zijn dit gezamenlijk gaan ontdekken, er was geen design. We hadden met elkaar de volle

en doen het werk, dus daar moet het vertrouwen liggen. Door de exacte invulling meer los te laten heeft uiteindelijk de nieuwe vorm van preventieve jeugdbescherming zich gevormd en staat samenwerken met de wijkteams centraal. Het vertrouwen, zowel vanuit wet-

VNG: Een landelijk beeld van transformatie

Naam:

Geert Schipaanboord

Functie:

Projectleider Jeugd

Organisatie:

VNG

Wat verstaat u onder transformatie en hoe vindt u deze tot nu toe gevorderd?

Jos van der Lans, cultuurpsycholoog en publicist, noemt drie bewegingen: van het Rijk naar gemeenten, van beleid naar uitvoering en van professionals naar burgers. Deze drie bewegingen helpen mij naar de transformatie te kijken. Volgens mij is de eerste - van het Rijk naar gemeenten - goed verlopen, dit is de decentralisatie. Maar ik ben kritisch over

gevolg zijn van de transformatie, betwijfel ik. Ik denk meer dat ze in lijn zijn met een al langer lopende maatschappelijke trend, waarbij de samenleving bewuster wordt en de problematiek bij jeugdhulp een maatschappelijk vraagstuk wordt. Een voorbeeld hiervan is voor mij de documentaire 'Alicia', over een meisje dat wanhopig wacht op een plek in een pleeggezin. En ik denk aan Martin van Rijn, voormalig staatssecretaris van VWS, die zei: 'Wat de decentralisatie ook allemaal oplevert en kost, het feit dat een gemeente en een wethouder

We zien veel beleid over transformatie, maar dit komt niet vanuit de uitvoering.

de beweging van beleid naar uitvoering. We zien veel beleid over transformatie, maar dit komt niet vanuit de uitvoering. Met het schrijven van beleidsstukken is de transformatie niet begonnen, maar dat hoeft niet te betekenen dat er in de uitvoering nog geen transformatie plaatsvindt. Met de decentralisaties kunnen we niet meer spreken van transformatie op landelijk niveau, maar zien we beweging op diverse plekken. Daarnaast zien we ook veel initiatieven zoals buurtgezinnen en vrijwilligersorganisaties die van alles doen. Deze initiatieven passen in de tijdgeest. Of ze een

in de stad weten wat er allemaal gebeurt, is ontzettend belangrijk.' Ik heb onlangs een dubbelinterview gelezen met een gedeputeerde van Friesland en een wethouder, waarbij het ging over verantwoordelijk zijn. De gedeputeerde gaf aan dat hij één keer in de week berichtgeving krijgt, terwijl de wethouder elk uur diverse mailtjes en brieven van inwoners ontvangt. De drempel is hier blijkbaar minder groot en daardoor weet je als gemeente ook beter wat er speelt. Dat is naar mijn idee een goede basis om beleid op te maken. Je weet beter wat er in de uitvoering gebeurt.

Waar ik wel zorgen over heb is dat er de eerste twee jaar veel nieuw enthousiasme was, maar dat op een aantal plekken de vraagstukken nu taaier worden. De arbeidsmarkt wordt krappere en er zijn wachtlijsten. Dat zet ook de transformatie onder druk. Bij gemeenten ben ik hier nog niet zo bezorgd over, maar deze zorg heb ik wel bij instellingen. Tijdens de evaluatie van de Jeugdwet zeggen aanbieders: 'We zijn continu bezig met inkopen en aanbesteden en met het inrichten van onze systemen daarop, maar we kunnen het tempo nauwelijks bijhouden. We begrijpen de vraag om vernieuwende initiatieven op te starten, maar we hebben gewoonweg de ontwikkelcapaciteit niet.'

Welke rol speelt inkoop in de transformatie?

Ik zie dat veel gemeenten de inkoop van jeugdhulp inzetten als voertuig van vernieuwing en transformatie. Ook bij VWS zijn er geluiden dat we van een inspanningsgerichte PxQ-inkoop naar een outputgerichte inkoop moeten. Ik vraag me bij deze inkoopvormen af of ze in de praktijk echt tot verandering zullen leiden. Bijvoorbeeld: Wanneer een psychiater kinderen behandelt uit drie verschillende regio's, gaat die psychiater niet anders acteren omdat hij in die ene regio anders ingekocht is. Die psychiater probeert juist zodanig te handelen



dat hij zo weinig mogelijk last heeft van deze verschillen. Een inkoopstrategie kan nog zo beleidsmatig fijn en goed doorzocht zijn, maar op het moment dat de aanbieder zodanig veel van zijn capaciteit kwijt is - om zich vooral tot die inkoop te verhouden

gemeenten richten hun wijkteams en gemeentelijke voorzieningen lokaal in. De ene lokale invulling werkt beter dan de andere. Maar wat werkt er nu lokaal? Dat gesprek wordt nog bijna nergens gevoerd. Sommige partijen hanteren hierbij de besturings-

gemeenten weten wat er speelt gaat er veel tijd overheen, terwijl kleine gemeenten sneller aan de knoppen kunnen draaien. Zij weten waar ze mee bezig zijn. Als de regio's rond de regionale samenwerking een goede modus weten te vinden tussen lokaal domeinoverstijgend in de uitvoering en regionaal in de contractering en het berichtenverkeer, dan kunnen de regio's echt stappen gaan zetten, denk ik.

Goed opdrachtgeverschap betekent het hebben van een helicopterview, waarbij je niet kiest voor vijftig pilots maar een aantal kritische punten eruit haalt.

- dat er weinig ruimte overblijft voor andere dingen, is het de vraag hoeveel transformatie je in feite krijgt. Goed opdrachtgeverschap betekent het hebben van een helicopterview, waarbij je niet kiest voor vijftig pilots maar een aantal kritische punten eruit haalt. Gemeenten doen veel naast elkaar, waarbij het risico ontstaat dat je er net niet genoeg tijd in weet te steken. Het publieke geluid is dat de transformatie nog op gang moet komen, terwijl er al diverse grote wijzigingen zijn doorgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan de wijkteams en het regievoeren. Maar ook de ontwikkeling om het anders te organiseren levert nieuwe effecten op. Een van de dingen waar ik persoonlijk positief over ben is dat er tussen aanbieders in eenzelfde regio meer samenwerking ontstaat. Zowel in dezelfde typen van zorg als in de combinatie van Jeugd- en opvoedhulp en GGZ.

Wat is de rol van regionale samenwerking binnen transformatie?

De 42 jeugdregio's werken op verschillende wijze samen. De regio's kopen samen regionaal in, maar

formule: 'De toegang is lokaal'. En het lokale mag variëren, maar ik ben van mening dat het goed is om met elkaar het gesprek te voeren over wat lokaal werkt, want hierin kunnen we van elkaar leren. Momenteel gebeurt dit regionaal nog weinig. Veel van de beleidstijd, zeker in kleinere gemeenten, gaat uit naar het afhandelen van zaken zoals het berichtenverkeer. Dan vraag ik me af: is dit nu de essentie van regionale samenwerking? Ik vind het daarom begrijpelijk dat samenwerkende

Welke ontwikkelingen spelen er op het gebied van de integraliteit van jeugdhulp en Wmo?

Jeugd en Wmo zijn beter te combineren dan Jeugd en Participatie. Beide wetten zijn breed en meer algemeen opgezet, waardoor er ruimte is voor eigen invulling. Toch zien we in het land nog niet veel transformatie op dit snijvlak. De financiën en beleidscapaciteit worden als een beperking ervaren. Ik merk dat rondom 18- en 18+ steeds meer aanbieders zich realiseren dat ze kinderen ook

De sleutel die gemeenten nu in handen hebben zit, is de huisvesting.

gemeenten deze taken steeds vaker gezamenlijk oppakken en organiseren. Op die manier kunnen kleinere gemeenten hun beleidscapaciteit weer inzetten voor het leggen van verbindingen met basisscholen, huisartsen en anderen dingen die lokaal werken. En als kleine gemeente sta je er absoluut niet slecht voor. Ik sprak laatst met de wethouder van Eindhoven over de tekorten. Voordat grotere

opleiden tot financiële zelfstandigheid en dat regelen ze bijvoorbeeld met die perspectiefplannen. Dat zijn natuurlijk plannen op papier, maar ik denk dat de gedachte erachter echt goed is. Het besef dat je jongeren laat nadenken over de kwestie: als ik straks volwassen ben, moet ik ook in huisvesting et cetera gaan organiseren. In dat opzicht waren Jeugd en Wmo voorheen gescheiden werelden.

De sleutel die gemeenten nu in handen hebben, is de huisvesting. Hoeveel kinderen zitten er in gesloten jeugdhulp terwijl ze daar uitbehandeld zijn, maar voor wie geen passende vervolgplek met verblijf is? Denk bijvoorbeeld aan een vorm van beschermd wonen met behandeling op locatie. Als gemeente ben je hierbij aan zet. Samen met de wethouder Wonen kun je dit als gemeente organiseren. Er zijn ook goede voorbeelden in het land waar dit al gebeurt, maar in de Randstad blijft dit door de krapte op de markt erg ingewikkeld.

Op welke wijze wordt de zorg nu beter afgestemd op het gezin?

Het is lastig om dat goed af te pellen. Er wordt vaak gezegd dat aanbieders en wijkteams dit doen, maar of dat feitelijk ook zo is? Kijken we naar de evaluatie van de Jeugdwet, dan zien we zowel kritische als positieve beelden als het gaat over de weg naar hulp en de hulp die geleverd wordt, zowel door aanbieders als door de wijkteams. Het beeld van veel aanbieders was in het begin dat er in de wijkteams wat werd 'aangemodderd'. Ik kijk hier anders tegenaan. Er zit veel personeel bij dat bij aanbieders vandaan komt. Als dat slecht is, dan was het daarvoor ook niet op orde. Maar voor de doelgroep van de meest kwetsbare gezinnen is het wel ingewikkeld. Ik geloof dat er een harde kern van gezinnen is, waarbij de zorg nooit overgaat. Je ziet hier wel ontwikkelingen in ontstaan. Ik weet dat de G4 inzet op de volwassenen-GGZ in samenwerking met Jeugdhulp. Zo heeft Amsterdam onderzocht bij hoeveel kinderen die uit huis geplaatst worden sprake is van volwassenen-GGZ-problematiek. Dit bleek erg hoog

te zijn. Dit ontwikkelingen die hier nu op plaatsvinden zijn positief.

Waar ziet u nog kansen voor gemeenten?

Gemeenten beschikken over steeds meer sturingsinformatie. Wanneer zij dit goed inrichten en analyseren, kunnen ze hier behoorlijk veel informatie uit halen. We zijn echt data aan het opbouwen. Dit moet nog verder groeien maar wanneer je deze data nu goed gebruikt, dan kun je daar in je beleid en inkoop al heel veel mee.

past bij hun eigen tempo. De VNG kan een belangrijke rol vervullen in het bieden van ondersteuningsprogramma's en het verbinden van verschillende regio's. Het is nu aan de gemeenten om het te doen. Daarbij maakt de VNG een ronde langs veel wethouders om hen van het transitiegedachtegoed te doordringen. Er zijn wethouders die zeggen: het Rijk heeft het allemaal verzonnen. Maar dat is onjuist, bij de VNG lagen diverse resoluties om gemeenten deze taken zelf te laten uitvoeren, vanuit het idee: wij kunnen dit beter. Het is aan wethouders en bestuurders om leiderschap te tonen.

Het is de taak van de VNG om een netwerk te organiseren.

Waar gaat de VNG zich de komende tijd op richten?

Vanuit het Rijk is er een transformatiebudget van 108 miljoen euro. Hierbij is het belangrijk dat er geen strakke eisen bij horen wat betreft de vorm en administratieve lasten, maar dat we de ruimte laten bij de regio's om een aanvraag in te dienen die

En dat gebeurt. Maar het is tevens de taak van de VNG om een netwerk te organiseren, zodat men elkaar (erop) kan aanspreken. Over het algemeen is er best veel samenwerking tussen gemeenten. Veel gebeurt regionaal. Omdat het zo complex is, is er geen enkele gemeente of regio die het volledig alleen kan doen.

Molenwaard: Met elkaar kun je kracht ontwikkelen

**Naam:**

Piet Vat

Functie:

Wethouder

Organisatie:

Gemeente Molenwaard

toekennen van PGB's (persoonsgebonden budget in het kader van jeugdhulp) aan de kaak stelde. Dan wordt er al snel gewezen naar de serviceorganisatie, maar daar gaat het naar mijn mening helemaal niet om. Het gaat om het contact dat in eerste instantie gelegd wordt. Mijn ervaring is dat het cruciaal is dat de medewerkers van het sociaal team en de inwoners een vertrouwensband hebben. Maar ook het vertrouwen in het lokale bestuur is cruciaal.

Ik nodig mensen uit als men denkt vast te lopen en ga in gesprek. Niet om het (praktisch) op te lossen,

Hoe kijkt u naar de huidige stand van zaken in het sociaal domein?

Ik ben een dankbare wethouder als ik kijk naar onze inzet en resultaten in het sociaal domein in de gemeente Molenwaard. We hebben sociale teams voor inwoners van 0-100 jaar en werken integraal. Op het niveau van de regio (Zuid-Holland Zuid, samenwerking tussen 17 gemeenten) is de samenwerking goed en boeken we mooie resultaten in het belang van gezinnen en inwoners. Wij praten niet apart over Jeugdhulp, Wmo-ondersteuning of Participatie, maar verbinden op een actieve manier vanuit onze sociale teams.

Wat kenmerkt de werkwijze in Molenwaard?

Wat we vanuit Molenwaard proberen te doen is het hebben (en houden) van korte lijnen met inwoners

**Met z'n allen in beweging zijn.
Afstappen van oude paden en nieuwe wegen zoeken voor de inzet van goede zorg, hulp en ondersteuning, waarbij efficiency en effectiviteit centraal staan.**

die een zorg- of ondersteuningsvraag hebben. Vorig jaar is er in de regio de nodige reuring geweest toen een ouderplatform het niet

maar om een luisterend oor te bieden. Uit ervaring weet ik dat daar geen misbruik van wordt gemaakt.

Hoe zou u de transformatie omschrijven?

Als een stapsgewijs proces. De vraag wat er in het voorveld kan gebeuren en hoe je invulling geeft aan preventie is naar mijn idee cruciaal. Daarnaast is het een gezamenlijk proces, waarbij je er als gemeente niet alleen voor staat. Ook zorgaanbieders en maatschappelijke organisaties buigen zich over de vragen die met transformeren gemoeid zijn.

Als ik het heb over transformeren, is het bij mij vooral met z'n allen in beweging zijn. Afstappen van oude paden en nieuwe wegen zoeken voor de inzet van goede zorg, hulp en ondersteuning, waarbij efficiency en effectiviteit centraal staan. We moeten door een andere bril kijken naar de wereld om ons heen en proberen elkaar op te zoeken en elkaar op onze verantwoordelijkheden aan te spreken.

Welke stappen worden er op dit moment gezet?

Er gebeurt op dit moment heel veel op verschillende niveaus. Maar ook hierbij geldt: We willen dicht bij onze inwoners blijven staan. Vanuit de regio is er een tiental projecten benoemd onder de noemer 'meerjarenperspectief'. De regio is faciliterend naar de gemeenten toe. Pilots worden lokaal uitgevoerd. Daar is nu ruimte voor. Als je een jaar geleden begon over transformatie, was je een roepende in de woestijn.

Lokaal experimenteren we intensief binnen het onderwijs, de belangrijkste vindplaats als we het hebben over jeugdigen. We lopen daar tegen formele dingen zaken aan, bijvoorbeeld als het gaat over inkoopafspraken: Hoe lever je maatwerk binnen vastgestelde (systeem)kaders?

Het vraagstuk 'systeemwereld' en 'leefwereld'?

Inderdaad, daar loop je vroeg of laat tegenaan, maar dat is geen reden om af te stappen van je ambities! We zien in de experimenten lokaal prachtige dingen ontstaan. Bijvoorbeeld in een project waarbij een aantal leerlingen, die volgend jaar de overstap maken naar het voortgezet onderwijs en waarbij het onderwijs nu ziet en ervaart dat ze risico dreigen te lopen, in groep 8 al worden ondersteund op het gebied van structuur, zorg en vaardigheden. Eigenlijk is dat pure preventie.

Een ander voorbeeld is het overleg tussen onze gemeente, de regionale serviceorganisatie en Stichting Jeugdteams. Dit overleg richtte zich in eerste instantie alleen op de cijfers en kaders (systeemwereld). Daar zijn we al snel vanaf gestapt om het gesprek

aan te gaan over de inhoudelijke vraagstukken (leefwereld).

Hoe krijgen we jeugdhulp op een zo goed mogelijke manier ingezet en hoe gaan we om met maatwerk-vragen?

Ook de rol van de gemeenteraad wil ik niet ongenoemd laten. Vanaf 2015 hebben we een raadsgroep

We willen dicht bij onze inwoners blijven staan.

sociaal domein. Daarin zitten woordvoerders van alle partijen en de leden van de Adviesraad Wmo. We gaan één keer per kwartaal om tafel en voeren een constructief en open gesprek over knelpunten en uitdagingen.

Welke effecten en resultaten zijn zichtbaar?

Er zijn heel veel resultaten en effecten te benoemen. Een mooi voorbeeld in onze gemeente zijn de Huizen van de Waard. Een unieke ontmoetingsvoorziening, uitsluitend bemand door vrijwilligers, maar met een professionele achterwacht beschikbaar waarop een beroep kan worden gedaan. Het ultieme doel is dat er een cultuur ontstaat waarin het gewoon wordt om de Huizen van de Waard te bezoeken en (eventueel) zelf ook activiteiten te ontwikkelen. Zo ontstaan er verbindingen in de samenleving.

Haarlem: Knelpunten oplossen door samenwerking

Naam:

Chantal van Liefland

Functie:

Senior beleidsadviseur
Jeugd

Organisatie:

Gemeente Haarlem

**Hoe is er naar uw inzicht
omgegaan met de transitie?**

Er is vooral gewerkt aan het op orde brengen van de basis. Nu, drie jaar later, komt er meer ruimte en tijd voor innovatie. Dat zie je bijvoorbeeld ook bij de DBC-bekostiging. Die is de afgelopen jaren hetzelfde gehouden en nu is er ruimte voor verandering. Wij maken daarbij dankbaar gebruik van de ervaringen uit een kleine pilot met vrijgevestigden die inspanningsgericht mochten factureren in 2017.

Hoe zou u de transformatie omschrijven?

Laatst hoorde ik de vergelijking met de industriële revolutie, maar in dit geval gaat het om een sociale revolutie. We zoeken naar een andere manier van werken, maar wat betekent dit voor de uitvoering en voor diegene die hulp nodig heeft? We moeten dus constant evalueren en aanpassen. Dit geldt voor alle lagen.

**Hoe kan de transformatie
aangejaagd worden?**

Er zijn innovators die zien hoe het anders kan en die de kar willen trekken. Zo'n 20% procent trekt aan de kar. Wanneer dit goed wordt neergezet, volgt de rest uiteindelijk wel. De transformatie is belangrijk in de scholing van nieuwe mensen/studenten. Stimuleer het nieuwe denken aan de voorkant. Je ziet beweging bij nieuwe medewerkers, maar er is ook aandacht nodig voor de langer werkende medewerkers.

**We moeten
constant evalueren
en aanpassen.**

Innovators of sprekers moeten blijven uitdragen wat je nu bedoelt en wilt. Het is ook van belang dat we onze successen vieren.



Kunt u meer vertellen over de positieve voorbeelden van transformatie die u kent?

Er is een bepaalde aanbieder die zichzelf overbodig wil maken. Met zo'n instelling kun je het over hun ambities hebben, dat geeft energie. Zij hebben innoverend DNA en kunnen een voorbeeld zijn voor anderen. Ook het Centrum voor Jeugd en Gezin, dat aangesloten is op scholen, wordt steeds meer bekend bij huisartsen en kan ondersteuning bieden op basis van gedragen plannen door naast gezinnen te gaan staan en specialistische jeugdhulp erbij te halen als dat nodig is.

Hoe zou u de problematiek omschrijven die speelt rondom 18-/18+?

Er is veel grensproblematiek sociaal domein-breed. Het gaat niet alleen om Jeugd en Wmo, maar bijvoorbeeld ook om huisvesting en financiën. Juist het thema wonen is voor veel jongvolwassenen een probleem. De Jeugdwet is overgegaan naar de gemeenten, maar qua wonen zijn er nog steeds allerlei afspraken die niet bevorderlijk zijn en er is schaarste in het aanbod. De jeugdhulp is qua woonvoorzieningen voor de decentralisatie en vlak erna steeds verder afgebouwd en omgezet naar ambulant. Fase-

huizen waren altijd tot 18 jaar, terwijl we soms al een afbouw bij 16 jaar zagen. En dat terwijl het verkrijgen van een woning veel jongeren pas na hun 23e jaar lukt.

Het is ook van belang dat we onze successen vieren.

Deze lacunes waren er al, terwijl deze jongeren niet in de regelgeving en het hulpaanbod van volwassenen passen.

Hoe is er in de regio omgegaan met de 18-/18+-problematiek?

In deze regio is gekozen voor een gezamenlijke aanbesteding van Jeugd en Wmo. Vooraf hebben we opgehaald bij zowel aanbieders als medewerkers als inwoners waar zij tegenaan liepen of verbetering wilden zien. Dit thema was daar één van. Hier liggen ook kansen voor gemeenten, want binnen

Wat omschrijft u in dit verhaal als het startpunt van de transformatie en wat heeft dit aangejaagd?

Op een zeker moment kwamen er diverse lijntjes bij elkaar - pilots, actieplannen, het lokale veld dat casuïstiek inbracht - en waren we bezig met de voorbereiding op de aanbesteding. Dit hebben we serieus genomen en meegenomen in ons proces. Wij besteden als

extra deskundigheid, mensen die zowel een inhoudelijke visie als kennis van 'wat betekent het voor de uitvoering' meebrachten. Hierbij is ons Centrum voor Jeugd en Gezin goed meegenomen. Als succesfactor is het dus belangrijk om de uitvoering er (intern en extern) goed bij te betrekken; zij zijn cruciaal in het door te voeren beleid.

Toen de hoofdlijnen stonden, hebben we de aanbieders erbij betrokken door diverse marktconsultaties, om het verder scherp te krijgen. Iedereen heeft een eigen beeld, maar wat bedoelen we nu precies met elkaar? Hierbij hebben we tussentijds geëvalueerd en onszelf de vraag gesteld of er nog iets anders nodig was. Doorgewerkt en steeds gekeken of er nog iets nodig is, tussentijds geëvalueerd en bijgesteld. Cruciaal hierin is dat er veel meer ruimte is dan vooraf werd gedacht.

**Er kan meer dan je denkt.
Als je inhoudelijk een goed verhaal hebt,
lukt het met elkaar altijd.**

onze verantwoordelijkheid kunnen we ook echt dingen mogelijk maken. In deze aanbesteding hebben we een apart perceel toegevoegd, juist voor de doelgroep 18-/18+. Hierbij kunnen jeugdhulp-aanbieders langer zorg verlenen aan deze doelgroep zonder dat zij last ervaren van het feit dat de jeugdige 18 jaar wordt. Het gaat ons als regio om passende hulp en niet om het vraagstuk wie het betaalt, Jeugd of Wmo. Daarnaast hebben we een apart product gezinsbegeleiding toegevoegd. Uit onze analyse bleek dat een deel van de gezinnen in onze regio hulp vanuit zowel de Jeugdwet als de Wmo ontvangt, soms vanuit dezelfde aanbieder. Deze aanbieder had in dat geval twee contracten, inclusief andere financieringsstromen, dubbele berichten et cetera. Om integraal aanbod te kunnen bieden is juist voor deze doelgroep dit product gemaakt.

regio met zeven gemeenten aan. De schaalgrootte in de regio heeft als voordeel dat je Jeugd en Wmo dicht bij elkaar hebt. Ook hebben we er bewust voor gekozen om geen inkoopteam neer te zetten, maar te kiezen voor een inhoudelijk team, ondersteund door een regionaal inkoopbureau. In dit proces kwamen we als regio echt op inhoud samen en was er ook bestuurlijk veel draagvlak voor dit perceel. Met elkaar hebben we de ruimte gecreëerd en op basis van inhoudelijke argumenten het gesprek gevoerd. Ook als het niet in het systeem leek te passen hebben we de vraag gesteld: waarom kan het niet en wat is er nodig om het wel mogelijk te maken? We namen geen genoegen met een systeemantwoord. Een andere belangrijke succesfactor is dat we gewerkt hebben met een klein team van mensen die al langer betrokken waren, aangevuld met

Wilt u nog iets anders meegeven?

Er kan meer dan je denkt. Als je inhoudelijk een goed verhaal hebt, lukt het met elkaar altijd. Heb daar vertrouwen in, ook al is de weg daarnaartoe er een met hobbels en valkuilen en is er een lange adem nodig. Kom terug met het verhaal wat het verschil is dat je kunt maken. Doe het samen met de uitvoering en met aanbieders. Laat zien wat de meerwaarde is. Dat geeft energie en draagt bij aan transformatie, aan cultuurverandering. Neem de tijd en houd je doel waarom je het doet in het oog, als stip aan de horizon.

Synthese:

Focus op de kracht van het alledaagse leven

Naam:

Wim Gort

Functie:

Directeur-bestuurder

Organisatie:

Welzijnsorganisatie
Synthese

Hoe zou u de transformatie omschrijven specifiek voor het sociaal domein?

Ik heb persoonlijk niet zo veel met het woord 'transformatie'. Ik denk wel dat het op veel plekken beter kan in het sociaal domein. Vanuit onze visie op de kracht van het alledaagse leven werken we als Synthese mee aan de transformatie van het sociaal domein. Drie uitgangspunten zijn hierbij van belang. Ten eerste de kracht van het gewone leven, ten tweede zelf grip hebben, krijgen en houden op het gewone leven en ten derde professionals die bij het gewone leven aansluiten. Ik zie dat deze uitgangspunten in de praktijk niet altijd de aandacht krijgen die ze verdienen, terwijl de essentiële

dingen gebeuren in het 'gewone' leven, het leven dat je elke dag leeft. Ik ben hierin geïnspireerd door wat oud-hoogleraar orthopedagogiek dr. Wim ter Horst schrijft in zijn boek Het herstel van het gewone leven. Hierin bespreekt hij een zeer toegankelijke basis voor het handelen van alledag in situaties die extra aandacht vragen. De kernvragen zijn: Wat kan er in het leven van alledag gedaan worden om het vastgelopen opvoedingsgebeuren tussen opvoeders en kinderen weer vlot te trekken? Wat kunnen opvoeders doen voor het herstel van het gewone leven? Het is belangrijk dat iedereen zo veel mogelijk grip

ledereen moet mee kunnen doen. Zo leren we van inwoners hoe de kracht van een sociaal netwerk het best tot zijn recht komt.

En wat betekent de transformatie voor u specifiek voor de jeugdhulp?

Wat mij betreft is de vraag: Wat heb je nodig om een kind gezond en veilig te laten opgroeien in een vertrouwde omgeving met stabiele relaties? Als er inzet van de jeugdhulp nodig is, zou een goede hechting als uitgangspunt bovenaan moeten te staan. Dat is namelijk een

**Ten eerste de kracht van het gewone leven,
ten tweede zelf grip hebben, krijgen
en houden op het gewone leven
en ten derde professionals die bij
het gewone leven aansluiten.**

heeft op zijn eigen leven, juist als er hulpverlening bij betrokken is. Onze insteek is dat we inwoners, cliënten en vrijwilligers voorop zetten en ze betrekken bij de vernieuwing met onze partners.

belangrijke basis voor de lange termijn en vaak een onderliggend probleem bij stagnatie in de ontwikkeling. Voor goede hechting zijn twee dingen essentieel: een heldere rolverdeling ('heldere rol-

len') en er voor een kind zijn ('er zijn'). Wie is de verzorger, wie heeft de beslisrol, wie heeft de regierol en hoe houd je de invulling van deze rollen constant? Hiervoor is overleg noodzakelijk met het sociale netwerk, de familie van de kinderen waar het om gaat. Tegelijk geloven we dat het belangrijk is dat iedereen zo veel mogelijk zelf grip heeft op zijn leven. Juist als er hulpverlening in het spel is. Dit beschrijft organisatiepsycholoog Anke Siegers heel duidelijk in het boek *De nieuwe route*. Steeds vaker lopen mensen vast in de huidige route naar ondersteuning in het sociaal domein. Met de beste bedoelingen worden er plannen gemaakt vóór mensen in plaats van mét de mensen. Betrokkenen ervaren hierdoor dat de situatie niet meer van hen is. Verlies van eigenaarschap leidt tot verbroken verbindingen, afstand, wantrouwen en bureaucratie. Het is de kanteling in denken, organiseren en doen die leidt tot een gelijkwaardige samenwerking tussen cliënt en organisatie, inwoners en overheid, leefwereld en systeemwereld. Deze visie inspireert mij om aandacht te blijven houden voor het betrekken van en plannen te maken mét mensen en niet voor mensen.



Aandacht voor eigenaarschap in het leven van alledag en in de werkomgeving van Synthese. Want als je dit doet, kijk je anders naar de rol van ouders, pleegouders en professionals dan nu voor de hand ligt. Je ondersteunt ouders in het besef hoe belangrijk veilige hechting is en je probeert hun netwerk uit te breiden met gewone mensen als zij zelf bepaalde rollen (24x7-verzorging, beslissingen nemen, etc.) niet kunnen oppakken.

Ten tweede: wees er vroeg bij. Veel ouders trekken het zich persoonlijk aan als hun kind 'het niet goed doet'. Het zou mooi zijn als dat nog meer een gewoon dagelijks gespreksonderwerp wordt, waarin je elkaar helpt en adviseert. Zorg als professional dat je deel uitmaakt van die dagelijkse uitwisseling, want zij moeten het doen, maar jij hebt verstand van zaken. Ten derde: focus minder op wat fout kan gaan en de regeldrift die

Focus op de kracht van het alledaagse leven en geef daar ruimte aan.

Hoe kan de transformatie aangejaagd worden?

Voor onze medewerkers ligt er de uitdaging om er samen met andere organisaties en collega's voor te zorgen dat mensen de dagelijkse dingen weer zo veel mogelijk zelf kunnen doen. Zonder dat zij afhankelijk worden van de ondersteuning die zij (tijdelijk) krijgen. Ruimte geven voor het alledaagse. Dat betekent niet dat beroepsmatige zorg overbodig wordt. Ik zie drie aandachtspunten hierin. Ten eerste: focus op de kracht van het alledaagse leven en geef daar ruimte aan. Wees eerlijk over wat er aan de hand is en wat de gewenste verandering is bij het kind en zijn omgeving. Versterk zo het gezin of breng waar dat noodzakelijk is kinderen in een alternatief gezin, zonder de ouders uit het oog te verliezen. Er ontstaat nu een samengestelde familie. Professionaliseer dat sociale netwerk zo weinig mogelijk.

daaruit volgt. Daar kunnen jeugdhulporganisaties zelf ook veel aan doen. Bijvoorbeeld door als organisatie aan te sluiten bij de (uitgebreide) familie (niet 'overnemen'). Of door te organiseren dat de familie het stuur in handen houdt, zodat de risico's ook onderdeel zijn van hun verantwoordelijkheid, die zij moeten zien te beheersen met ondersteuning van jou. Zorg dat het kind nooit van de organisatie wordt, maar dat het kind het kind blijft van de sociale omgeving.

Kunt u meer vertellen over de positieve voorbeelden van transformatie die u kent?

Een positief voorbeeld zijn de gezinscoaches Venray, die zichzelf tot doel hebben gesteld om alle opvoedvragen en problemen zonder wachttijd op te pakken. BJZ, MEE en Synthese geven

samen met de gemeente de gezinscoaches maximaal de ruimte én blijven actief betrokken om obstakels uit de weg te ruimen. Dit blijkt een soort goede selffulfilling prophecy te zijn. Door erop in te zetten om overal vroeg bij zijn verdween de bestaande wachtlijst. Om dit te realiseren moet je bereikbaar zijn en snel kunnen schakelen. Je kunt als professional niet alles bij je houden. Je moet het samen doen met het sociale netwerk en de professionele netwerkpartners. We zijn er nog niet, maar het begin is hoopvol. We hopen nu de jeugdhulpketen te ontlasten vanuit deze netwerk-aanpak en kinderen in hun gewone leefomgeving te laten opbloeien. Vanuit een persoonlijke ervaring als pleegouder heb ik een positief voorbeeld van wat er bereikt kan worden als de professionele hulpverlening op afstand blijft. Een jongen met hechtingsproblemen reageerde zeer positief op de inzet van ons, gewone mensen, die dagelijks aanwezig waren om hem te helpen met zijn angst. Hierbij was op de achtergrond professionele begeleiding door een orthopedagoog aanwezig. Ik keek na een tijdje hard werken in de ogen van die jongen en zag dat hij letterlijk ruimte wilde maken, terwijl hij voorheen liever 'door je heen' liep. Dat was voor het eerst. Dat is onvergetelijk geweest en gaf me veel hoop hoezeer 'er zijn' meer hechting brengt.

Hoe wordt er vanuit uw instelling omgegaan met de verbinding tussen de toegang en het welzijn?

Het meest zichtbaar zijn de toegangs- en gebiedsteams in gemeenten. Voor Synthese is het belangrijk dat mensen elkaar kunnen helpen in het alledaagse leven. Mensen hebben onderling veel meer contactmomenten dan beroepskrachten ooit kunnen bieden. Het is de kunst om de kracht van mensen die dagelijks goed mee kunnen doen te verbinden met mensen die problemen ervaren. Dat gaat niet altijd vanzelf en hier ligt een taak voor Synthese. We sluiten aan bij wat er al is, we laten los zodra het kan en we weten tegelijkertijd de weg in het alledaagse leven. Daarbij denken we graag mee in het ontwerp van de contractvormen van de jeugdhulp met de gemeenten en helpt het ons wanneer zulke contracten ruimte bieden aan het alledaagse leven.

Wat is uw grootste zorg voor de doorontwikkeling van de jeugdhulp?

Door de bezuinigingen staat de betaalbaarheid van het stelsel van zorg, hulpverlening en ondersteuning onder druk. Allerlei trends vragen om een andere instelling van mensen, maar ook om een andere aanpak van de problemen

waar mensen tegenaan lopen. Aandacht blijven houden voor het erbij betrekken van de mensen en plannen maken mét de mensen en niet voor mensen. Aandacht voor eigenaarschap in de werkomgeving en het leven van alledag. De leefwereld en de samenleving verandert, maar door de vergrijzing blijft de financiële druk op de zorg hoog. Dit terwijl wij wel goed voor onze kinderen moeten zorgen, want die zijn onze toekomst.

Wat wenst u de jeugdhulp toe voor de komende jaren?

Ik wens de jeugdhulp toe dat alle professionals ondergeschikt durven te zijn aan de leefwereld van het kind en de familie. Breid de familie liever uit dan dat je er zelf in springt. Zet in op een goede hechting.

Amersfoort: Nieuwe verbindingen vanuit inhoudelijk partnerschap



Hoe zou u de transformatie omschrijven specifiek voor het sociaal domein?

Wat betreft het sociaal domein gaat de transformatie over een nieuwe manier van samenwerken. De kern van deze verandering houdt in dat we de inwoner centraal stellen: één gezin, één plan, één regisseur. En dat we zorg en ondersteuning sneller en dichterbij willen organiseren. Ook de verandering in de samenwerking met professionals, zoals zorgaanbieders, is van groot belang. Vanaf het begin heb ik duidelijk gemaakt dat partnerschap hierin belangrijk is.

Het is de bedoeling om alle percelen met bestuurlijke aanbesteding in te kopen. De reden daarvoor is de enorme meerwaarde van het gesprek met de organisaties over vragen als: Waar gaan we nu naartoe? Wat betekent dit voor jullie producten? Welke prijzen hangen daaraan? Wat vinden de cliënten daarvan? Is dit waar zij behoefte aan hebben? En komen we dan uiteindelijk tot een aanbod en samenwerking waar iedereen ook achter kan staan? Een uitdaging om als gemeente te kunnen sturen betreft de achtergestelde informatiepositie die wij hebben. De zorgaanbieders weten namelijk altijd meer dan de gemeente.

Naam:

Fleur Imming

Functie

Voormalig wethouder

Organisatie:

Gemeente Amersfoort

Daarnaast geldt: kinderen die zorg nodig hebben, zullen wij altijd helpen. Als je niet oppast is er een openeinderegeling. Dus moet je met de aanbieders ook een afspraak maken dat we met elkaar proberen (gemeenschappelijke verantwoordelijkheid) de zorg voor de kinderen binnen dit beschikbare budget te leveren. Vanuit dat principe kom je tot afspraken.

murale zorg meer krijgen. Dat is de transformatie waar wij nu in zitten. Tegelijkertijd zie je dat deze keuze ook heel complex is, omdat de vraag naar jeugdhulpplekken onverminderd groot blijft. We zitten nog in een fase waarin we bij wijze van spreken nog sturen in de mist, want het eindbeeld waar we naartoe onderweg zijn is nog niet helemaal duidelijk.

Het zou mooi zijn als meer organisaties de keuken open zetten en elkaar inspireren met mooie voorbeelden uit de praktijk.

En wat betekent de transformatie voor u specifiek voor de jeugdhulp?

Specifiek voor de jeugdhulp gaat het erom dat we ervoor willen zorgen dat zo veel mogelijk kinderen in hun eigen omgeving kunnen opgroeien. De toename van pleegzorg en gezinshuizen komt voort uit het besef dat je in een huiselijke omgeving meer te bieden hebt aan een kind en dat de intramurale setting, in bijvoorbeeld een bosrijke omgeving, verouderd is. Wij hebben daarom de keuze gemaakt dat kinderen onder de 12 jaar geen intra-

Bedoelt u dat in de systeemwereld de puzzel gelegd wordt, terwijl in de leefwereld iets anders wordt gevraagd?

De vraag is wat er precies in de leefwereld wordt gevraagd, want als we kijken naar de kinderen over wie wij het hier hebben, zien we dat de zorgvraag soms enorm complex is. En vaak gaat het niet alleen om het kind, maar heeft het gezin ook met andere vraagstukken te maken, van schuldhulpverlening tot echtscheidingsproblematiek et cetera.

Wat draagt regionale samenwerking bij aan de transformatie en wat betekent dat voor de inwoner van Amersfoort?

Met de zes Utrechtse jeugdhulpregio's trekken we gezamenlijk op om bovenregionale, dus hoogspecialistische, zorg in te kopen. Op basis van een gentlemen's agreement zijn we bezig om binnen de provincie Utrecht voldoende zorg in te kopen om beschikbaarheid te kunnen garanderen en daarmee aan de vraag te kunnen voldoen. Het blijft buitengewoon ingewikkeld dat het afhankelijk is van waar je woont in hoeverre de zorg goed geregeld is. Dat zie ik ook als voorzitter van de bovenregionale samenwerking. Het is een opgave om te zorgen dat we daarin lerend werken. Het zou mooi zijn als meer organisaties de keuken open zetten en elkaar inspireren met mooie voorbeelden uit de praktijk. Helaas vinden sommigen dat nog heel eng.

Hoe wordt er vanuit uw gemeente omgegaan met de verbinding tussen de toegang en het welzijn? Hoe uit zich dat in concrete voorbeelden? En is hier wat u betreft sprake van transformatie?

In Amersfoort zetten we in op de beweging van intramuraal naar extramuraal door de professionele en informele zorg daar zo goed mogelijk op in te richten. De randvoorwaarden, de samenwerking en de afstemming tussen professionals - het wordt allemaal steeds beter. Tegelijkertijd is het wel de vraag of we weten wat er in de lokale context nodig is, zodat kinderen krijgen waar zij behoefte aan hebben. De overgang van een intramurale naar een extramurale setting vraagt wel iets van de wijkteams, Save, Veilig Thuis en veel andere zorgaanbieders. En er moet rekening worden gehouden met andere vragen in het gezin, zoals schuldhulpverlening of een zorgvraag voor de ouders zelf. Daarom is het wijkteam altijd de regisseur. Daar sturen we nog steeds heel stevig op.

Wij hebben de wijkteams in feite onze portemonnee gegeven en afgesproken dat we de doorontwikkeling in cocreatie doen én dat we in cocreatie de afspraken maken over de constructies en de manier waarop zij het geld uitgeven. Dat betekent dat medewerkers van de gemeente samen met de wijkteams een set instructies maken en beheren.

Om de transformatie mogelijk te maken heb ik een enorm grote verandering doorgevoerd in de sociale basisinfrastructuur door

wijkteams en Indebuurt033 (de organisatie die de sociale basisvoorzieningen coördineert en uitvoert) opnieuw op te zetten. Er zijn mensen van de zorgaanbieders naar de wijkteams gegaan. Het wijkteam is als nieuwe organisatie gaan werken en moet een plek in het stelsel bewerkstelligen. Een voorbeeld is de verbinding met alle scholen door de inzet van brugfunctionarissen, die de verbinding vormen tussen het wijkteam en de school. Dat betekent een vernieuwende samenwerking voor scholen. Ook het voorbeeld van team Jong laat deze vernieuwing zien. Hier zijn Leerplicht, de RMC-functie en Arbeidsintegratie in één team gezet, zodat zij in een doorgaande lijn mensen kunnen volgen en voorkomen dat ze uitvallen. Dit zijn nieuwe verbindingen, die tijd nodig hebben om in te slijten. Het is boeiend om te zien in hoeverre deze doorontwikkeling de komende jaren vorm krijgt en wat uiteindelijk de opbrengsten zijn van de transformatie.

Wat is uw grootste zorg voor doorontwikkeling van de jeugdhulp de komende periode?

Mijn zorg is de kostenontwikkeling in de zorg en ondersteuning en of wij hier voldoende budget van het Rijk voor krijgen. Dit speelt onder andere in de jeugdhulp, waar ik die

kostenstijging niet terugzie in de budgetten die de gemeente krijgt. Onze opgave is transformeren en de goede zorg blijven leveren, maar hiervoor is wel voldoende budget nodig. Daarnaast vraag ik me weleens af of sommige gemeenten niet zelf hun eigen brevet van onvermogen aan het afgeven zijn. Dit heeft soms met het ego van de zittende wethouder Jeugdhulp te maken of met het lokale belang. En ik zie ook gemeenten die alles zelf willen regelen, wat niet congruent is met het idee om waar nodig (boven) regionaal samen te werken vanuit het belang van cliënten om voldoende beschikbaarheid van specialistische zorg te garanderen, en het belang van vermindering van administratieve lasten voor zorgaanbieders.

En wat wenst u de jeugdhulp toe voor de komende jaren?

Ik wens de jeugdhulp toe dat zij de komende periode in relatieve rust kan doorontwikkelen, zodat de benodigde zorg en ondersteuning snel en dichtbij beschikbaar is voor inwoners die dit nodig hebben.

Rotterdam: Transformatie vanuit een gezamenlijke visie met inkoop als vehikel

Naam:

Jan Smid

Functie:

Senior adviseur Beleid en Inkoop

Organisatie:

Gemeente Rotterdam

Hoe is de regio Rotterdam-Rijnmond omgegaan met de transitie?

Onze eerste zorg was de zorgcontinuïteit. Als gemeenten kregen we opeens een grote verantwoordelijkheid. We vonden het een hele puzzel om te bepalen welke jongeren welke producten en hulp en van welke aanbieder nodig hadden. Dat wilden we zo goed mogelijk organiseren. Dat vonden we ingewikkeld, omdat we hiervoor weinig goede gegevens hadden. Maar volgens mij is de transitie goed gelukt. De jeugdigen hebben passende zorg ontvangen. Een complicatie hierbij was het enorme productenboek van achthonderd producten. Maar vanuit hier zijn we wel in 2015 al gaan denken. Hoe willen we nu verder?



Wat verstaat u onder transformatie?

Sommige mensen hebben grote beelden bij transformatie, maar eigenlijk is het niet veel meer dan up-to-date blijven in je werk en dus blijven ontwikkelen. Vernieuwing kan zitten in nieuwe verbanden, of hulp op nieuwe plaatsen of in nieuwe combinaties. Zolang dit alles maar bijdraagt aan het grotere doel: betere jeugdhulp aan de jeugdige. Daar moet je - hoe lastig ook - buiten de waan van de dag steeds tijd voor blijven maken. Hier zijn we zelf vanaf 2016 meer aan toegekomen. We hebben toen

belangrijk instrument voor transformatie. Er zijn veel keuzes te maken bij inkoop en bekostiging en elk van deze keuzes kan remmend werken op, maar juist ook ruimte verschaffen aan transformatie. Dat hebben we steeds voor ogen proberen te houden.

Hoe ziet de inkoop en bekostiging in Rotterdam er nu uit?

In grote lijnen verleggen we de focus van product (input) naar resultaat. We kopen nog geen resultaat in - zover zijn we nog

gement. Dat geeft de aanbieder veel ruimte. We bieden een ruimer kader, waarin de aanbieder en het gezin eigenlijk de tekortkomingen in het functioneren van het kind zo veel mogelijk moeten oplossen. Hoe beter dat lukt, hoe beter je scores zijn op de KPI's (kritieke prestatie-indicatoren). Vervolgens kun je dan aanbieders vergelijken - waarbij je natuurlijk altijd achter de cijfers moet kijken, want aanbieders kunnen verschillende zwaartes van doelgroepen hebben et cetera. Maar we willen wel benchmarken.

Met een beperkt aantal aanbieders?

We willen dat één aanbieder verantwoordelijk is voor, wanneer dat nodig is, het hele palet van specialistische hulp. We willen dus niet dat het kind van instelling A naar instelling B naar C hopt. In het oude systeem ging er veel tijd verloren aan gepraat om die samenhang te bereiken. Dat willen we met deze vorm voorkomen. De zorg dient zo veel mogelijk rondom het kind te worden georganiseerd. Bij de start betekende dat wel een pittige discussie met de aanbieders. Begrijpelijk, want het is een ingewikkelde klus. Tegelijkertijd is het wel zeer van belang om dit te regelen. We zijn dit traject in december 2015 begonnen en het is een belangrijke stap geweest richting transformatie.

Er zijn veel keuzes te maken bij inkoop en bekostiging en elk van deze keuzes kan remmend werken op, maar juist ook ruimte verschaffen aan transformatie.

samen met de vijftien gemeenten en aanbieders een transformatie-agenda opgesteld. We realiseren ons heel goed dat transformatie en bekostiging en inkoop allemaal zaken zijn waarover je in gesprek bent met ambtenaren, bestuurders en professionals. Maar echt anders werken, een andere werkmethode, dat moet op de werkvloer gebeuren. Transformatie vindt plaats door samenwerking, niet alleen met gemeenten en het management, maar juist met de professional.

Wat jaagt, naast samenwerking, verder de transformatie aan?

Wat mij betreft inkoop en bekostiging, want die zijn voorwaarden-scheppend en daarmee een

niet - maar we zetten het resultaat wel centraal in onze relatie. Het gaat hierbij om een resultaat op de cliëntenpopulatie. Er heerst soms het misverstand dat we dit per kind willen vaststellen, maar dat zou tot veel bureaucratie leiden. Het gaat om de cliëntenpopulatie. We willen niet probleem-georiënteerd te werk gaan, maar vooral kijken op welke gebieden het kind niet functioneert zoals het zou moeten kunnen. Er zitten problemen achter disfunctioneren en natuurlijk moet de behandelaar een goede analyse maken om die problemen op te pakken, maar dan wel steeds gerelateerd aan het functioneren. We bekostigen dit door een aantal resultaatgebieden te onderscheiden. Daarbij heb je verschillende treden en daar vanuit rolt een weekbedrag/een arran-

Hoe zijn jullie gekomen tot deze nieuwe inkoop?

We hadden een gezamenlijke visie: meer richting resultaatgericht en zorg om het kind heen organiseren. Daarnaast wilden we de hulp

woordelijkheid die naar ons toe is gekomen, maar geeft ook unieke mogelijkheden. Doordat dit gevoel er zowel ambtelijk als bestuurlijk was, hebben we het gezamenlijk opgepakt. We hebben het voorbereidende traject met zowel

dat dit een proces van lange adem is en dat verandering langzaam gaat en tijd kost. Het hele proces is er dus niet een van 'dat doen we zo', maar het komt tot stand door met voldoende urgentie serieus stappen te willen zetten en hier bewust meerdere jaren voor uit te trekken.

We hadden een gezamenlijke visie: meer richting resultaatgericht en zorg om het kind heen organiseren. Daarnaast wilden we de hulp normaliseren.

normaliseren. Wat het gesprek vergemakkelijkte was dat wij al een stadsregio waren die zich voor 2015 al bezig hield met Jeugdhulp. Wij waren gewend om met een aantal gemeenten samen te werken; de infrastructuur stond hierdoor al. We hebben er hierbij bewust voor gekozen om eerst te gaan voor zorgcontinuïteit en daarnaast met een voorbereidingsgroep te kijken naar transformatie. Hierdoor was er een collectief bewustzijn dat we gezamenlijk de volgende stap gingen zetten; de noodzaak daarvan werd gezamenlijk gevoeld. We hadden met elkaar wel sterk het gevoel dat het een 'once-in-a-lifetime opportunity' was, om met de woorden van Hugo de Jonge te spreken. Bestuurlijk was er ook een drive om echt de handen uit de mouwen te steken. De transitie is een enorme verant-

beleidsambtenaren op Jeugd als financiële mensen gedaan. De keuze voor de wijze van bekostiging en inkoop is door middel van een aparte stuurgroep gemaakt, waarbij twee wethouders vanuit

het algemeen bestuur gemandateerd waren en echt konden doorpakken. Het proces heeft veel gevraagd en vraagt nog altijd veel, omdat de systematiek moet veranderen. We realiseren ons terdege

Wat zijn belangrijke elementen om tot transformatie te komen?

Inkoop en bekostiging zijn belangrijke middelen om de transformatie verder te helpen, maar het zijn ook zaken die je enorm tegenwerken wanneer je dit niet handig organiseert. Daarnaast is het van belang om voortdurend het doel scherp voor ogen te houden. Maar zoals ik al zei: De transformatie begint pas na het organiseren en opzetten. We hebben een

Na het organiseren en opzetten begint de transformatie pas.

nieuw systeem opgezet, waar ik in geloof. Maar welke optie uit de verschillende keuzes die gemeenten maken nu het meest effectief blijkt te zijn, dat zal de tijd moeten uitwijzen.

Transformeren in Súdwest-Fryslân: Wie vindt het nog meer belangrijk dat het goed met u gaat?

Naam:

Anita Modderman

Functie:

Teammanager gebiedsteam

Organisatie:

Gemeente Súdwest-Fryslân

Met een achtergrond als (jeugd)hulpverlener en met ervaring bij het opzetten en inrichten van het Centrum voor Jeugd en Gezin is Anita Modderman op dit moment teammanager in Gemeente Súdwest-Fryslân voor de gebiedsteams die integraal verantwoordelijk zijn voor de toegang aan inwoners bij vragen naar zorg, hulp en ondersteuning.

Hoe is er in Súdwest-Fryslân omgegaan met de transitie?

Vanuit het perspectief van de inwoner. Dat maakt in één zin duidelijk hoe er is omgegaan met de transitie en op dit moment ook met de transformatie in het sociaal domein. Bij de allereerste (beleidsinhoudelijke) planvorming is uitgegaan van een integrale aanpak, waarbij teams zijn gevormd die zich richten op inwoners van 0-100 jaar. Teams waarin verschillende

expertises bij elkaar zitten, waarbij gestuurd wordt op integraliteit. De inwoner daadwerkelijk centraal stellen doe je door vanuit dat perspectief te kijken, te werken en te organiseren. Onze gebiedsteams zijn onder werkgeverschap van de gemeentelijke organisatie gebracht, wat maakt dat we vanuit 'eigen beheer' kunnen werken, zonder tussenkomst van alledaagse organisatiebelangen en diversiteit in de aansturing.

Hoe omschrijft u de transformatie?

Een van de belangrijkste elementen in de transformatie binnen het sociaal domein is dat er samen bepaald wordt wat het plan en de aanpak wordt bij de vraag van ondersteuning door inwoners. Wij benaderen dit als 'nieuwe route' om in gesprek te gaan met inwoners die bij ons aankloppen om zo samen te bepalen wat nodig is. De beginvraag die we daarbij stellen is: 'Wie vindt het nog meer belangrijk dat het goed met u gaat?' Bij de transformatie is ons uitgangspunt dat we inzoomen op de draagkracht van inwoners. Het versterken van de draagkracht leidt uiteindelijk tot verlaging van de (ervaren) draaglast. Dit wordt op dit moment ook met wetenschappelijk actieonderzoek gevolgd (Universiteit Twente, onderzoek zelforganisatie). Uiteindelijk gaat het om sociale innovatie.

Waarom is transformatie nodig?

Als ik mag dromen, dan zou ik zo graag de meervoudige problematiek verbinden aan de kracht van de samenleving. De echte transformatie zit niet in de doelgroep met enkelvoudige problematiek, maar bevindt zich bij die inwoners en gezinnen die op meerdere leef-domeinen te maken hebben met grote vraagstukken in hun leven. Hoe normaliseren we in (specialistische) behandeling, hoe verbinden we met netwerken die niet alleen uit hulpverleners bestaan en hoe organiseren we een aanpak op een schaal die persoonlijk en nabij is? Het antwoord op die vragen vormt de kern van de transformatie.

Hoe kan de transformatie aangejaagd worden?

Op verschillende manieren. Heel praktisch zie ik dat de wijze waarop we in Friesland de jeugdhulp zijn gaan inkopen bijdraagt aan het formuleren van resultaten vooraf. Op basis van die resultaten wordt er samenhangende zorg, hulp en begeleiding ingezet en wordt de focus gelegd op herstel en duurzaamheid.

Daarnaast zijn de ervaringen vanuit de gebiedsteams zelf leidend. Innovatie gebeurt in de praktijk door het delen van casuïstiek en het gesprek over passende zorg, hulp en ondersteuning. Mijn ervaring is dat door pilots en experimenten ruimte wordt gecreëerd om te leren en te ontwikkelen. Daarmee jaag je de transformatie aan.



Zijn er concrete voorbeelden?

Een mooi voorbeeld uit de praktijk is de pilot rondom de POH GGZ (praktijkondersteuner huisarts – geestelijke gezondheidszorg). Ruim 75% van de aanvragen bij de huisarts naar ondersteuning op het gebied van de Jeugd-GGZ kon door deze praktijkondersteuner, die

onderwijs- zorgarrangementen. Niet langer de route via individuele hulp (beschikkingen), maar intensivering met het (passend) onderwijs, waar groepsgewijs ondersteuning ingezet kan worden. De ambities van Passend Onderwijs en het sociaal domein worden op deze manier aan elkaar gekoppeld.

professional heeft krijgt als vanzelf veel aandacht door eisen vanuit registratie (SKJ) en beroepsregistratie. Juist daarom is sturing op integraliteit ook zo belangrijk. Wij doen dit onder andere door casuïstiekbesprekingen over de expertisegebieden heen. Dus niet alleen de collega's Jeugd bij elkaar, maar een gemengde samenstelling, zodat ook inkomensconsulenten en professionals vanuit de Wmo verbonden zijn. Hierbij redeneer ik vanuit de rol van gebiedsteams; dan is er al sprake van een vraag naar hulp.

Als ik mag dromen, dan zou ik zo graag de meervoudige problematiek verbinden aan de kracht van de samenleving.

onder meer psycho-educatie in haar expertiseprofiel heeft, zelf worden opgepakt en afgehandeld. Geen wachtlijsten en - het grootste voordeel! - heel dichtbij en op maat voor kind en inwoner georganiseerd. De pilot wordt op dit moment uitgebreid naar andere gebieden. Iedere verbinding met een huisartsenpraktijk is uniek en vraagt tijd, ruimte en financiële middelen om dit op te bouwen en hierin te investeren.

Een ander voorbeeld is onze inzet in de samenwerking met het onderwijs door middel van specifieke

Integrale zorg, integraal voorveld. Hoe integraal moet het zijn?

Zo integraal als mogelijk. In het leven van mensen hangt alles met alles samen en is het over het algemeen niet logisch om daarin onderscheid te maken omdat wetgeving vanuit verschillende kaders is opgesteld. Dit staat los van het feit dat je specifieke expertise van professionals nodig hebt. Mijn ervaring is dat je de inzet op generalisme vanuit een gebiedsteam ruim baan moet geven. Het specialisme dat een

Als het gaat om 'integraal voorveld' wil ik veel meer inzoomen op de samenleving. Súdwest-Fryslân heeft in dat kader een gemeentelijke stichting opgericht: Sociaal Collectief. Een nieuwe organisatie voor welzijnswerk, die inzet op de verbindingen in de samenleving. Zij bieden ondersteuning bij het behouden en ontwikkelen van initiatieven in buurten, wijken en dorpen. Zij leggen contact met inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers en stimuleren hen om talenten en kennis met elkaar te delen. De verbindende factor in sociaal werk. Dit maakt het (integrale) plaatje compleet om te komen tot sociale innovatie. Want dat is eigenlijk waar het over gaat bij de transformatie.

Colofon

drs. Machteld Koelewijn - partner Sociaal Domein

Machteld heeft vanuit verschillende opdrachten ruime ervaring met (samenwerkings)vraagstukken in het sociaal domein. Zij verbindt mensen, middelen, expertise en context om bij te dragen aan concrete oplossingen. Met haar ruime ervaring brengt Machteld bestuurlijke kracht in die adequaat bijdraagt aan besluitvorming bij complexe onderwerpen en regionale samenwerkingsvraagstukken. Daarnaast heeft zij sterke inhoudelijke affiniteit en kennis van het thema jeugdhulp binnen het sociaal domein. Strategie en uitvoering komen bij haar samen in de ambitie toegevoegde waarde te leveren.

Martine Abercrombie MSc - senior adviseur Sociaal Domein

Martine heeft een achtergrond in de jeugdhulpverlening. Zij heeft veel kennis van het sociaal domein, sturing en bekostiging vraagstukken en transformatie. Zij heeft diverse rollen bij zowel zorgaanbieders als gemeenten vervuld en is politiek sensitief. Haar achtergrond stelt haar in staat om de veranderende verhoudingen in dit domein scherp te analyseren en te adviseren wat hierop nodig is. In adviseursrollen excelleert zij in het adviseren bij strategische vraagstukken en het verbinden van de inhoud met financiën. Vanuit haar achtergrond ligt haar hart bij de jeugdhulp en zet zij zich in voor de transformatie op jeugd en passende hulp voor het gezin.

Marloes Westerveld - senior adviseur Sociaal Domein

In opdracht van gemeenten werkt Marloes graag samen met zorg- en welzijnsorganisaties in de sociale basis waarbij het uitgangspunt van de inwoner voor haar een cruciale voorwaarde is. In haar rol als projectmanager van lokale preventieve projecten in het voorliggend veld vindt zij het een mooie uitdaging om met alle partners aan te sluiten bij wat er al is en nieuwe concepten te ontwikkelen waardoor de inwoner zo veel mogelijk de regie behoudt.

Eylem Ceylan MSc - adviseur Sociaal Domein

Eylem Ceylan heeft kennis en ervaring opgedaan op het gebied van onderzoek, advies en procesmanagement in diverse onderwerpen zoals: integrale toegang, transformatie (in de jeugdhulp) en sturing in het sociaal domein. Zij zet zich graag in om de transformatie in het sociaal domein, samen met alle betrokken partijen, handen en voeten te geven. Haar drive is om daadwerkelijk iets te veranderen in de praktijk. Haar kracht ligt in het verbinden van verschillende partijen en domeinen.

Meer informatie en contact

Wilt u meer informatie naar aanleiding van deze publicatie, neemt u dan contact op met:



drs. Machteld Koelewijn
partner
machteld.koelewijn@bmc.nl
06 - 53 99 10 53



Martine Abercrombie MSc
senior adviseur
martine.abercrombie@bmc.nl
06 - 53 99 10 53



Marloes Westerveld
senior adviseur
marloes.westerveld@bmc.nl
06 - 10 10 81 71



Eylem Ceylan MSc
adviseur
eylem.ceylan@bmc.nl
06 - 12 56 56 68

www.bmc.nl

BMC

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

Postadres

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

oktober 2018

Kijk voor meer informatie ook eens op onze website www.bmc.nl