

ONDERZOEKSRAPPORT

# Transformatie zorg voor de jeugd

Vorbereiding en oefening in Zaanstad

februari 2015

Rekenkamer Zaanstad





ONDERZOEKSRAPPORT

# Transformatie zorg voor de jeugd

Vorbereiding en oefening in Zaanstad

februari 2015

COLOFON

Rekenkamer Zaanstad

directeur: dr. Jan de Ridder  
onderzoekers: drs. Marcella van Doorn (projectleider)  
drs. Marieke Hoffman  
drs. Johan de Groot  
Nadia Fonteijne MSc  
onderzoeksperiode: juni 2014 t/m december 2014

De rapportage van het onderzoek *Transformatie zorg voor de jeugd* bestaat uit twee delen: het bestuurlijk rapport en het onderzoeksrapport met bijlagen. Het voorliggende onderzoeksrapport bevat in detail de bevindingen en de beantwoording van de onderzoeksvragen. Het onderzoeksrapport verschijnt alleen in elektronische vorm en is evenals het bestuurlijk rapport te vinden op de website van de rekenkamer: [www.rekenkamer.amsterdam.nl](http://www.rekenkamer.amsterdam.nl).

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Aanleiding	5
1.2	Landelijke doelstellingen decentralisatie jeugdzorg	6
1.3	Cijfers over financiële omvang en zorgconsumptie	8
1.4	Beleidsontwikkeling en regelgeving in Zaanstad	10
1.5	De Jeugdteams	11
1.6	Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen	15
1.7	Onderzoeksaanpak	17
1.8	Leeswijzer	18
<b>2</b>	<b>Meerwaarde en knelpunten: organisatiewijze Jeugdteams</b>	<b>19</b>
2.1	Inleiding	19
2.2	Meerwaarde in de organisatiewijze van de Jeugdteams	19
2.3	Knelpunten in de organisatiewijze van de Jeugdteams	19
2.4	Conclusie	24
<b>3</b>	<b>Meerwaarde en knelpunten: competenties Jeugdteamleden</b>	<b>27</b>
3.1	Inleiding	27
3.2	Meerwaarde in competenties van Jeugdteamleden	27
3.3	Knelpunten in competenties van Jeugdteamleden	28
3.4	Conclusie	30
<b>4</b>	<b>Meerwaarde en knelpunten: werkwijze Jeugdteams</b>	<b>31</b>
4.1	Inleiding	31
4.2	Meerwaarde van werkwijze Jeugdteams	31
4.3	Knelpunten in werkwijze Jeugdteams	33
4.4	Conclusie	37
<b>5</b>	<b>Meerwaarde en knelpunten: samenwerking met partners</b>	<b>39</b>
5.1	Inleiding	39
5.2	Meerwaarde in samenwerking met partners	39
5.3	Knelpunten in samenwerking met partners	41
5.4	Conclusie	47
<b>6</b>	<b>Meerwaarde en knelpunten: Financiering en monitoring</b>	<b>49</b>
6.1	Inleiding	49
6.2	Meerwaarde in wijze van financiering en monitoring	49
6.3	Knelpunten in wijze van financiering en monitoring	50
6.4	Conclusie	56

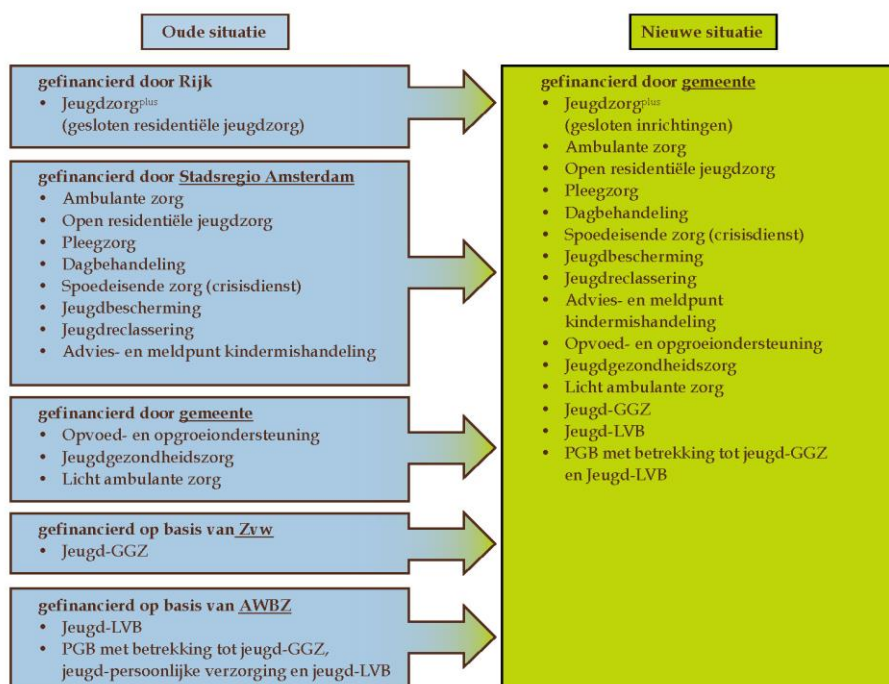
<b>7</b>	<b>Risicomanagement door de gemeente</b>	<b>57</b>
7.1	Inleiding en normenkader	57
7.2	In beeld brengen van risico's	59
7.3	Adequate beheersmaatregelen	67
7.4	Transparantie over risico's richting de raad	74
7.5	Conclusie	77
<b>8</b>	<b>Leren van de Jeugdteams</b>	<b>79</b>
8.1	Inleiding en normenkader	79
8.2	Creëren van een leerplatform	80
8.3	Lessen met elkaar delen	85
8.4	Volledigheid kansen en lessen	88
8.5	Evaluatie van de Jeugdteams	89
8.6	Werkwijze gaandeweg aanpassen	91
8.7	Conclusie	92
	<b>Bijlage 1 - Achtergrond meerwaarde en knelpunten Jeugdteams</b>	<b>95</b>
	Achtergrond bij hoofdstuk 2 - Meerwaarde en knelpunten in organisatiewijze Jeugdteams	95
	Achtergrond bij hoofdstuk 3 - Meerwaarde en knelpunten: competenties Jeugdteams	100
	Achtergrond bij hoofdstuk 4 - Meerwaarde en knelpunten: werkwijze Jeugdteams	102
	Achtergrond bij hoofdstuk 5 - Meerwaarde en knelpunten: samenwerking met partners	106
	Achtergrond bij hoofdstuk 6 - Meerwaarde en knelpunten: financiering en monitoring	109
	<b>Bijlage 2 - Lijst met geraadpleegde personen</b>	<b>113</b>
	<b>Bijlage 3 - Verantwoording enquêtes</b>	<b>115</b>
	<b>Bijlage 4 - Afkortingen en begrippen</b>	<b>131</b>
	<b>Bijlage 5 - Relatie meerwaarde en knelpunten tot doelen</b>	<b>133</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In het sociaal domein is momenteel een groot en complex veranderingsproces gaande, waar veel burgers mee te maken krijgen en waar veel geld mee gemoeid is.<sup>1</sup> Met de overdracht van taken van het Rijk, de stadsregio en de zorgverzekeraars is de gemeente per 1 januari 2015 bestuurlijk en financieel verantwoordelijk voor het hele scala van preventie, ondersteuning, hulp en (open en gesloten) zorg bij opgroeien en opvoeden, psychische problemen en stoornissen van jeugdigen (*de transitie*). In figuur 1.1 is schematisch weergegeven om welke taken het in de jeugdhulp en jeugdzorg gaat.

Figuur 1.1 - Oude en nieuwe situatie jeugdhulp en jeugdzorg<sup>2</sup>



Bron: rekenkamer o.b.v. *Provinciaal Beleidskader Jeugdzorg 2012-2013 'De kunst van het loslaten'*, provincie Utrecht.

<sup>1</sup> Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam, *Verkenning vernieuwing in het sociaal domein*, 25 september 2013.

<sup>2</sup> Zie bijlage 4 voor een verklarende lijst met afkorting en begrippen.

Het centrale doel van het Rijk bij de decentralisatie van de zorg voor de jeugd is het vereenvoudigen, efficiënter en effectiever maken van de zorg voor de jeugd. Dit moet worden gerealiseerd door een andere manier van werken (*de transformatie*). Hierbij is het de bedoeling dat er betere preventieve zorg wordt geleverd, meer van eigen kracht van burgers wordt uitgegaan, jeugd en gezinsproblemen meer integraal worden aanpakend en een proces van demedicalisering en normalisering wordt ingezet. Hierdoor moeten het gebruik van (zware) zorg en de uitvoeringskosten verminderen.

De transitie en de transformatie van de zorg voor de jeugd bieden voor een betere en efficiënte zorg maar er zijn ook maatschappelijke en financiële risico's. De decentralisatie gaat immers gepaard met een grote bezuinigingsopgave van het Rijk (schatting van ongeveer € 14,5 miljoen voor Zaanstad tot 2017<sup>3</sup>). Ook mag deze enorme operatie niet ten koste gaan van de zorg aan jeugdigen. Beide risico's vormen voor ons aanleiding om al tijdens de voorbereidingsfase van de gemeente onderzoek te doen naar de decentralisatie van de jeugdzorg.

## 1.2 Landelijke doelstellingen decentralisatie jeugdzorg

Op 18 februari 2014 is de nieuwe *Jeugdwet* vastgesteld door de Eerste Kamer. In de *Jeugdwet* wordt de decentralisatie van jeugdzorgtaken van het Rijk en de provincies naar de gemeenten geregeld. In het algemeen is de veronderstelling dat door decentrale overheden op bepaalde terreinen meer taken, bevoegdheden en daaraan gekoppeld ook meer beleidsvrijheid te geven, deze decentrale overheden beter dan de centrale overheid in staat zijn te komen tot effectief en doelmatig beleid. Maatwerk en integrale beleidsvoering zijn op lokaal niveau eenvoudiger te realiseren en van de lokale overheid wordt verwacht dat deze sneller en adequater kan reageren op (maatschappelijke) veranderingen; wat bijdraagt aan effectiever beleid.<sup>4</sup>

In de *Memorie van Toelichting* bij de *Jeugdwet* is de specifieke doelstelling van de decentralisatie van de jeugdzorg opgenomen:

### *Doel stelselwijziging jeugd*<sup>5</sup>

Het vereenvoudigen en efficiënter en effectiever maken van het jeugdstelsel, waarbij het uiteindelijke doel is de eigen kracht van de jongere te versterken en het zorgend en probleemoplossend vermogen van het gezin en sociale omgeving te vergroten.

Om het doel van de decentralisatie – vereenvoudigen, efficiënter en effectiever maken van het jeugdstelsel – te bereiken, zijn enkele specifieke subdoelen gesteld.<sup>6</sup> Deze sub-

<sup>3</sup> Gemeente Zaanstad, *Kadernota 2014 – 2017 Wederzijds aanspreekbaar, op basis van vertrouwen*, p. 23.

<sup>4</sup> SCP, Rob Gilsing (2009), *Decentralisatie en de bestuurskracht van de gemeente – De beleidstheorie van decentralisatie en het belang van democratische zelfsturing*, p.41 en p.42. In de notitie wordt doelmatigheid gezien als een afgeleide van effectiviteit – immers, beleid kan niet doelmatig zijn zonder effectief te zijn – en daardoor niet behandeld, maar wij hebben dit aspect hier voor de volledigheid toch genoemd.

<sup>5</sup> Memorie van toelichting bij de nieuwe *Jeugdwet*, 1 juli 2013, p. 2.

<sup>6</sup> Deze subdoelen hebben we vooral gebaseerd op de *Memorie van Toelichting* bij het wetsvoorstel van de *Jeugdwet*.



doelen hebben we hieronder afzonderlijk gepresenteerd, maar zijn veelal met elkaar verbonden.

1. *Preventie en eigen verantwoordelijkheid*

In het huidige stelsel is een te grote druk op gespecialiseerde zorg en wordt onvoldoende gebruik gemaakt van preventie. Door gebruik te maken van preventieve acties én door aandacht te hebben voor de eigen kracht van de jeugdige en zijn sociale omgeving kan de effectiviteit van de zorg voor de jeugd als geheel worden vergroot. Kleine problemen blijven klein en dure en gespecialiseerde zorg is minder vaak nodig.

2. *Normaliseren*

In het huidige jeugdzorgstelsel wordt afwijkend gedrag onnodig gemedicaliseerd. In het nieuwe stelsel is aandacht voor demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren. Dit gebeurt onder meer door het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en in voorzieningen als kinderopvang en peuterspeelzalen. Daarnaast wordt in het huidige stelsel onvoldoende gebruik gemaakt van lichte opvoedondersteuning en vroegtijdige interventies. Het is van belang om eerder de juiste hulp op maat te bieden om een later beroep op dure gespecialiseerde hulp te verminderen.<sup>7</sup>

3. *Integrale hulp aan gezinnen*

In het huidige systeem is door verschillende bestuurslagen en wettelijke systemen – en daarmee gescheiden financieringsstromen en gescheiden verantwoordelijkheden – sprake van een tekortschietende samenwerking rond kinderen en gezinnen. In het nieuwe systeem is er sprake van integrale hulp volgens het uitgangspunt ‘één gezin, één plan, één regisseur’. Door bundeling van financieringsstromen (ontschotting) ontstaan meer mogelijkheden voor betere samenwerking en innovaties in ondersteuning, hulp en zorg aan jeugdigen en gezinnen.<sup>8</sup>

4. *Meer ruimte voor professionals*

Door vermindering van regeldruk moet er meer ruimte voor de professional komen om de juiste hulp te bieden. Het gaat hierbij om betrokken professionals die sociale netwerken in de omgeving van het gezin weten in te schakelen en die kunnen samenwerken met vrijwilligers en familieleden en hun kracht weten te benutten.<sup>9</sup>

5. *Samenhang met andere decentralisaties*

De samenwerking tussen gemeenten moet worden vastgelegd in regionale transitiearrangementen. Daarbij moet ook aandacht zijn voor congruentie: om de decentralisaties integraal en effectief uit te voeren is het belangrijk dat de regio's waarin de gemeenten de drie decentralisaties – waaronder de jeugdzorg – uitvoeren, zoveel mogelijk overlappen.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> *Memorie van Toelichting* bij wetsvoorstel voor nieuwe Jeugdwet p.2 en p.12.

<sup>8</sup> *Memorie van Toelichting* bij wetsvoorstel voor nieuwe Jeugdwet p.2 en p.12.

<sup>9</sup> *Memorie van Toelichting* bij wetsvoorstel voor nieuwe Jeugdwet, p.2.

<sup>10</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Gemeentelijke samenwerkingsverbanden sociaal domein*, 11 juli 2013.

Op basis van de algemene ideeën achter decentralisaties en specifieke (sub)doelstellingen in de *Jeugdwet* kunnen op hoofdlijnen twee achterliggende ideeën van de transformatie in de zorg voor de jeugd worden onderscheiden. Hierbij gaat het enerzijds om het beperken van de zorgvraag en anderzijds om het verminderen van de kosten. Dat moet samen de in het Regeerakkoord 2012 afgesproken doelmatigheidskorting op het naar de gemeenten over te hevelen budget mogelijk maken.<sup>11</sup> De centrale doelstellingen van de transformatie in de zorg voor de jeugd zijn:

1. vermindering vraag naar (zware) zorg, door (subdoelen):
  - betere preventieve zorg;
  - stimuleren en beter gebruiken van ‘eigen kracht’;
  - demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren.
2. vermindering uitvoeringskosten door (subdoelen):
  - meer integrale aanpak van jeugd- en gezinsproblemen;
  - verbetering van samenwerking van betrokken organisaties;
  - meer ruimte voor professionals.

### 1.3 Cijfers over financiële omvang en zorgconsumptie

Hieronder geven we in cijfers aan wat de financiële omvang van de decentralisatie en de zorgconsumptie in Zaanstad en in de rest van Nederland is.

#### 1.3.1 Financiële omvang van de decentralisatie

In de meicirculaire van 2014 is bekend geworden hoeveel geld er met de transitie van de jeugdzorg is gemoeid. In Tabel 1.1 is een overzicht gegeven van het totaalbedrag voor de decentralisatie van de jeugdzorg in 2015 voor Zaanstad en voor Nederland als geheel. De budgetten voor 2016 en verder zijn nog niet bekend omdat er op dit moment nog een objectief verdeelmodel wordt ontwikkeld om het macrobudget te verdelen. Naar verwachting wordt in december 2014 duidelijk wat dit betekent voor Zaanstad.<sup>12</sup>

Tabel 1.1 - Decentralisatie budget jeugdzorg 2015 (afgeronde bedragen)

	Zaanstad	Nederland
Aantal jeugdigen (0-17)	31.415	3.486.770
Bedrag per jeugdige		
• Wet op de Jeugdzorg	€ 460	€ 495
• AWBZ	€ 287	€ 330
• ZVW	€ 326	€ 284
• Totaal	€ 1.073	€ 1.110
Totaal budget	€ 33.707.292	€ 3.868.400.000
Vershil t.o.v. december 2013	-0,7%	+9,5%

Bron: Meicirculaire 2014

<sup>11</sup> *Memorie van Toelichting* bij wetsvoorstel voor nieuwe *Jeugdwet*, p.77. Het gaat hierbij om een landelijke korting van € 120 miljoen in 2015, € 300 miljoen in 2016 en € 450 miljoen vanaf 2017.

<sup>12</sup> *Klaar voor de Start. Voortgang transformatie Maatschappelijk Domein Rapportage 3.1 / januari - juni 2014*, p. 40

Het totaalbedrag dat voor de gemeente Zaanstad ter beschikking komt voor jeugdzorgtaken is € 33,7 miljoen. Dit is 0,7% minder dan het bedrag waar in december 2013 vanuit werd gegaan.

Oorspronkelijk kreeg de gemeente Zaanstad € 53.134 voor de invoering van de Jeugdwet voor 2014. Inmiddels heeft het Rijk extra middelen beschikbaar gesteld. Uiteindelijk heeft de gemeente Zaanstad voor 2014 een invoeringsbudget van € 262.817 gekregen.<sup>13</sup>

### 1.3.2 Zorgconsumptie jeugdzorg

In tabel 1.2 is voor Zaanstad en voor Nederland als geheel de zorgconsumptie van de jeugdzorg aangegeven. Daarbij maken we een onderscheid tussen de provinciaal gefinancierde jeugdzorg en de jeugdzorg die via de AWBZ en ZVW wordt gefinancierd.

Tabel 1.2 - Zorgconsumptie in Zaanstad en Nederland 2012

	Zaanstad		Nederland	
	absoluut	per 1.000 0-18 jarigen	absoluut	per 1.000 0-18 jarigen
Aantal jeugdigen (0-18 jaar)	31.415		3.486.770	
<b>Gemeentelijk gefinancierde hulp</b>				
Zorg door Jeugd en Opvoedhulp	630	20,1	71345	20,5
<b>Provinciaal gefinancierde jeugdzorg</b>				
Ambulante jeugdzorg	480	15,3	57.810	16,6
Dagbehandeling	20	0,6	7.590	2,2
Residentiële jeugdzorg	75	2,4	11.875	3,4
Pleegzorg	190	6	20.540	5,9
Ondertoezichtstelling (OTS)	390	12,4	39.355	11,3
Voogdij	60	1,9	8.520	2,4
Jeugdreclassering	180	5,7	15.970	4,6
<b>AWBZ</b>				
Jongeren met AWBZ-indicaties*	660	21	80.625	23,1
<b>ZVW</b>				
Eerstelijns GGZ	370	11,8	64.665	18,5
Tweedelijns GGZ	2.030	64,6	177.945	51,0

Bron: CBS jeugdmonitor (\*AWBZ-hulp die overgaat naar de Jeugdwet)

In Zaanstad zijn er, in vergelijking met het landelijke beeld, relatief minder jeugdigen met een traject ambulante hulpverlening. Ook zijn de Zaanse jeugdigen relatief minder in dagbehandeling, residentiële jeugdzorg en in voogdij. Ook is het aandeel jongeren met AWBZ-indicaties in Zaanstad relatief wat kleiner. Verder zijn er in Zaanstad iets meer jongeren in de jeugdreclassering en ondertoezichtstelling.

<sup>13</sup> Klaar voor de Start. Voortgang transformatie Maatschappelijk Domein Rapportage 3.1 / januari - juni 2014, p. 40

Het aandeel jeugdigen in de eerstelijns geestelijke gezondheidszorg is daarentegen beduidend lager dan het landelijke gemiddelde. Kijken we naar het aandeel tweedelijns GGZ, dan ligt dat in Zaanstad juist veel hoger.<sup>14</sup>

#### 1.4 Beleidsontwikkeling en regelgeving in Zaanstad

De beleidsontwikkeling van de gemeente Zaanstad voor het nieuwe jeugdstelsel is de afgelopen jaren steeds concreter geworden. In het voorjaar van 2012 kwam de gemeente Zaanstad voor het eerst met het haar *Gezamenlijke visie rond de drie decentralisaties* in het maatschappelijk domein. De visie van de gemeente was gestoeld op vier pijlers: 1) preventie, 2) eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid, 3) integrale benadering & effectieve voorzieningen en 4) een goed georganiseerd vangnet. Voorjaar 2013 werd deze visie iets uitgewerkt in *Het Roer Om. Richtinggevend document voor de transformatie maatschappelijk domein*. In drie hoofdstukken – Anders kijken, Anders aanpakken en Anders organiseren – werd in grote lijnen geschetst hoe het roer in het sociaal domein ‘om’ moest.

Een eerste inzicht in de nieuwe organisatiewijze en werkwijze werd gegeven in het *Beleidskader Jeugdhulp en AWBZ/Wmo in Zaanstad* (december 2013). De gemeente beoogt met de transitie ook een verschuiving van de hulpverlening te realiseren van de tweede lijn (specialistisch) naar de eerste lijn (algemeen toegankelijke ondersteuning vanuit de wijk) en van de eerste lijn naar familie, burens, vrienden en vrijwilligers (ook wel de ‘nulte lijn’). Het doel hiervan is meer uit te gaan van de eigen kracht van mensen, en van minder inzet van professionals. Voor de jeugdhulpverlening wordt de algemeen toegankelijke ondersteuning in de eerste lijn voorzien door zogenaamde multidisciplinaire, wijkgerichte ‘Jeugdteams’ en de Centra Jong (Centra voor Jeugd en Gezin, een netwerkorganisatie met daarin verschillende partners). Samen worden zij verantwoordelijk voor de ambulante hulpverlening.

Kort daarop werd specifiek voor de Jeugdteams het eerste beleidsdocument door de raad vastgesteld in februari 2014: *Perspectief Zaanse Jeugdteams*. De vier pijlers uit de visie uit 2012 zijn nog steeds herkenbaar in zowel het Beleidskader als het Perspectief Zaanse Jeugdteams.

In september 2014 zijn de Aanvullende beleidspunten Jeugdwet en Wmo door de Zaanse raad vastgesteld. Samen met het Beleidskader en het Perspectief Zaanse Jeugdteams is hiermee het beleidsplan voor de jeugdzorg rond. Het beleidsplan is uitgewerkt in een verordening. De *Verordening Jeugdhulp gemeente Zaanstad 2015* werd op tijd vastgesteld, op 25 september 2014. In de verordening is aangegeven dat de Jeugdteams gemandateerd zijn om door te verwijzen naar specialistische hulp. De werkprocessen zijn in de implementatieschema’s verder uitgewerkt

---

<sup>14</sup> Voor tweedelijns hulpverlening is altijd een verwijzing van de huisarts of andere verwijzer nodig. Over het algemeen gaat het in de tweede lijn om behandeling van complexere problematiek.

## 1.5 De Jeugdteams

### 1.5.1 Oprichting proeftuinen in twee Jeugdteams in 2012

Ter voorbereiding op de decentralisatie van de jeugdzorg is de gemeente Zaanstad in 2012 gestart met de 'Proeftuin Jeugdteams'. Het doel van deze proeftuin was na te gaan hoe de aansluiting tussen het preventieve jeugdbeleid van de gemeente, de jeugdgezondheidszorg, opvoedondersteuning van de GGD en de jeugdzorg zo goed mogelijk georganiseerd kon worden. De 'Proeftuin Jeugdteams' moest een oplossing bieden voor de knelpunten in het bestaande aanbod. Deze knelpunten waren:

- Professionals in de Centra Jong hadden productieafspraken naar de moederorganisatie (zoals Spirit, SMD of MEE) en moesten cliënten mee terug nemen. Dit kwam de ontwikkeling van de identiteit van de Centra Jong niet ten goede.
- Professionals in Centra Jong kregen in toenemende mate te maken met zware problematiek. Deze zware problematiek ontsteeg het aanbod van de Centra Jong, maar werd tegelijk niet opgepakt door Bureau Jeugdzorg.
- Professionals hadden te weinig ruimte om in te spelen op de signalen uit de wijk. De nadruk lag te veel op procesbegeleiding in plaats van het bieden van daadwerkelijke hulp- en dienstverlening. Ook was er weinig zicht op de jongeren vanaf twaalf jaar en was de koppeling met het onderwijs fragiel.<sup>15</sup>

De proeftuin werd gestart in overleg met de GGD, Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA) en diverse ketenpartners en bouwde, net als elders in Nederland, voort op eerdere pilots zoals de pilots 'rechtstreeks verwijzen', 'consulententeam', 'vinger-aan-de-pols' en 'kwetsbare gezinnen'.<sup>16</sup>

Op 1 januari 2013 werd officieel gestart met twee Jeugdteams die bij aanvang nog Team Jong heetten:

1. Team Jong Noord (nu Jeugdteam Noorderhoofdstraat);
2. Team Jong Poelenburg (nu Jeugdteam Weerpad).

De managers van twee Centra Jong (GGD Zaanstreek-Waterland) werden aangesteld als verantwoordelijk 'trekker' van de twee Jeugdteams. Om te borgen dat de expertise binnen het team voldoende breed is, zijn hulpverleners van verschillende organisaties aangetrokken. De organisaties binnen de Jeugdteams leverden hun diensten met gesloten beurs, o.a. door casuïstiek in de wijk vanuit het Jeugdteam te bedienen (ombuiging van bestaande werkzaamheden). Een deel van de organisaties (Spirit en BJAA) deed dit onder mandaat van de Stadsregio Amsterdam. Vanuit de gemeente is een kader opgesteld (Plan van aanpak Jeugdteams) waarbinnen de Jeugdteams konden opereren.

### 1.5.2 Uitbreiding naar vijf Jeugdteams in 2014

Vanuit de gemeente is het initiatief genomen om naar vijf Jeugdteams uit te breiden en deze Jeugdteams te laten trekken door drie andere organisaties die drie voor de gemeente 'nieuwe' terreinen vertegenwoordigen; jeugdbescherming, jeugdhulpverlening en jeugd-ggz. Op basis van de ervaringen en de tussentijdse evaluatie van

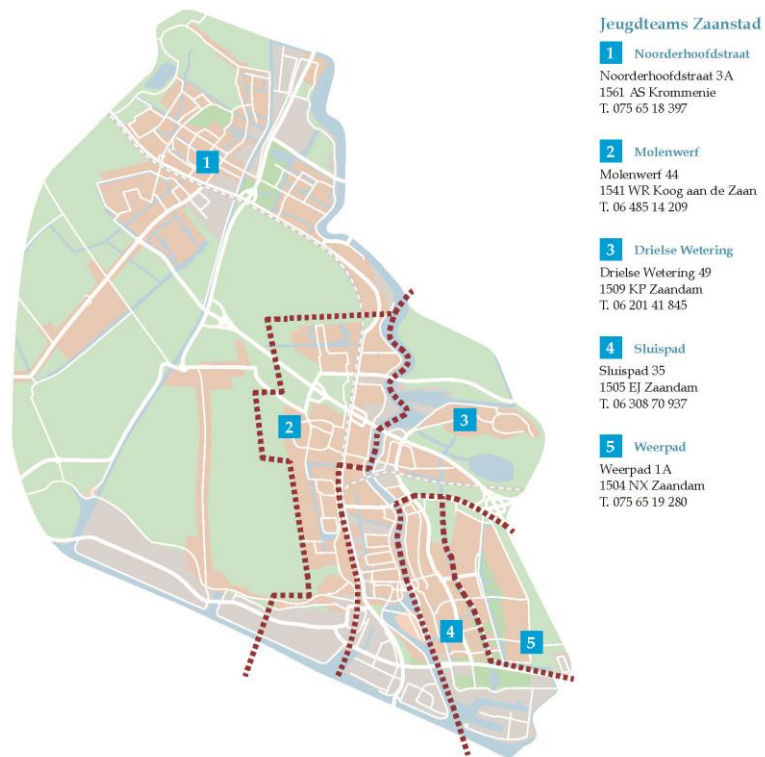
---

<sup>15</sup> Gemeente Zaanstad, *Proeftuin Jeugdteams gemeente Zaanstad*, versie 25 mei 2012.

<sup>16</sup> Gemeente Zaanstad, *Proeftuin Jeugdteams gemeente Zaanstad*, versie 25 mei 2012.

de twee Jeugdteams zijn eind 2013 drie organisaties (Bureau Jeugdzorg, Spirit en Lucertis<sup>17</sup>) gevraagd elk een trekker te leveren en een subsidieaanvraag te doen voor de drie nieuwe Jeugdteams. Maart 2014 zijn drie nieuwe Jeugdteams gestart. Daarnaast is het gebied van Jeugdteam Weerpad uitgebreid met twee buurten. Naast de wijk Poelenburg is het Jeugdteam ook werkzaam in Peldersveld en een klein deel van Hoornseveld. Sindsdien zijn er in totaal vijf Jeugdteams actief in Zaanstad; volgens de gemeente een 'dekkend netwerk voor jeugdhulp in Zaanstad.'<sup>18</sup> Figuur 1.2 geeft de geografische ligging van de vijf Jeugdteams aan.

Figuur 1.2 - Geografische ligging van de vijf Jeugdteams in Zaanstad



Bron: <http://www.jeugdteamzaanstad.nl/contact/>

De Jeugdteams hebben enkele gemeenschappelijke kenmerken. Zo zijn alle trekkers van de teams afkomstig van de hoofdaanemers (GGD, JBRA, Lucertis, Spirit) in het nieuwe jeugdzorgstelsel in Zaanstad. Alle teams hebben te maken met meervoudige

<sup>17</sup> Lucertis Kinder- en Jeugdpsychiatrie biedt een breed behandelaanbod voor kinderen, jongeren en hun omgeving, variërend van ambulante hulp tot het verrichten van diagnostisch onderzoek.

<sup>18</sup> Gemeente Zaanstad, *Klaar voor de Start. Voortgang transformatie Maatschappelijk Domein Rapportage 3.1 / januari - juni 2014*, p. 24.

problematiek. Daarom zijn ook alle teams multidisciplinair ingericht, en samengesteld uit verschillende moederorganisaties. Ook is de werkwijze in de Jeugdteams in grote lijnen dezelfde. De Jeugdteams zijn geen fysiek onderdeel van de Centra Jong, wel heeft bijna elk Jeugdteam jeugdverpleegkundigen van Centrum Jong als lid in het team. De wijksamenstelling en problematiek verschilt echter enigszins per wijk. Met name Jeugdteam Weerpad heeft te maken met een grotere populatie allochtone inwoners en meer specifieke GGZ-problematiek.

### 1.5.3 Doelen, samenstelling en taken vijf Jeugdteams

#### *Doelen Jeugdteams*

In de *Subsidie-uitvoering Jeugdteams 2015* en de uitvoeringsovereenkomsten met de afzonderlijke Jeugdteams heeft de gemeente doelen benoemd waaraan de werkzaamheden van het Jeugdteam moeten bijdragen:<sup>19</sup>

- zoveel mogelijk ouders en kinderen krijgen de juiste ondersteuning en hulp op de juiste plek, op het juiste moment;
- de ondersteuning en hulp is van goede kwaliteit en voorkomt herhaling;
- de kosten van de jeugdhulpverlening in zijn geheel blijven beheersbaar en binnen de beschikbare middelen;
- toename van de inzet van het eigen netwerk van jeugdigen en ouders;
- waardering van de cliënten voor de geleverde hulp;
- integraal werken.

#### *Samenstelling Jeugdteams*

De Jeugdteams zijn multidisciplinair en samengesteld uit verschillende disciplines. De gemeente heeft als randvoorwaarde gesteld dat de Jeugdteams bestaan uit specialisten met generalistische kennis, die gezamenlijk over brede expertise beschikken. Medewerkers in een Jeugdteam moeten minimaal HBO+ geschoold zijn. De Jeugdteams moeten beschikken over basiskennis en basisvaardigheden op de volgende gebieden:

- jeugdhulpverlening (opvoedproblematiek);
- jeugd- en volwassenen-GGZ;
- problematiek rondom jongeren en ouders met een licht verstandelijke beperking;
- gezondheidszorg (problematiek rond groeiachterstand, overgewicht, spraak-/taalstoornissen, etc.)

#### *Taken en positionering Jeugdteams*

Ten slotte heeft de gemeente een aantal taken geformuleerd die de Jeugdteams in ieder geval moeten uitvoeren:<sup>20</sup>

- informatie en voorlichting en signalering;
- analyse/ triage/ diagnostiek, verwijzing naar specialistische hulpverlening;
- sociale en praktische steun en begeleiding;
- het verlenen van ambulante jeugdhulpverlening in de brede zin, inclusief het onderdeel 'drang';

---

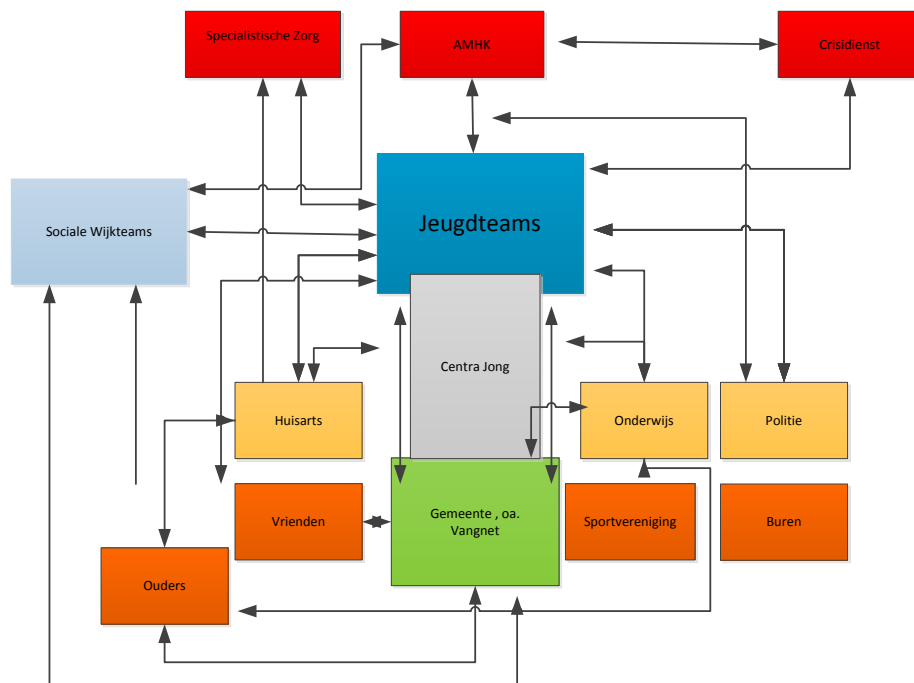
<sup>19</sup> Gemeente Zaanstad, *Subsidie-uitvoering Jeugdteams 2015*, 1 juli 2014, p. 8.

<sup>20</sup> Gemeente Zaanstad, *Subsidie-uitvoering Jeugdteams 2015*, 1 juli 2014, p. 6-7.

- het maken van een adequate veiligheidsinschatting/ risicotaxatie tijdens de intake (via een gevalideerd instrument).

De Jeugdteams spelen een centrale rol in het nieuwe jeugdstelsel. De Jeugdteams worden geacht de hulp te coördineren en te monitoren (één gezin, één regisseur, één plan), en dat af te stemmen met de Sociale Wijkteams, andere Jeugdteams, aanbieders van jeugdhulpverlening en het medisch domein. De medewerkers uit het Jeugdteam moeten hulpvragen in principe zelf oplossen, samen met het netwerk van de jeugdige. De Jeugdteams moeten (op termijn) 70-80% van de hulpvragen zelf kunnen oplossen.<sup>21</sup> Wanneer nodig kunnen de Jeugdteams specifieke, specialistische expertise inschakelen. In het Jeugdteam worden hier speciale aandachtsfunctionarissen voor aangewezen. Zij onderhouden de contacten met de instanties zoals het Advies- en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling (AMHK), de Jeugdbescherming en Jeugdreclassering en de diverse (regionale) expertise- en behandelcentra. Ook wanneer het Jeugdteam specialistische expertise inschakelen draagt het Jeugdteam zorg voor een goede begeleiding van het gezin, goede afstemming met alle betrokken partijen en het afstemmen van zorgvraag en -aanbod. Figuur 1.3 toont de centrale positionering van de Jeugdteams. De pijlen geven de relatie aan tussen de Jeugdteams, het voorveld, partners in de wijk, de gemeente en specialistische zorg.

Figuur 1.3 - Positionering van de Jeugdteams



Bron: ontwerp rekenkamer o.b.v. gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, januari 2014, p. 13-15.

<sup>21</sup> Gemeente Zaanstad *Subsidie-uitvoering uitvoering Jeugdteams 2015*, 1 juli 2014, p. 6.



## 1.6 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

### *Doel van het onderzoek*

De voorbereiding van de gemeente op de decentralisatie van de jeugdzorg is het aangrijpingspunt voor het onderzoek. Belangrijk element in de voorbereiding is de proeftuin van twee Jeugdteams die in 2012 van start zijn gegaan en de drie Jeugdteams die in maart 2014 zijn gestart. Het doel van de Jeugdteams was na te gaan hoe de aansluiting tussen het preventieve jeugdbeleid van de gemeente, de jeugdgezondheidszorg, opvoedondersteuning van de GGD en de jeugdzorg zo goed mogelijk georganiseerd kon worden.

Doel van dit rekenkameronderzoek is om globaal zicht te krijgen op de wijze waarop de gemeente zich voorbereidt op de transformatie en of ze de risico's van dit proces beheerst. Meer specifiek willen we inzicht krijgen in de wijze waarop de gemeente leert van de ervaringen in de Jeugdteams tot nu toe. Hoe worden knelpunten en daarmee samenhangende kansen en risico's in kaart gebracht en hoe reageert de gemeente daarop? Officieel is de gemeente pas per 1 januari 2015 verantwoordelijk voor de inhoud en het proces van de transformatie. Aangezien de gemeente ter voorbereiding op deze situatie Jeugdteams laat experimenteren en deze teams daar subsidie voor geeft, spreken we de gemeente in dit onderzoek ook aan als procesverantwoordelijke.

### *Onderzoeksvragen*

De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

*In hoeverre houdt de gemeente Zaanstad bij het vormgeven van het nieuwe jeugdzorgstelsel (transformatie) in voldoende mate rekening met kansen en risico's om te komen tot een doeltreffende en doelmatige zorg voor de jeugd?*

Deze centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van drie onderzoeksvragen:

1. Welke meerwaarde en knelpunten worden in de Jeugdteams gesignaleerd die het realiseren van de transformatiedoelen kunnen bevorderen of belemmeren?
2. Houdt de gemeente voldoende rekening met de in de Jeugdteams gesignaleerde risico's voor de transformatie?
3. Leert de gemeente voldoende van de ervaringen in de Jeugdteams?

### *Algemeen: operationalisatie kansen en risico's*

De kansen zijn in het onderzoek geoperationaliseerd door zowel te kijken naar de ervaren en potentiële meerwaarde van de Jeugdteams. Voor het inventariseren van de risico's hebben we gekeken naar de ervaren knelpunten die meerdere Jeugdteamleden en samenwerkingspartners signaleren en de mogelijke risico's die de gemeente voor de nabije toekomst signaleert. We noemen iets een knelpunt wanneer een bepaald probleem of bepaalde zwakte in de werk- of organisatiewijze van de Jeugdteams door meerdere betrokkenen bij de Jeugdteams is gesignaleerd.

Onder risico's verstaan we: de kans op het optreden van een gebeurtenis, die (negatief) gevolg voor de transformatiedoelen met zich mee kan brengen.<sup>22</sup> Kenmerk van een risico is, dat:

- er vooraf geen zekerheid bestaat over het al dan niet optreden van de afwijking, en/of
- er wel zekerheid is over het optreden van de afwijking, maar niet over de omvang van de gevolgen.<sup>23</sup>

*Onderzoeksraag 1: meerwaarde en knelpunten voor de realisatie van transformatiedoelen*

In de hoofdstukken 2 t/m 6 gaan we na welke meerwaarde en knelpunten door de Jeugdteams en de samenwerkingspartners worden gesignaleerd voor het realiseren van de transformatiedoelen op de onderdelen:

- organisatiewijze van de Jeugdteams;
- competenties van Jeugdteamleden;
- werkwijze van de Jeugdteams;
- samenwerking met partners;
- financiering en monitoring van de Jeugdteams.

In de hoofdstukken 2 t/m 6 hebben we geanalyseerd voor welke acht transformatiedoelen de meerwaarde en knelpunten van belang zijn. In bijlage 5 is een overzichtstabel opgenomen waarin beknopt is weergegeven hoe de genoemde meerwaarden en knelpunten zich verhouden tot de transformatiedoelen. Hieronder geven we aan welke acht doelen daarvoor gehanteerd zijn.

De doelen die de gemeente Zaanstad voor de jeugdzorg zijn vastgelegd in verschillende beleidsdocumenten, interne documenten en de begroting 2015. De doelen verschillen van elkaar doordat ze steeds verder zijn uitgewerkt en aangepast. Omdat de gemeente Zaanstad aangeeft om met behulp van de Jeugdteams de doelen uit de Jeugdwet te willen bereiken, nemen we deze doelstellingen als uitgangspunt.<sup>24</sup>

Het gaat om de volgende doelen:

1. Preventie en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden (eigen kracht) van jeugdigen en ouders, met inzet van hun sociale netwerk;
2. De-medicaliseren, ontzorgen, normaliseren door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en in voorzieningen als kinderopvang en peuterspeelzalen;
3. Eerder de juiste hulp op maat om het beroep op dure en gespecialiseerde hulp te verminderen;

---

<sup>22</sup> Mede gebaseerd op de definitie van risico in: Gemeente Zaanstad, *Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement 2013*, p. 23.

<sup>23</sup> Zie ook: Gemeente Amsterdam, *Notitie risicomanagement*.

<sup>24</sup> Expliciet aangegeven in de *Subsidie-uitvoering Jeugdteams 2015*, 1 juli 2014, p. 6. Dit is tevens het meest recente document.

4. Integrale hulp aan gezinnen volgens het uitgangspunt 'één gezin, één plan, één regisseur';
5. Meer ruimte voor professionals om de juiste hulp te bieden door regeldruk te verminderen; er is sprake van betrokken professionals die sociale netwerken in de omgeving van het gezin weten in te schakelen en die kunnen samenwerken met vrijwilligers en familieleden en hun kracht weten te benutten.

Daarnaast heeft de gemeente Zaanstad een aantal aanvullende doelen gesteld in de *Subsidie-uitvoering Jeugdteams 2015* waaraan de werkzaamheden van de Jeugdteams moeten bijdragen.<sup>25</sup> De gemeente zal deze doelen monitoren. Het gaat om de volgende aanvullende doelen:

6. Zoveel mogelijk ouders en kinderen krijgen de juiste ondersteuning en hulp op de juiste plek, op het juiste moment;
7. De ondersteuning en hulp is van goede kwaliteit en voorkomt herhaling;
8. De kosten van de jeugdhulpverlening in zijn geheel blijven beheersbaar en binnen de beschikbare middelen.<sup>26</sup>

*Onderzoeksvragen 2 en 3: risicomangement en trekken van lessen door de gemeente*

De hoofdstukken 7 en 8 bevatten een eigen beoordelingskader om het risicomangement en het trekken van lessen te kunnen beoordelen.

## 1.7 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een fase dat nog onderdelen in ontwikkeling waren, namelijk van juni 2014 t/m december 2014. Hierdoor kan het zijn dat sommige bevindingen inmiddels niet meer actueel zijn. Het onderzoek blijft daarom een momentopname.

### *Selectie Jeugdteams*

In ons onderzoek kijken we in brede zin naar alle vijf Jeugdteams. Met alle trekkers van de Jeugdteams (afkomstig van de GGD, Spirit, Lucertis en Jeugdbescherming Regio Amsterdam) zijn gesprekken gevoerd. Alle leden van de Jeugdteams zijn benaderd voor een enquête, evenals de samenwerkingspartners van de Jeugdteams.

Daarnaast was het streven om bij drie Jeugdteams nader in te zoomen. Gezien de langere ervaring van de oudste teams, kozen we voor de oudste twee Jeugdteams (Noorderhoofdstraat en Weerpad) en een nieuw Jeugdteam. Voor het nieuwe

<sup>25</sup> Gemeente Zaanstad, *Subsidie-uitvoering Jeugdteams 2015*, 1 juli 2014, p. 8.

<sup>26</sup> In totaal noemt de gemeente Zaanstad zes doelen voor het Jeugdteam. Twee daarvan komen (in grote lijnen) overeen met de doelen uit Memorie van Toelichting op de Jeugdwet die de gemeente ook nastreeft en hebben we daarom niet nogmaals genoemd. Het gaat om het doel 'toename van de inzet van het eigen netwerk van jeugdigen en ouders' en het doel 'integraal werken'. Daarnaast hanteert de gemeente voor de Jeugdteams nog het doel 'waardering van de cliënten voor de geleverde hulp'. Omdat over waardering door cliënten nog weinig tot niets bekend is nemen wij ook dit doel niet mee bij het in kaart brengen van meerwaarde en knelpunten voor de doelen van de transformatie. Cliënttevredenheid is wel onderdeel van de sturing op de Jeugdteams vanaf 2015.

Jeugdteam ging onze voorkeur uit naar Jeugdteam Molenwerf omdat zij als enige team nog geen vaste huisvesting in de wijk hebben. Omdat het bij Jeugdteam Molenwerf niet mogelijk was om een casuïstiekoverleg bij te wonen, hebben we dat gedaan bij Jeugdteam Drielse Wetering. Uiteindelijk hebben wij in twee van de vijf Jeugdteams (Weerpad en Drielse Wetering) een casuïstiekoverleg bijgewoond. Verder zijn verdiepende gesprekken met de trekker en /of teamleden gevoerd in vier van de vijf Jeugdteams (Noorderhoofdstraat, Weerpad, Molenwerf en Drielse Wetering).

#### *Onderzoeksmethoden*

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen hebben we gesprekken gevoerd (zowel met de ambtelijke organisatie als de Jeugdteams)<sup>27</sup> en vastgestelde beleidsdocumenten en interne documenten van de gemeente geanalyseerd. Verder hebben we bij de Jeugdteams Weerpad en Drielse Wetering ook een casuïstiekoverleg bijgewoond. Daarnaast zijn de leden van de Jeugdteams via een enquête een aantal vragen gesteld over de werkwijze, de samenwerking, de registratie van gegevens, de knelpunten en de meerwaarde die zij voor de Jeugdteams zien. Ook hebben we een enquête uitgezet onder partners waarmee de Jeugdteams regelmatig samenwerken.<sup>28</sup> Tot slot is in een filmpje voor het 10-jarig bestaan van de rekenkamer ook gesproken met de wethouder Jeugd en de trekker van Jeugdteam Weerpad.<sup>29</sup>

## **1.8 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 t/m hoofdstuk 6 gaan we in op meerwaarde en knelpunten die in de Jeugdteams worden gesignaleerd en die van belang zijn voor het realiseren van de transformatiedoelen. We kijken daarbij naar meerwaarde en knelpunten voor:

- de organisatie van de Jeugdteams (hoofdstuk 2);
- de competenties van de Jeugdteamleden (hoofdstuk 3);
- de werkwijze van de Jeugdteams (hoofdstuk 4);
- de samenwerking met de partners (hoofdstuk 5);
- de financiering en monitoring (hoofdstuk 6).

In bijlage 1 zijn voor een aantal paragrafen in de hoofdstukken 2 t/m 6 achtergrondinformatie en relevante citaten opgenomen voor de meerwaarde en knelpunten. De paragrafen waarvan achtergrondinformatie in bijlage 1 is opgenomen, zijn gemarkeerd met een \* in de titel. De achtergrondinformatie in bijlage 1 is gemakkelijk te openen door met uw muis te klikken op de titel van de paragrafen in de hoofdstukken 2 t/m 6 met een \*.

Vervolgens gaat hoofdstuk 7 in op de wijze waarop de gemeente risico's rondom de transformatie van de zorg voor de jeugd in kaart brengt en beheerst. Tot slot gaan we in hoofdstuk 8 in op de vraag op welke wijze de gemeente lessen trekt uit de ervaringen van de Jeugdteams.

---

<sup>27</sup> In bijlage 2 is een lijst met geraadpleegde personen opgenomen.

<sup>28</sup> Bijlage 3 bevat de verantwoording over de enquêtes en de enquêtes zelf.

<sup>29</sup> Symposium in het kader van het 10-jarig bestaan van de Rekenkamer Metropool Amsterdam, *Terugblikken & vooruitkijken in het openbaar bestuur*, 21 november 2014.

## 2 Meerwaarde en knelpunten: organisatiewijze Jeugdteams

### 2.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke meerwaarde en knelpunten worden in de *organisatiewijze* van de Jeugdteams gesignaleerd die het realiseren van de transformatiedoelen kunnen bevorderen of belemmeren?<sup>30</sup>

Onder organisatiewijze verstaan we de wijze waarop de Jeugdteams zijn georganiseerd, samengesteld en hoe facilitaire zaken, zoals huisvesting, geregeld zijn.

In § 2.2 gaan we in op de meerwaarde van de organisatiewijze van de Jeugdteams en in § 2.3 op de knelpunten in de organisatiewijze van de Jeugdteams, zoals deze door de Jeugdteams en partners gesignaleerd zijn. In de conclusie (§ 2.4) gaan we na voor welke doelen we met name meerwaarde of knelpunten signaleren. Tot slot is in bijlage 5 een overzichtstabel opgenomen waarin beknopt is weergegeven hoe de genoemde meerwaarden en knelpunten zich verhouden tot de transformatiedoelen.

### 2.2 Meerwaarde in de organisatiewijze van de Jeugdteams

#### 2.2.1 Ontschotte en multidisciplinaire teams kunnen zorgen voor snelle, integrale en adequate hulp \* <sup>31</sup>

De vijf Jeugdteams zijn multidisciplinair samengesteld vanuit verschillende instellingen. De combinatie van ontschotting van organisaties en het werken in multidisciplinaire teams is een veelgehoorde meerwaarde van de Jeugdteams. Hierdoor kan hulp sneller starten en integraler geleverd worden. De aanname is dat dit de kwaliteit van de hulp ten goede komt en erger kan voorkomen.

### 2.3 Knelpunten in de organisatiewijze van de Jeugdteams

#### 2.3.1 Afspraken moederorganisatie staan werken in Jeugdteams soms in de weg \*

Bepaalde afspraken van Jeugdteamleden met de moederorganisaties staan het werken in het Jeugdteam soms in de weg. Dit blijkt uit de gesprekken die wij voerden met de Jeugdteams, uit de enquête en uit eerdere evaluaties. In de enquête zegt 12% van de Jeugdteamleden dat de combinatie van het werken in het Jeugdteam met het werken

---

<sup>30</sup> Voor een overzicht van de transformatiedoelen, zie § 1.6.

<sup>31</sup> Voor een aantal paragrafen in de hoofdstukken 2 t/m 6 zijn achtergrondinformatie en relevante citaten opgenomen in bijlage 1. Paragrafen die achtergrondinformatie bevatten, zijn gemarkeerd met een \* in de titel. De achtergrondinformatie in bijlage 1 is gemakkelijk te openen door met uw muis te klikken op de titel van de paragrafen in de hoofdstukken 2 t/m 6 met een \* en tegelijkertijd de Ctrl-toets in te drukken.

voor de moederorganisatie niet goed gaat; 18% vindt het niet goed maar ook niet slecht gaan.

De afspraken met de moederorganisatie hebben enerzijds invloed op de snelheid waarmee Jeugdteamleden een behandeling kunnen starten. Daarnaast kunnen de afspraken met de moederorganisatie invloed hebben op de werkwijze van de Jeugdteamleden, en op het type casussen dat ze mogen behandelen. Hiermee kunnen de afspraken met moederorganisaties een belemmering vormen voor de realisatie van vrijwel alle transformatiedoelen.

Als het goed is, is van deze knelpunten geen sprake meer vanaf 1 januari 2015. Vanaf dan worden de instellingen gefinancierd door de gemeente en gelden alleen de afspraken uit de subsidiebeschikking tussen de gemeente en instellingen.

### **2.3.2 Werken in Jeugdteam lastiger voor medewerkers met kleine contracten \***

De trekkers van de Jeugdteams hebben voor de samenstelling van hun teams verschillende keuzes gemaakt. Terwijl sommige trekkers hebben ingezet op een beperkt aantal medewerkers met relatief veel uren in het team, hebben andere trekkers gekozen voor een groter aantal medewerkers met minder uren.

Het voordeel van meer medewerkers met kleine contracten is dat er een bredere diversiteit aan disciplines kan worden aangetrokken. Er kleven echter ook een aantal nadelen aan de kleine contracten. Volgens de trekkers van de Jeugdteams werkt het niet prettig als teamleden minder dan 24 uur zijn aangesteld voor het Jeugdteam. Het wordt voor die Jeugdteamleden lastig het werk goed uit te voeren, zeker omdat daarnaast ook nog uren besteed moeten worden aan casuïstiekoverleg en trainingen. Omdat medewerkers met kleine contracten in het Jeugdteam vaak een groter aantal uren bij de moederorganisatie hebben, evenals productieafspraken richting de moederorganisatie, komt het werk voor het Jeugdteam en hun aanwezigheid bij casuïstiekbesprekingen soms in het gedrang. Daarnaast hebben de teamleden met kleine contracten vanwege hun beperkte tijd maar weinig contact met de overige teamleden. Volgens de trekkers van de Jeugdteams geven deze medewerkers zelf aan het lastig te vinden de werkwijze van het Jeugdteam eigen te maken. Ook het switchen tussen de moederorganisatie en het Jeugdteam wordt als lastig ervaren. Dit knelpunt kan van invloed zijn op de kwaliteit van de geleverde hulp en kan ook na 1 januari 2015 nog steeds aan de orde zijn.

### **2.3.3 (Informeel) contactmomenten van belang voor ontwikkelen teamgeest \***

Het kunnen ontwikkelen van een 'teamgeest' is een aandachtspunt voor de Jeugdteams.<sup>32</sup> Een teamgeest is van belang voor goede onderlinge samenwerking. Het ontwikkelen van een teamgeest heeft tijd nodig, maar gaat niet vanzelf. Zeker niet omdat de medewerkers in de Jeugdteams afkomstig zijn van verschillende moederorganisaties. Het is daarom van belang dat er voldoende (informele) contactmomenten

---

<sup>32</sup> Dit kwam reeds naar voren in de tussenevaluatie van de DSP-Groep. DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 11.

ten zijn om elkaar te leren kennen, van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen in casussen. Hoewel de Jeugdteamleden elkaar zien tijdens werkoverleggen vindt 22% van de respondenten in de enquête dat er buiten de verschillende werkoverleggen te weinig informeel contact is met andere Jeugdteamleden. Dit kan ten dele verklaard worden doordat medewerkers met kleine contracten weinig tijd hebben voor informeel contact met andere Jeugdteamleden (zie § 2.3.2). Een andere verklaring is dat Jeugdteamleden door de outreachende werkwijze op verschillende locaties werken (huisbezoek, school, andere instanties buiten de deur). Gelet op de werkwijze en de teamsamenstelling is het creëren van voldoende contactmomenten dus een aandachtspunt. Dit is van belang voor het snel kunnen realiseren van de juiste hulp op maat en voor de kwaliteit van de geleverde hulp.

#### **2.3.4 Waken voor te grote verschillen tussen Jeugdteams \***

In de subsidieaanvraag zijn basiseisen gesteld die voor alle Jeugdteams gelden. Hieraan moeten de Jeugdteams minimaal voldoen. Tegelijkertijd heeft de gemeente ervoor gekozen de Jeugdteams de vrijheid te geven de werk- en organisatiewijze naar eigen inzicht in te vullen. Wel wil de gemeente de verschillen tussen de Jeugdteams bijhouden via MensCentraal en tussentijdse gesprekken met de hoofdaanemers. De vrijheid die de gemeente biedt geeft de Jeugdteams mogelijkheden een werkwijze te ontwikkelen en team samen te stellen dat past bij de hulpbehoefte in de wijk. De trekkers van de Jeugdteams geven aan het prettig te vinden dat de gemeente de inhoud overlaat aan de Jeugdteams. De gemeente erkent dat er als gevolg van het maatwerk dat Jeugdteams leveren mogelijke accentverschillen ontstaan tussen de teams. Naast maatwerk kunnen ook verschillen in organisatiecultuur van de moederorganisaties, professionele ontwikkeling of een toevallige samenloop van teamleden de oorzaak zijn voor verschillen tussen de Jeugdteams.

De verschillende organisatieculturen vanuit de moederorganisaties zijn van invloed op de wijze waarop hulpverleners problemen benaderen. Diverse betrokkenen geven aan dat Jeugdteams onderling behoorlijk verschillen qua professionaliteit, deskundigheid en methodisch kader. Het is de vraag hoe groot de verschillen tussen de teams mogen worden. In feite zijn verschillen tussen de Jeugdteams vooral gerechtvaardigd wanneer ze het gevolg zijn van maatwerk. Verschillen tussen de Jeugdteams die van invloed zijn op de kwaliteit van de geleverde hulp zijn in principe niet gerechtvaardigd.

#### **2.3.5 (Enige) concurrentie tussen de Jeugdteams \***

In de gesprekken die de rekenkamer heeft gevoerd met de trekkers van de Jeugdteams kwam naar voren dat de contacten tussen de trekkers goed en vriendelijk zijn, maar er ook enige concurrentie wordt ervaren. Dit komt tot uiting tijdens de trekkersoverleggen, waar vooral in de beginperiode van de nieuwe Jeugdteams vrijwel uitsluitend positieve ontwikkelingen uit de teams voor het voetlicht werden gebracht. Maar ook tijdens de offertebesprekingen voor 2015 ontstond opnieuw een sfeer van concurrentie. Concurrentie is op zichzelf geen probleem. Het wordt pas een probleem wanneer concurrentie en het voortbestaan van de eigen organisatie de overhand krijgen ten koste van de inhoud.

Eén van de opties is dat de Jeugdteams vanaf 2016 te maken krijgen met een aanbestedingsprocedure. Volgens de trekkers van de Jeugdteams ontstaat dan het risico dat competitie en concurrentie tussen moederorganisaties de overhand krijgen boven coöperatie. Een mogelijk gevolg hiervan is dat de moederorganisaties niet meer bereid zijn te investeren in het Jeugdteam, dit zijn weerslag heeft op de afzonderlijke teamleden en er opnieuw 'verschotting' ontstaat. Met het oog op de kwaliteit van de geleverde zorg is de omgang met de concurrentie tussen de Jeugdteams daarom een aandachtspunt.

### **2.3.6 Onduidelijkheid over rol Jeugdteams doorverwijzen specialistische zorg \***

De gemeente Zaanstad is op dit moment nog bezig nadere afspraken te maken en regels op te stellen voor de toegangsprocedure tot jeugdhulp via de huisarts, medisch specialist of jeugdarts. Ook de rol van de Jeugdteams bij opschalen en doorverwijzen is nog niet volledig uitgekristalliseerd. Er wordt overwogen dat de Jeugdteams bij het opschalen of doorverwijzen naar specialistische zorg een kostenplaatje bieden van de hulp die zij willen aanvragen bij de specialisten. Een van de trekkers van de Jeugdteams gaf aan dit niet te zien zitten, omdat deze kosten voor de Jeugdteams niet inzichtelijk zijn. Bovendien is de vraag aan de specialist zó geformuleerd dat het Jeugdteam niet kan inschatten wat er voor nodig is om deze vraag te beantwoorden. Wanneer de Jeugdteams – anders dan de gemeente wil – geen inzicht kan geven in de verwachte kosten van een specialistische behandeling kan dit van invloed zijn op de beheersbaarheid van de kosten.

Daarnaast spelen een aantal vragen rondom de procedure van doorverwijzingen. Hoewel in de enquête 91% van de Jeugdteamleden het op dit moment helder vindt wanneer moet worden doorverwezen naar gespecialiseerde hulpverlening, blijkt uit de interviews dat er onduidelijkheden zijn over de doorverwijsprocedure vanaf 1 januari 2015. Voor zowel de Jeugdteams, doorverwijzers als behandelaren is het van belang dat de doorverwijsprocedure helder is. De onduidelijkheid over de rol van de Jeugdteams bij doorverwijzingen naar specialistische zorg kan ook een belemmering zijn voor het snel realiseren van de juiste hulp op maat en de kwaliteit van de hulp.

### **2.3.7 Communicatie tussen en richting Jeugdteams kan beter \***

Hoewel de lijnen tussen de gemeente en Jeugdteams kort zijn, is er ruimte voor verbetering in de communicatie rondom de Jeugdteams. Aandachtspunten zijn:

- De doorvertaling van afspraken tussen instellingen naar de Jeugdteams zelf;
- De interne communicatie binnen de gemeente;
- Het contact tussen medewerkers van verschillende Jeugdteams die niet tot dezelfde moederorganisatie horen.

Deze aandachtspunten zijn relevant voor het kunnen realiseren van kwalitatief goede hulp.



### **2.3.8 Beperkt zicht op hulpbehoefte in de wijk**

De nieuwe Jeugdteams hebben nog geen goed zicht op de daadwerkelijke omvang van de hulpbehoefte in de wijk, zo blijkt uit de gesprekken die wij voerden met de Jeugdteams. Dit heeft een aantal oorzaken. De Jeugdteams zijn voor het zicht op de hulpvragen voornamelijk afhankelijk van signalen van samenwerkingspartners in de wijk. De samenwerking met partners in de wijk is echter nog in opbouw: nog niet met alle potentiële partners in de wijk is contact gelegd en nog niet met alle partners leidt het contact tot signalen richting het Jeugdteam. Daarnaast ontbreekt het de Jeugdteams aan actuele cijfers over zorgvragen in de wijk. De gemeente maakt gebruik van cijfers van Vektis uit 2011/2012. Om de zorgvraag in de verschillende gebieden toch in beeld te krijgen zijn de beschikbare cijfers geanalyseerd en gedeeld met de hoofd-aannemers en trekkers van de Jeugdteams. Op basis van de beschikbare cijfers en de ervaring van de Jeugdteams tot nu toe hebben de trekkers de expertise in offertes voor 2015 aangepast. Toch blijft het voor de nieuwe Jeugdteams lastig aan te geven wat precies de aard en omvang van de problematiek in de wijk is. Voor de Jeugdteams is onduidelijk hoe de toestroom vanaf 1 januari 2015 zal zijn en of de teamsamenstelling en capaciteit toereikend zullen zijn. Dit kan een belemmering zijn voor het eerder realiseren van de juiste hulp op maat, het bereik van de Jeugdteams en daarmee de kwaliteit van de geleverde hulp.

In de maanden oktober 2014 t/m februari 2015 ontvangen gemeenten gefaseerd de meest actuele gegevens over het zorggebruik door jeugdigen op individueel niveau.<sup>33</sup>

Het beperkte zicht op hulpbehoefte is overigens een landelijk probleem en speelt niet alleen in Zaanstad. Op landelijk niveau wordt door Ministeries, VNG, gemeenten, KING en CBS gewerkt aan een gemeentelijke monitor sociaal domein, waarin zorggebruik per gemeente tot op wijkniveau wordt opgenomen. De aanleiding voor de monitor is onder meer de constatering van meerdere gemeenten en VNG dat de huidige cijfers versnipperd, wisselend en nog van onvoldoende kwaliteit zijn. De eerste editie van de monitor verschijnt rond de zomer van 2015.

### **2.3.9 Huisvesting niet overal op orde \***

Nog niet alle Jeugdteams zijn tevreden over de huisvesting. In de enquête vindt 22% van de Jeugdteamleden de huisvesting op de vindplaatsen niet of nauwelijks toereikend, 44% antwoordt met enigszins. Het zijn vooral de medewerkers van nieuwe teams die de ontevreden zijn over de huisvesting: van hen vindt 60% de huisvesting ontoereikend, van de oude teams vindt slechts 5% dit.<sup>34</sup>

Het Jeugdteam Molenwerf zit op dit moment nog niet op een locatie in de eigen wijk; vanaf 1 januari 2015 moet dit wel het geval zijn. Het Jeugdteam Sluispad verliest vanwege het faillissement van de welzijnsorganisatie Welsaen daarentegen mogelijk per 1 januari 2015 zijn locatie in het buurthuis De Exter.

---

<sup>33</sup> Factsheet Eenmalige gegevensoverdracht jeugd, oktober 2014.

<sup>34</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3

Over het algemeen worden de buurthuizen waar de Jeugdteams gevestigd zijn door de Jeugdteamleden gezien als een laagdrempelige vindplaats. In de enquête merkt een van de Jeugdteamleden op dat een buurthuis juist niet altijd laagdrempelig werkt omdat *'de professionele uitstraling vaak mist.'* In hoeverre een buurthuis door cliënten als prettige vindplaats wordt ervaren zal moeten blijken uit de cliënttevredenheids-evaluatie. De kwaliteit van de huisvesting is een aandachtspunt omdat het van invloed kan zijn op de kwaliteit van de geleverde hulp en het bereik van de Jeugdteams.

### **2.3.10 Faciliteiten niet overal op orde \***

Uit de enquête onder de Jeugdteams zijn facilitaire tekortkomingen één van de belangrijkste aandachtspunten. Zo is er niet overal de mogelijkheid te kopiëren, scannen en te printen, ontbreekt het aan visitekaartjes, briefpapier en flyers.<sup>35</sup> Dit wordt in onze enquête bevestigd: 53% van de Jeugdteamleden vindt dat zij niet of nauwelijks ondersteund wordt door goede communicatiemiddelen op de vindplaatsen (flyers e.d.), 41% antwoordt enigszins. De gemeente werkt momenteel overigens aan één flyer voor alle Jeugdteams.

Uit onze enquête onder de Jeugdteams blijkt tevens dat ongeveer een derde van de Jeugdteamleden vindt dat zij niet ondersteund wordt door de juiste ICT-middelen, de helft van de Jeugdteamleden vindt dat zij 'enigszins' ondersteund wordt door de juiste ICT-middelen.<sup>36</sup> Bij start van het de proeftuinen is afgesproken dat de moederorganisaties verantwoordelijk zijn voor de 'devices' (zoals telefoons, laptops en tablets). Er zijn echter geen duidelijke afspraken over wie verantwoordelijk is voor het wifi-netwerk.<sup>37</sup> Volgens de Jeugdteams houdt ook de gemeente deze verantwoordelijkheid af.

## **2.4 Conclusie**

De Jeugdteams vormen – samen met de Centra Jong – het fundament van het nieuwe jeugdstelsel in Zaanstad. De Jeugdteams moeten eraan bijdragen de doelen van de transformatie te realiseren. In deze concluderende paragraaf gaan we na welke meerwaarde en knelpunten in de organisatie van de Jeugdteams het realiseren van de doelen van de transformatie respectievelijk kunnen bevorderen of belemmeren.

---

<sup>35</sup> Enquête onder Jeugdteams, open vragen, zie bijlage 3.

<sup>36</sup> Enquête onder Jeugdteams, open vragen, zie bijlage 3.

<sup>37</sup> In de subsidie-uitvraag is opgenomen dat de subsidieontvanger de materiele kosten moet definiëren, '...zoals locatiebeheer, energielasten, *ICT-hardware*'. En in de Uitvoeringsovereenkomst is opgenomen: 'Subsidieontvanger is zelf verantwoordelijk voor de *hardware, netwerk apparatuur en algemene software.*' (cursief door rekenkamer.) In beide documenten is niet direct evident dat de toegang tot het internet hier ook onder valt.

*Organisatiewijze Jeugdteams van meerwaarde voor doelen 4, 7 en 3 van de transformatie*

Een belangrijke meerwaarde van de wijze waarop de Jeugdteams zijn samengesteld – multidisciplinair, brede expertise en ontschotting van organisaties – is de bijdrage die het kan leveren aan het bieden van meer integrale hulp aan gezinnen (doel 4 van de transformatie) van een goede kwaliteit (doel 7). Daarbij kan de wijze van teamsamenstelling volgens betrokkenen bijdragen aan het eerder bieden van de juiste hulp op maat om daarmee beroep op dure en gespecialiseerde hulp te verminderen (doel 3). Deze meerwaarde is essentieel omdat de Jeugdteams 70-80% van de hulpvragen zelfstandig moeten kunnen oplossen. De gemeente Zaanstad hoopt dat deze organisatiewijze eraan bijdraagt dat de kosten van de transformatie beheersbaar blijven en binnen de beschikbare middelen (doel 8). Of dit ook werkelijk zo is, zal moeten blijken op de middellange termijn.

*Knelpunten in organisatiewijze mogelijke belemmering voor transformatiedoelen 3, 4, 5 en 7*

In de organisatiewijze van de Jeugdteams schuilen ook een aantal knel- en aandachtspunten, die een belemmering kunnen vormen voor het realiseren van de doelen van de transformatie. Vrijwel alle knelpunten in de organisatiewijze van de Jeugdteams kunnen een belemmering vormen voor het eerder kunnen bieden van de juiste hulp op maat (doel 3). Daarnaast kunnen afspraken richting de moederorganisatie, te weinig contactmomenten en te grote teams ook de integrale hulp aan gezinnen (doel 4) en meer ruimte voor professionals (doel 5) in de weg staan. Ten slotte kan een groot deel van de knelpunten in de organisatiewijze, zoals de afspraken richting de moederorganisaties en het beperkte zicht op de hulpbehoefte in de wijk, een belemmering vormen voor het realiseren van kwalitatief goede zorg (doel 7).



### 3 Meerwaarde en knelpunten: competenties Jeugdteamleden

#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag:

Welke meerwaarde en knelpunten worden in *competenties van de Jeugdteamleden* gesignaleerd die het realiseren van de transformatiedoelen kunnen bevorderen of belemmeren?<sup>38</sup>

Onder competenties van Jeugdteamleden verstaan we het geheel van de aanwezige vakinhoudelijke en transformatiespecifieke kennis, inzicht, vaardigheden en attitudes.

In § 3.2 gaan we in op de meerwaarde van de competenties van de Jeugdteamleden en in § 3.3 op de knelpunten in de competenties van de Jeugdteamleden, zoals deze door de Jeugdteams en partners gesignaleerd zijn. In de conclusie (§ 3.4) gaan we na voor welke transformatiedoelen we met name meerwaarde of knelpunten signaleren.

#### 3.2 Meerwaarde in competenties van Jeugdteamleden

##### 3.2.1 Voldoende expertise binnen de Jeugdteams om benodigde hulp te bieden

De overgrote meerderheid van de Jeugdteamleden vindt dat er voldoende expertise in het Jeugdteam aanwezig is: in de enquête vindt 72% van de Jeugdteamleden dat binnen het Jeugdteam alle benodigde expertise aanwezig is. Specifiek is 97% het (helemaal) mee eens dat er voldoende kennis over licht verstandelijke beperkingen (lvb) in het Jeugdteam is, 94% vindt dit ook over de JGZ-kennis en 92% is het er (helemaal) mee eens dat er voldoende GGZ-kennis in het Jeugdteam is. Ook vindt zelfs 94% dat Jeugdteamleden zelf voldoende lichte steun kunnen bieden waar nodig.

##### 3.2.2 Jeugdteams ervaren voldoende tools om hulpvraag in te kunnen schatten

De Jeugdteamleden zijn afkomstig uit verschillende disciplines, maar moeten wel allen in staat zijn de hulpvraag van het gezin of kind in te schatten. In de enquête zegt 85% van de Jeugdteamleden over voldoende 'tools' te beschikken om in te schatten welke ondersteuning een jeugdige of gezin nodig heeft. Van de oude teams is 86% het (helemaal) eens, van de nieuwe teams 90%. Dit is mede te danken aan de brede blik van de meest professionals in de Jeugdteams. Dankzij het samenwerken in multidisciplinaire teams leren professionals van elkaars deskundigheid en wordt deze brede blik verder verbreed, onder andere tijdens casuïstiekbesprekingen. Daarnaast organiseren sommige Jeugdteams presentaties waarin de Jeugdteamleden onderling deskundigheid uitwisselen. Andere teams kiezen ervoor zoveel mogelijk in duo's naar cliënten te gaan, onder meer om onderling te leren van elkaars expertise.

---

<sup>38</sup> Voor een overzicht van de transformatiedoelen, zie §1.6.

De aanwezige expertise en competenties binnen de Jeugdteams kan bijdragen aan het snel kunnen realiseren van de juiste hulp op maat, een integraal aanbod van de hulp, hulp van goede kwaliteit en een groot bereik van de Jeugdteams. Ook kan het bijdragen aan meer ruimte voor professionals om naar eigen inzicht te handelen.

### **3.3 Knelpunten in competenties van Jeugdteamleden**

#### **3.3.1 Aanleren nieuwe werkwijze gaat in verschillende snelheden**

Deelnemen aan het Jeugdteam vereist een andere manier van kijken naar gezinnen. Hoewel lang er niet in alle Jeugdteams vanuit wordt gegaan dat iedereen generalist moet worden, moeten de Jeugdteamleden wel allen breder dan voorheen kijken. Het is aan alle Jeugdteamleden uit te gaan van de vraag van het gezin, in te zetten op de eigen kracht van het gezin, oog te hebben voor de patronen in het gezin en de veiligheid van kinderen in te kunnen schatten. De Jeugdteamleden hebben allen andere achtergronden en het verschilt van persoon tot persoon hoe snel iemand deze werkwijze en competenties eigen maakt. De verschillen tussen de Jeugdteamleden in het aanleren van nieuwe werkwijze is aandachtspunt omdat het van invloed kan zijn op het inzetten op preventie en eigen kracht, het uitgaan van demecialiseren en normaliseren, het snel bieden van de juiste hulp op maat, het integraal benaderen van problemen en de kwaliteit van de geleverde hulp. Tevens kan het van invloed zijn op het beheersbaar houden van de kosten.

#### **3.3.2 Waarborgen voldoende expertise een aandachtspunt \***

Alle Jeugdteams hebben een brede diversiteit aan specialismen en expertise in het team. Daarnaast kunnen de Jeugdteams in principe expertise vanuit de flexibele schil inschakelen. Toch bestaat er de zorg dat de bezuinigingen ertoe leiden dat er onvoldoende goede zorg ingekocht kan worden. Ontoereikende kwaliteit van de zorg en wachtlijsten kunnen hier het gevolg van zijn.<sup>39</sup> De zorg over wachtlijsten als gevolg van een tekort aan fte is ook uitgesproken tijdens het trekkersoverleg door de trekkers van de Jeugdteams.<sup>40</sup> In de gesprekken met de trekkers van de Jeugdteams zijn met name zorgen geuit over het kunnen inkopen van voldoende Jeugd-GGZ. De reden is dat de Jeugd-GGZ relatief duur is. Uit de enquête blijkt verder dat er in sommige teams behoefte is aan een orthopedagoog (gedragsdeskundige), expertise van psychiatrische problematiek bij volwassenen (SPV), meer expertise over licht verstandelijk beperkten (LVB), een onafhankelijk coach voor de Jeugdteamleden zelf, meer expertise op het gebied van 'vechtscheidingen' en aan een mannelijke collega in teams met uitsluitend vrouwelijke Jeugdteamleden.

Ten slotte hebben de Jeugdteams slechts beperkt zicht op de omvang en aard van de problematiek waar zij vanaf 1 januari 2015 mee maken krijgen. De expertise in de Jeugdteams wordt vanaf 1 januari uitgebreid, maar het is moeilijk te zeggen in hoeverre deze uitbreiding de hulpvraag dekt. Het monitoren van de hulpbehoefte in de wijk in relatie tot de expertise in het team is een aandachtspunt, omdat het van

---

<sup>39</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>40</sup> Afsprakenlijst trekkersoverleg op 1/4/2014.

invloed kan zijn op de kwaliteit van de geleverde hulp, het eerder kunnen bieden van de juiste hulp op maat, het integraal kunnen aanpakken van de hulpvraag en het inzetten op preventie en eigen kracht.

### **3.3.3 Behoeftte aan meer deskundigheidsbevordering binnen team \***

Afgezien van specifieke expertise in het team, is het van belang dat bepaalde deskundigheid en vaardigheden teambreed gedeeld worden. In de tussenevaluatie van DSP-groep kwam als knelpunt naar voren dat de expertise uit het oorspronkelijk geleerde vak vaak nog leidend was bij het aanpakken van een hulpvraag. De Jeugdteamleden vonden dat er meer gebruik moest worden gemaakt van de aanwezige expertise in het team.<sup>41</sup> Ook gaven de teams aan dat er nog veel training en deskundigheidsbevordering nodig was. Het goed kunnen inschatten van de veiligheid in het gezin werd door de medewerkers genoemd als belangrijkste aandachtspunt. Er werd geconcludeerd dat deskundigheid en opleiding geborgd zijn vanuit de moederorganisaties, maar nog niet vanuit het team.<sup>42</sup>

De trekkers van de Jeugdteams hebben inmiddels een aantal deskundigheidsbevorderende trainingen georganiseerd. De wijze waarop hieraan vorm is gegeven verschilt per team. In de enquête onder de Jeugdteams kwam echter nog steeds een behoefte aan deskundigheidsbevordering naar voren, waaronder hoe adequaat inzicht te verkrijgen in onveiligheid binnen een gezin. Ook gaven Jeugdteamleden aan behoefte te hebben aan meer zicht op hoe collega's casussen aanpakken. Verder werd gewezen op het belang voldoende tijd te hebben om kennis te kunnen ontwikkelen in het team.<sup>43</sup>

Deskundigheidsbevordering is relevant voor het kunnen bieden van hulp van goede kwaliteit, het eerder kunnen bieden van de juiste hulp op maat, het integraal kunnen aanpakken van de hulpvraag en het kunnen inzetten op preventie en eigen kracht.

### **3.3.4 Vrees voor deskundigheidsverlies door generalistische werkwijze \***

Een van de projectleiders van de Jeugdteams gaf in gesprek met ons aan het van belang te vinden dat iedereen in het team haar eigen specialisme behoudt. Het komt volgens haar de kwaliteit niet ten goede als iedereen hetzelfde kan (zie ook § 2.2.1). Ook in de enquête onder de Jeugdteams is het verlies van deskundigheid het meest genoemde risico. Volgens de Jeugdteamleden kan de generalistische werkwijze in de Jeugdteams ertoe leiden dat de hulpverleners hun expertise verwaarlozen. Daarnaast wordt het risico op verlies van expertise volgens de betrokkenen vergroot doordat de (meeste) hulpverleners met al hun uren in het Jeugdteam zitten en niet meer 'gevoed' worden vanuit de moederorganisatie.<sup>44</sup> Het op peil houden van de expertise van de verschillende Jeugdteamleden is een aandachtspunt omdat het van invloed is op de kwaliteit van de geleverde hulp.

---

<sup>41</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 21.

<sup>42</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 21.

<sup>43</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>44</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

### 3.4 Conclusie

*Competenties Jeugdteamleden kunnen bijdragen aan doel 3, 7 en 6 van de transformatie*

De brede en specifiek kennis en deskundigheid van de Jeugdteamleden kan eraan bijdragen dat gezinnen eerder de juiste hulp op maat krijgen (doel 3 van de transformatie) en dat deze ondersteuning van goede kwaliteit is (doel 7). Ook kan de grote variëteit aan competenties eraan bijdragen dat het bereik van de Jeugdteams groot is (doel 6). Voor de overige transformatiedoelen zijn we op het onderdeel 'competenties' geen specifieke kansen tegen gekomen.

*Knelpunten in competenties kunnen met name transformatiedoelen 3, 4 en 7 belemmeren*

De gesignaleerde knelpunten in de competenties van de Jeugdteamleden – van de behoefte aan meer deskundigheidsbevordering tot de vrees voor deskundigheidsverlies door de generalistische werkwijze – kunnen allen een belemmering zijn voor het eerder realiseren van hulp op maat, integrale hulp aan gezinnen en ondersteuning van goede kwaliteit (3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> en 7<sup>e</sup> transformatiedoel). Daarnaast staat het (nog) ontbreken van bepaalde competenties het inzetten op eigen kracht en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid in de weg (doel 1).



## 4 Meerwaarde en knelpunten: werkwijze Jeugdteams

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag:

Welke meerwaarde en knelpunten worden in de *werkwijze* van de Jeugdteams gesignaleerd die het realiseren van de transformatiedoelen kunnen bevorderen of belemmeren?<sup>45</sup>

Onder werkwijze van Jeugdteams verstaan we de manier van werken van de Jeugdteams als geheel en van de afzonderlijke Jeugdteamleden.

In § 4.2 gaan we in op de meerwaarde van de werkwijze van de Jeugdteams en in § 4.3 op de knelpunten in de werkwijze van de Jeugdteams, zoals deze door de Jeugdteams en partners gesignaleerd zijn. In de conclusie (§ 4.4) gaan we na voor welke transformatiedoelen we met name meerwaarde of knelpunten signaleren.

### 4.2 Meerwaarde van werkwijze Jeugdteams

#### 4.2.1 Jeugdteams gaan uit van hulpvraag gezin en bekijken brede gezinssituatie \*

In de beleidsnota *Perspectief Zaanse Jeugdteams* (2014) wil de gemeente Zaanstad dat het kind en het gezin centraal staan in de zorg voor de jeugd.<sup>46</sup> De medewerkers en trekkers van de Jeugdteams vertalen deze gemeentelijke ambitie op een aantal manieren naar hun werkwijze. Ten eerste proberen de medewerkers van de Jeugdteams aan te sluiten bij de hulpvraag van het gezin, zo blijkt uit onder meer gesprekken met medewerkers van de Jeugdteams en de tussenevaluatie van DSP-groep.<sup>47</sup> Ook in onze enquête is 97% van de Jeugdteamleden het (helemaal) eens met de stelling '*Jeugdteams stellen kind en gezin centraal bij het vinden van een oplossing voor een zorgvraag*'. Ook de samenwerkingspartners zien dit als een meerwaarde, van hen was 85% het (helemaal) eens met de stelling.

Daarnaast wordt bij het verhelderen van de hulpvraag de gehele gezinssituatie in kaart gebracht. Vaak hangt het functioneren en gedrag van de ouders samen met het functioneren en gedrag van het kind. Verder geven alle Jeugdteams in de kwartaalrapportages aan dat er in veel gevallen sprake is van meervoudige problematiek. Om deze redenen is het relevant de hulpvraag niet geïsoleerd te bekijken, maar in relatie tot de bredere situatie van het gezin.

---

<sup>45</sup> Voor een overzicht van de transformatiedoelen, zie § 1.6.

<sup>46</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, p. 10.

<sup>47</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 9.

De brede benadering van de hulpvraag door de Jeugdteams kan de kwaliteit van de hulp bevorderen door het bieden van de juiste hulp op maat en een integrale aanpak van de hulpvraag.

#### **4.2.2 Jeugdteams zetten in werkwijze in op versterken eigen kracht**

Maar liefst 100% van de Jeugdteamleden en 80% van de samenwerkingspartners is het in de enquête (helemaal) mee eens met de stelling dat de Jeugdteams bijdragen aan het versterken van eigen kracht en verantwoordelijkheid van ouders en jeugdigen. Ook bij de open vragen geven meerdere respondenten aan dat de Jeugdteams inzetten op de eigen kracht en het eigen netwerk van mensen. Een medewerker uit een Jeugdteam geeft aan: *'Er wordt goed en veel gebruik gemaakt van netwerken zoals: instanties, organisaties in de buurt, kennis over de buurt, familieleden/gezinnen, clubjes etc.'*<sup>48</sup> Deze werkwijze kan bijdragen aan het realiseren van meer eigen kracht binnen gezinnen en het de-medicaliseren van problemen.

#### **4.2.3 Jeugdteams gaan uit van een integrale werkwijze in benaderen gezinnen**

Eén van de problemen in het oude jeugdstelsel was dat de zorg voor de jeugd versnipperd was, er soms vele organisaties bij één gezin betrokken waren die niet of nauwelijks samenwerkten en het aan een centrale regisseur ontbrak. Een belangrijk doel uit de Jeugdwet is dat de transformatie bijdraagt aan meer integrale hulpverlening, volgens het uitgangspunt *'één gezin, één plan, één regisseur'*.

Het nieuwe jeugdstelsel is in Zaanstad zo ingericht dat de jeugdhulpverlening zoveel mogelijk via één ingang toegankelijk is, namelijk via de Jeugdteams.<sup>49</sup> De multidisciplinaire samenstelling van de Jeugdteams, samen met de generalistische werkwijze van de teams als geheel, maken een integrale werkwijze ook mogelijk. Dit wordt versterkt door de samenwerking met relevante partners, zoals de Sociale Wijkteams en scholen. De resultaten uit de enquête bevestigen het beeld van de integrale werkwijze. Maar liefst 100% van de Jeugdteamleden en 70% van de samenwerkingspartners is het (helemaal) eens met de stelling *'Jeugdteams organiseren de zorg voor het kind zoveel mogelijk generalistisch en zo dichtbij mogelijk'*.<sup>50</sup> De werkwijze van de Jeugdteams lijkt dan ook bij te dragen aan het doel gezinnen integraal te benaderen. Dit kan de kwaliteit van de geleverde hulp ten goede komen.

#### **4.2.4 Karakter en werkwijze Jeugdteams is laagdrempelig \***

Door de betrokkenen die wij hebben gesproken wordt het laagdrempelige karakter van de Jeugdteams onderstreept. Door de laagdrempelige toegang kan snel hulp worden verleend, worden mensen makkelijk bereikt en kan bijdragen aan een groter bereik onder gezinnen en jeugdigen. In de enquête benoemen de Jeugdteamleden de laagdrempeligheid als één van de belangrijkste meerwaarden van het Jeugdteam.

---

<sup>48</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>49</sup> Daarnaast behouden huisartsen, kinderartsen en medisch specialisten hun directe doorverwijsbevoegdheid naar specialistische jeugdhulpverlening.

<sup>50</sup> Enquête onder Jeugdteamleden, zie bijlage 3.

Het laagdrempelige karakter van de Jeugdteams kan, kortom, bijdragen aan het snel organiseren van de hulp en een groter bereik onder jeugdigen en gezinnen.

#### **4.2.5 Jeugdteamleden ervaren meer ruimte voor handelen professionals \***

De Jeugdteams moeten (op termijn) 70-80% van de hulpvragen zelf kunnen oplossen. Hiervoor krijgt ieder Jeugdteam een vast budget en zijn er een aantal basistaken geformuleerd die de Jeugdteams moeten uitvoeren. Hoé de Jeugdteams de hulpvragen oplossen is echter aan de Jeugdteams zelf. Er zijn geen richtlijnen geformuleerd over het aantal gesprekken dat een Jeugdteamlid met een cliënt voert, noch over de duur van deze gesprekken. In de enquête geeft bijna driekwart van de Jeugdteamleden aan ook daadwerkelijk meer ruimte te ervaren casussen naar eigen inzicht aan te pakken. Dit draagt bij aan het doel 'meer ruimte voor professionals' maar kan ook van meerwaarde zijn voor de kwaliteit van de geleverde hulp.

### **4.3 Knelpunten in werkwijze Jeugdteams**

#### **4.3.1 Onduidelijkheden in methodiek en kaders Jeugdteams \***

In onze enquête en gesprekken met betrokkenen kwamen een aantal kwesties naar voren die te maken hebben met de methodiek en kaders van de Jeugdteams:

- Welke gezinnen horen 'thuis' in het Jeugdteam en welke niet? Er zijn nu geen eenduidige definities over de selectie van gezinnen.
- Tot wanneer kan een Jeugdteamlid een hulpvraag zelf behandelen en wanneer dient specialistische hulp te worden ingeschakeld?
- Wat zijn nog de taken en verantwoordelijkheden van het Jeugdteam als er specialistische hulp ingeschakeld wordt?
- Wat is de rol van het Jeugdteam bij uithuisplaatsing?
- Bij wie ligt de uiteindelijke verantwoordelijkheid? Is dit het Jeugdteamlid, de moederorganisatie of bijvoorbeeld JBRA indien die betrokken is?
- Wat is de positie van het Jeugdteamlid tijdens 'vechtsscheidingszaken' naar kind en ouders, maar ook richting externe partijen zoals advocaten?
- Welke mandaat heeft een Jeugdteamlid als regisseur richting partners?
- Wanneer kan een traject beëindigd worden? En wie bepaalt dit? Wanneer is een resultaat behaald?
- Wanneer stopt vrijwillige ondersteuning en begint dwang?

Het zijn vragen die in de proeftuinperiode naar voren zijn gekomen. De proeftuinperiode diende er tevens voor om antwoord te vinden op deze vragen. Dit is echter nog niet volledig gelukt. Uiteraard is de transformatie met de proeftuinperiode niet afgerond en is het een doorgaand project. Toch is het voor zowel de Jeugdteams als samenwerkingspartners van belang duidelijkheid te verkrijgen in de werkwijze en kaders van de Jeugdteams, ook als de werkwijze en kaders breed kunnen worden opgevat. Het ontbreken van deze duidelijkheid kan het tijdig bieden van de juiste hulp, het werken volgens een integrale aanpak en de kwaliteit van de geleverde hulp mogelijk belemmeren.

### **4.3.2 Inschatten veiligheid en tijdig opschalen is een aandachtspunt \***

Een specifiek aandachtspunt in de methodiek van de Jeugdteams is het inschatten van de veiligheid van kinderen binnen een gezin. In onze enquête onder de Jeugdteams en zijn samenwerkingspartners zijn de inschatting van de veiligheid van kinderen én het adequaat daarnaar handelen als belangrijkste aandachtspunten benoemd. Jeugdteamleden gaven aan dat het in de Jeugdteams duidelijker moet zijn wanneer een situatie onveilig is en doorverwezen moet worden naar de jeugdbescherming. Ook gaven zij aan dat er niet te lang gewacht moet worden met opschalen naar de jeugdbescherming of tweedelijns hulpverlening als er ernstige zorgen zijn.<sup>51</sup> Ook enkele partners benoemden het risico dat gezinnen te lang worden vastgehouden in de Jeugdteams en er te laat opgeschaald wordt, terwijl specialistische hulp op zijn plaats zou zijn. In de enquête geeft inderdaad 47% van de Jeugdteamleden aan de doorverwijzing naar de Jeugdbescherming Regio Amsterdam zo lang mogelijk uit te stellen. Door de partners wordt daarom het belang van goede aansluiting van de Jeugdteams op de ketenpartners benadrukt. Hiervoor is het van belang een gezamenlijk kader te ontwikkelen over het inschatten en de omgang met onveiligheid binnen gezinnen.<sup>52</sup> Ten slotte hebben meerdere Jeugdteamleden aangegeven dat het van belang is dat er wordt nagedacht over hoe de veiligheid van de Jeugdteamleden zelf is te waarborgen.

Het adequaat inschatten van de veiligheid en het tijdig opschalen zijn blijvende aandachtspunten omdat ze direct van invloed zijn op het tijdig bieden van de juiste hulp en de kwaliteit van de geleverde hulp.

### **4.3.3 Aanboren eigen kracht gaat moeizaam \***

In de praktijk blijkt het inzetten op eigen kracht en zelfredzaamheid lastig en is het zeker op korte termijn de vraag in hoeverre het zal leiden tot minder professionele hulp.<sup>53</sup> Hoewel een aantal instellingen al jaren gebruik maakt van de netwerkbenadering, er verschillende methodieken zijn voor het bevorderen van zelfredzaamheid en aanspreken op eigen verantwoordelijkheid én sommige Jeugdteams er een trainingsdag aan hebben gewijd, blijft het ingewikkeld in te zetten op zelfredzaamheid bij opvoedproblemen. Dit heeft een aantal redenen:

- Weerstand bij ouders en jongeren tegen het beroep doen op de eigen omgeving.
- Gezinnen met heftige problematiek hebben vaak weinig mensen in hun netwerk op wie ze kunnen terugvallen.
- Het opbouwen en versterken van een netwerk kost tijd vaak meer tijd dan het hulpverleningstraject duurt.
- Het uitgaan van zelfredzaamheid en eigen kracht vraagt om een mentaliteitsverandering bij de professionals. Dit gaat langzaam.
- Het Jeugdteam werkt grotendeels vraaggericht. De jeugdige of het gezin komen zelf niet snel met de vraag de burens of familie erbij te betrekken, zo werd door één van de Jeugdteamleden in de enquête aangegeven.

---

<sup>51</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3

<sup>52</sup> Enquête onder partners van de Jeugdteam, zie bijlage 3.

<sup>53</sup> Dit blijkt uit zowel de tussenevaluatie van DSP-groep, de gesprekken die wij met trekkers en medewerkers uit de Jeugdteams hebben gevoerd als de enquête die we onder de Jeugdteams en haar partners hebben uitgezet.

- De vraaggerichte werkwijze van het Jeugdteam maakt ook dat bepaalde doelgroepen mogelijk niet worden bereikt.
- Doordat de Jeugdteams veel tijd kwijt zijn geweest aan het opstarten, heeft het versterken van eigen kracht in de meeste teams nog weinig aandacht gekregen. Jeugdteam Weerpad is wel drie maanden na de start begonnen met het trainen van Jeugdteamleden in het versterken van eigen kracht.
- Het is de vraag of er voldoende capaciteit is om alle gezinnen en het netwerk daaromheen via de eigen kracht methodiek te coachen.

Het risico is dat, in ieder geval voor de korte termijn, de mogelijkheden van het inzetten op eigen kracht worden overschat, het niet of nauwelijks leidt tot minder professionele hulp en daarmee ook het kostenbesparende beoogde effect achterwege blijft.

#### **4.3.4 Weinig aandacht voor voorkomen van problemen**

De trekkers van twee Jeugdteams zijn ook verantwoordelijk voor Centra Jong en drie van de vijf Jeugdteams hebben jeugdverpleegkundigen in het team. Toch hebben de Jeugdteams weinig aandacht voor preventie in de zin van het voorkomen van problemen. Dit komt zowel terug in de gestelde doelen voor de Jeugdteams als in hun werkwijze in de praktijk. De verantwoordelijkheid voor preventie in deze zin lijkt volledig te liggen bij de Centra Jong.

De wijze waarop de Jeugdteams preventie opvatten is het voorkomen dat bestaande problemen (verder) escaleren. De geringe aandacht voor het voorkomen van problemen komt tot uiting in de werkwijze van de Jeugdteams. De connectie tussen de Jeugdteams en scholen is vooralsnog niet erg sterk. De Jeugdteams hebben geen direct contact met andere relevante partijen in het voorveld, zoals kinderdagverblijven en kraamzorg en verloskundigen. De lijn met deze partijen verloopt via de Centra Jong. Ook is er door de Jeugdteams nog weinig contact gelegd met bewoners en netwerken in de wijk. Dit blijkt ook uit het overzicht met de belangrijkste samenwerkingspartners, die de Jeugdteams voor de enquête aanleverden: dit zijn vooral hulpverlenende organisaties.<sup>54</sup>

De beperkte aandacht voor het voorkomen van problemen kan een belemmering zijn voor het doel 'inzetten op preventie', het de-medicaliseren van problemen en voor de kwaliteit van de zorg. Daarnaast kan het de mogelijkheden om de kosten beheersbaar te houden beperken.

#### **4.3.5 Moeizame omgang met zorgmeldingen \***

Een knelpunt is de omgang met zorgmeldingen die binnenkomen bij de politie of de Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA) en die vervolgens na screening worden overgedragen aan het Jeugdteam. Omdat de hulpverlening ingezet door de Jeugdteams na een zorgmelding vaak weinig vrijwillig is, blijkt het voor de Jeugdteamleden

---

<sup>54</sup> Het Jeugdteam Weerpad geeft in de ambtelijke reactie aan zijn bewoners en relevante netwerken te kennen en 'daar steeds mee in gesprek' te zijn.

vaak moeizaam iets te bereiken bij deze gezinnen. Een van de zorgen van de Jeugdteams is dat zij het imago van een laagdrempelig en toegankelijk team verliezen en dat zij als een nieuw Bureau Jeugdzorg worden gezien. Dit is een risico voor het bereik van de Jeugdteams en voor het realiseren van kwalitatief goede zorg.

De moeizame omgang met zorgmeldingen zal vanaf 1 januari 2015 niet zijn opgelost. Het Advies- en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling (AMHK) neemt vanaf dan de regierol in de omgang met zorgmeldingen van JBRA over. Het is onduidelijk in hoeverre het AMHK een andere werkwijze zal hanteren in het doorzetten van zorgmeldingen naar de Jeugdteams.

#### **4.3.6 Mogelijk meer vraag door laagdrempeligheid Jeugdteams**

De laagdrempeligheid en buurtgerichtheid van de Jeugdteams zorgt ervoor dat veel jeugdigen en gezinnen bereikt worden (zie § 4.2.4). Deze laagdrempeligheid heeft echter ook een keerzijde. Doordat er weinig criteria gelden voor de acceptatie van een casus door het Jeugdteam, is het mogelijk dat de leden van de Jeugdteams meer problemen en hulpbehoeften signaleren. Het risico bestaat dat er daardoor ook meer hulp wordt ingezet dan dat vanuit de gemeente wenselijk wordt geacht. Dit kan een risico betekenen voor het beheersbaar houden van de kosten.

#### **4.3.7 Onduidelijk of werkwijze leidt tot minder specialistische zorg**

Hoewel de Jeugdteamleden zich in de enquête positief uitlieten over de mogelijkheden minder specialistische zorg in te zetten denken de partners hier anders over. Terwijl 82% van de Jeugdteamleden denkt dat de Jeugdteams ervoor zorgen dat er minder vaak dure, specialistische hulpverlening wordt ingezet, denkt slechts 45% van de samenwerkingspartners dit. Wanneer de nieuwe werkwijze niet of zeer beperkt leidt tot minder doorverwijzingen naar specialistische zorg is dit een risico voor het beheersbaar houden van kosten.

#### **4.3.8 Vrees voor nieuwe bureaucratie \***

De gemeente Zaanstad beoogt met de werkwijze in de Jeugdteams de bureaucratie te verminderen.<sup>55</sup> Uit de enquête blijkt dat nog niet alle Jeugdteamleden er van overtuigd zijn dat de Jeugdteams vrij van bureaucratie functioneren.<sup>56</sup> De gemeente wil wel zicht houden op de zorgconsumptie en tegelijk de Jeugdteams faciliteren in het vergaren van relevante sturingsinformatie. De Jeugdteams moeten daarom onder meer hun casussen registreren in een digitaal registratiesysteem en ieder kwartaal moeten de Jeugdteams zich via een kwartaalrapportage verantwoorden. Daarnaast hebben alle teams hun eigen werkwijzen en afspraken. Het waken voor teveel nieuwe bureaucratie is een aandachtspunt, onder meer omdat het de beoogde extra handlingsruimte van professionals kan ondermijnen.

---

<sup>55</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, p. 24

<sup>56</sup> 9% is het (helemaal) oneens met de stelling dat de Jeugdteams zonder bureaucratie functioneren, 30% is het er niet mee eens en niet mee oneens.

#### 4.4 Conclusie

*Werkwijze Jeugdteams biedt meerwaarde voor zowel transformatiedoelen 3, 4, 6, 1, 5 als 7*

De werkwijze van de Jeugdteams kenmerkt zich door een integrale werkwijze (mogelijk gemaakt door de multidisciplinaire samenstelling van de teams), het centraal stellen van het gezin en het kind, in te zetten op de eigen kracht van mensen en dankzij het laagdrempelige karakter van de Jeugdteams een groot bereik en snelle hulp.

De teamleider van één van de Jeugdteams vat de meerwaarde van de werkwijze van de Jeugdteams kernachtig samen: *'De belangrijkste opdracht voor de Jeugdteams vind ik dat we de gezinnen waarbij er sprake is van meervoudige problematiek eerder dan voorheen (voorkomen dat problematiek al jarenlang speelt en voorkomen escaleert), sneller, dichterbij huis en het hele gezin en het netwerk betrekken, hulp kunnen bieden'*.<sup>57</sup> De werkwijze van de Jeugdteams kan daarmee bijdragen aan het realiseren van eerder de juiste hulp op maat (doel 3), het bieden van integrale hulp (doel 4), met een zo groot mogelijk bereik (doel 6) en uitgaande van de mogelijkheden van het gezin en zo mogelijk met inzet van het netwerk (doel 1). De werkwijze draagt in de Jeugdteams er tevens aan bij dat professionals meer ruimte hebben om de hulpverlening naar eigen inzicht en op maat vorm te geven (doel 5). Al met al kan de werkwijze bijdragen aan hulp van goede kwaliteit (doel 7). De hoop van de gemeente is dat de werkwijze ook leidt tot een kostenbesparing (doel 8). Op basis van ervaringen tot nu toe kan daar nog geen uitspraak over worden gedaan. Dit zal moeten blijken op de middellange termijn.

*Knelpunten in werkwijze vormen mogelijke belemmering voor doelen 3, 8, 7, 6, 1 en 5*

Er schuilen echter ook een aantal knelpunten in de werkwijze. De onduidelijkheden in methodiek en kaders, de aanhoudende moeilijkheden met het adequaat kunnen inschatten van de veiligheid en het tijdig opschalen en de omgang met zorgmeldingen kunnen met name een belemmering vormen voor het eerder realiseren van de juiste hulp op maat (doel 3). Daarnaast is het niet evident dat de werkwijze leidt tot minder inzet van professionele en specialistische zorg en daarmee tot een kostenbesparing (doel 8). Het inzetten op eigen kracht kan professionele hulp immers niet vervangen en de laagdrempeligheid van het Jeugdteam kan leiden tot extra vraag. Verder vormen de knelpunten in de werkwijze een potentiële belemmering voor het realiseren van kwalitatief goede hulp (doel 7). De soms moeizame omgang met zorgmeldingen kunnen bovendien het laagdrempelige imago, en daarmee potentieel het bereik, van het Jeugdteam in de weg staan (doel 6). De beperkte aandacht voor preventie door de Jeugdteams begrenst de mogelijkheden problemen te voorkomen of klein te houden (doel 1). Ten slotte kan het opleggen van teveel protocollen en verantwoordingsverplichtingen de ruimte voor professionals de juiste hulp te bieden in de weg staan (doel 5).

---

<sup>57</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.





## 5 Meerwaarde en knelpunten: samenwerking met partners

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag:

Welke meerwaarde en knelpunten worden in de *samenwerking met partners* van de Jeugdteams gesignaleerd die het realiseren van de transformatiedoelen kunnen bevorderen of belemmeren?<sup>58</sup>

Onder samenwerking met partners verstaan we de samenwerking tussen de professionals in de Jeugdteams en partners die zelf geen onderdeel uitmaken van het Jeugdteam of de gemeente. Het gaat om zowel partners in de hulpverlening als daarbuiten (zoals scholen en netwerken in de wijk).

In § 5.2 gaan we in op de meerwaarde van de samenwerking met partners van de Jeugdteams en in § 5.3 op de knelpunten in de samenwerking met partners, zoals deze door de Jeugdteams en partners gesignaleerd zijn. In de conclusie (§ 5.4) gaan we na voor welke transformatiedoelen we met name meerwaarde of knelpunten signaleren.

### 5.2 Meerwaarde in samenwerking met partners

Gezinnen kunnen zich zelf aanmelden bij de Jeugdteams. Maar voor een belangrijk deel zijn de Jeugdteams afhankelijk van aanmeldingen door partners. Het is daarom van belang dat de Jeugdteams nauw samenwerken met relevante partners in de wijk.

#### 5.2.1 Jeugdteams overwegend tevreden over samenwerking met partners \*

De Jeugdteamleden zijn overwegend positief over de samenwerking met partners. In de enquête zegt 65% van de Jeugdteamleden voldoende te kunnen vertrouwen op de inzet van de samenwerkingspartners. Eveneens 65% denkt dat de samenwerkingspartners voldoende vertrouwen hebben in het Jeugdteam. 91% van de Jeugdteamleden geeft aan het helder te vinden wanneer doorverwezen kan worden naar de gespecialiseerde hulpverlening. Het merendeel van de Jeugdteamleden (62%) vindt dat ze knelpunten met samenwerkingspartners kunnen bespreken. Een Jeugdteamlid licht toe: *'Op het moment dat de samenwerking niet goed verloopt ga ik met hen het gesprek aan en probeer ik dingen bespreekbaar te maken.'*

#### 5.2.2 Partners redelijk tevreden over samenwerking met Jeugdteams

Uit de enquête blijkt dat ook de samenwerkingspartners redelijk positief zijn over de samenwerking met de Jeugdteams: 66% ervaart de samenwerking met de Jeugdteams over het algemeen als (zeer) goed. Wel is de tevredenheid van de partners wat lager

---

<sup>58</sup> Voor een overzicht van de transformatiedoelen, zie § 1.6.

bij de beoordeling van de samenwerking met de nieuwe teams (55% is (zeer) tevreden) vergeleken met de oude teams (73% is (zeer) tevreden).

### **5.2.3 Samenwerking met Centrum Jong, Sociale Wijkteams, scholen en JBRA van meerwaarde voor snelle en adequate hulp \***

In de gesprekken met de trekkers van de Jeugdteams en in de enquête onder de Jeugdteams en zijn partners hebben we gevraagd naar de ervaringen met de samenwerking met de relevante partners.

#### *Overwegend goede samenwerking met Centrum Jong*

87% van de Jeugdteamleden is (zeer) positief over de samenwerking met de Centra Jong, zo wijst onze enquête uit. Alle Jeugdteams krijgen doorverwijzingen vanuit de Centra Jong, zo blijkt uit de kwartaalrapportages. Voor het Jeugdteam Noorderhoofdstraat was het Centrum Jong zelfs de belangrijkste doorverwijspartner in het tweede kwartaal.<sup>59</sup> In de gesprekken gaven de Jeugdteams aan dat de samenwerking met de Centra Jong over het algemeen goed verloopt. Een aantal Jeugdteams benadrukte dat met name de aanwezigheid van een jeugdverpleegkundige in het Jeugdteam bijdroeg aan de korte lijnen en goede samenwerking met het Centrum Jong. Volgens betrokkenen verloopt opschaling in de regel soepel.

#### *Samenwerking met Sociale Wijkteams komt goed op gang*

De Jeugdteams zijn over het algemeen positief over de samenwerking met de Sociale Wijkteams, zo blijkt uit onze gesprekken met de trekkers en enkele medewerkers van de Jeugdteams. Er wordt doorverwezen vanuit de Sociale Wijkteams naar de Jeugdteams. Een medewerker van één van de nieuwe Jeugdteams gaf aan al een paar keer samen met het Sociale Wijkteam te hebben opgetrokken in een casus. Vooral wanneer het Jeugdteam in één pand zit met (een van de) Sociale Wijkteams zijn de lijnen kort en weet men elkaar snel te vinden. Ook in de enquête gaf 85% van de Jeugdteamleden aan de samenwerking met de Sociale Wijkteams als (zeer) positief te ervaren. 81% vindt de taakverdeling tussen het Jeugdteam en Sociale Wijkteam helder en 93% vindt het (geheel) helder wanneer het Sociale Wijkteam bij een casus betrokken moet worden.<sup>60</sup>

#### *Samenwerking met scholen kan snelle hulp mogelijk maken*

Basisscholen raken steeds meer bekend met de eerst gestarte Jeugdteams, zo blijkt uit de evaluatie van DSP-groep (maart 2014). Uit de interviews met de scholen blijkt dat voor de scholen het een meerwaarde is als er een duidelijk aanspreekpunt is voor uiteenlopende problematiek. Ook gaven de basisscholen aan dat de samenwerking met de Jeugdteams doorgaans soepel verloopt.<sup>61</sup> De nieuwe Jeugdteams zijn korter geleden gestart contact te leggen met de scholen. Daar lijkt het contact met veel scholen nog niet of pas heel recent op gang te komen.

---

<sup>59</sup> Jeugdteam Noorderhoofdstraat, *Kwartaalrapportage 2<sup>e</sup> kwartaal 2014 Noorderhoofdstraat*.

<sup>60</sup> Enquête onder de Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>61</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 24.

Voor een goede samenwerking is het van belang dat de taakverdeling tussen het Jeugdteam en de school helder is. Voor de meeste Jeugdteamleden blijkt dit het geval: in onze enquête gaf 81% aan de taakverdeling tussen het Jeugdteams en de intern begeleider of zorgcoördinator op school helder te vinden.

#### *Samenwerking met Jeugdbescherming Regio Amsterdam overwegend positief*

Wanneer de veiligheid van een kind dusdanig in het geding is en het Jeugdteam er alleen niet uitkomt, wordt de samenwerking gezocht met de Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA). Een aantal Jeugdteams heeft tevens een medewerker van JBRA in het team. 78% van de Jeugdteamleden is (zeer) positief over de samenwerking met JBRA. Een even groot percentage geeft aan het helder te vinden wanneer een casus doorverwezen moet worden naar de Jeugdbescherming.

De samenwerking door de Jeugdteams met partners in Zaanstad kan een aantal transformatiedoelen helpen bevorderen. Zo kan het bijdragen aan het eerder bieden van de juiste hulp op maat, een integrale benadering van de hulpvraag, het bereik van de Jeugdteams, het voorkomen en klein houden van problemen en de kwaliteit van de geleverde zorg.

### **5.3 Knelpunten in samenwerking met partners**

#### **5.3.1 Beperkte tevredenheid over doorverwijzingen naar specialistische hulp**

De Jeugdteamleden zijn niet onverdeeld tevreden over de doorverwijzingen naar specialistische hulpverlening. 31% van de Jeugdteamleden is het niet eens met de stelling dat wanneer het Jeugdteam doorverwijst naar gespecialiseerde hulpverlening, kinderen of gezinnen daar snel worden geholpen. Nog eens 38% is het er niet mee eens, maar ook niet mee oneens. Een Jeugdteamlid licht toe: *'Kinderen en gezinnen staan vaak lang op de wachtlijst bij gespecialiseerde zorg.'* Dit knelpunt kan een belemmering zijn voor het tijdig realiseren van de juiste hulp op maat en het realiseren van kwalitatief goede zorg.

#### **5.3.2 Met een aantal relevante partijen wordt nog niet samengewerkt**

In de enquête gaf een aantal Jeugdteamleden aan de samenwerking met bepaalde partners nog te missen of te wensen dat deze samenwerking intensiever zou zijn. Genoemd zijn de samenwerking met huisartsen (zie ook § 5.3.6), maatschappelijk werk, het Jeugd Preventie Programma, verslavingszorg (Brijderstichting), expertise op gebied van financiën, schulden en budgetbeheer, woningcorporaties, mediation, 'vechtscheidingexpertise', straathoekwerk, mogelijk intensievere samenwerking met het Mobiel Crisis Team, GGZ expertise voor jeugd en volwassenen, een psychiater, systeemtherapeut en partners gericht op jeugd (delinquenten) vanaf 13 jaar. Het is overigens opmerkelijk dat in de enquête de behoefte aan 'expertise op gebied van financiën, schulden en budgetbeheer' werd genoemd, omdat deze expertise in het Sociale Wijkteam is belegd- een partner waar de Jeugdteams al mee zouden moeten samenwerken. Ten slotte werden Odion en Evean genoemd als samenwerkingspartners voor gezinnen waar langdurige hulpverlening noodzakelijk is. Het gaat bijvoorbeeld om verstandelijk beperkte ouders of ouders met psychiatrische pro-

blemen, die jarenlang ondersteuning nodig zullen hebben bij het vormgeven van het eigen leven, de financiën en de opvoeding.<sup>62</sup> Het ontbreken van samenwerkingspartners is een aandachtspunt, omdat het voor het realiseren van vrijwel alle transformatiedoelen een belemmering kan betekenen.

### **5.3.3 Bekendheid van de Jeugdteams moet nog groeien \***

Voor meerdere doelstellingen van het Zaanse jeugdbeleid (het realiseren van één plan, één regisseur, één aanpak; voor de benutting van informele netwerken) is het van belang dat de Jeugdteams nauw samenwerken met zowel de netwerken en partners in de wijk als de partners in de gespecialiseerde hulpverlening. Voor alle partners is deze vorm van samenwerking nieuw. Het optuigen van nieuwe samenwerkingsverbanden kost inspanning en tijd van alle betrokkenen; het is iets waar men 'in moet groeien', aldus een van de trekkers van de nieuwe Jeugdteams. Ook de Jeugdteamleden gaven in de open antwoordvelden in de enquête meerdere keren aan dat de bekendheid van het Jeugdteam bij partners nog moet groeien. Volgens een teamleider van een van de Jeugdteams zijn met name een aantal instellingen voor gespecialiseerde hulpverlening buiten Zaanstad minder bekend met de Jeugdteams. Dit kan leiden tot vertraging. Ook gaf 16% aan niet of nauwelijks nog met bewoners of zelforganisaties samen te werken. Eveneens 16% gaf aan nog niet samen te werken met welzijnsinstellingen. De bekendheid van de Jeugdteams in de wijk en bij partners is relevant voor het realiseren van een zo groot mogelijk bereik.

### **5.3.4 Onduidelijkheid over regisseursrol Jeugdteams \***

In de hulpverlening richting jeugdigen en gezinnen gaat de gemeente Zaanstad uit van het uitgangspunt 'een gezin, één plan, één regisseur'.<sup>63</sup> In principe heeft het Jeugdteam de regieverantwoordelijkheid in casussen met kinderen waar ook andere partijen bij betrokken zijn. Ook wanneer er specialistische hulp wordt ingezet blijft een Jeugdteamlid in principe de regisseur.<sup>64</sup> Dit is vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomsten met de hoofdaannemers. Ook is hierin vastgelegd dat de Jeugdteams de volgende taak hebben: 'coördinatie en monitoring van hulp (één gezin, één regisseur, één plan), regie en afstemming met Sociale Wijkteams, andere Jeugdteams, onderwijs en aanbieders van jeugdhulpverlening.' Voor de samenwerking met de sociale wijkteams is verder in de uitvoeringsovereenkomst vastgelegd dat wanneer de problematiek van de ouders dominant is, het Sociale Wijkteam het overneemt en in alle andere gevallen de regie in handen van het Jeugdteam is. Wat dit regisseurschap precies inhoudt, zeker in de samenwerking met andere partners dan de Sociale Wijkteams, is echter niet vastgelegd. Volgens de projectleider Jeugdteams zijn de taken van de regisseur: 1) het hebben van overzicht over de totale problematiek en alle interventies (technisch regisseur) en 2) het aanspreken van de netwerkpartners op het nakomen van gemaakte afspraken. Deze laatste taak is voor Jeugdteams en Sociale Wijkteams een nieuwe rol die nog niet altijd wordt opgepakt. Zo blijkt uit casussen die terechtkomen bij het gemeentelijke advies- en interventieteam Vangnet

---

<sup>62</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>63</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, p. 12-13.

<sup>64</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, p. 16-18.

dat deze verantwoordelijkheid niet goed is opgepakt. Vangnet komt in beeld wanneer wijkteams zich geen raad weten met de problemen van kwetsbare gezinnen. De Jeugdteams geven zelf aan het nog onduidelijk te vinden wat precies het mandaat en de regietaken zijn van de medewerkers van het Jeugdteam als regisseur in casus. De medewerkers hebben namelijk geen extra bevoegdheden om de regiefunctie ook af te dwingen richting samenwerkingspartners. De invulling die wordt gegeven aan de regisseursrol door de Jeugdteams is een aandachtspunt, omdat het kan bijdragen aan het tijdig realiseren van de juiste hulp, een integrale aanpak en kwalitatief goede zorg.

### **5.3.5 Afspraken met partners en terugkoppeling kan soms beter**

Uit de tussenevaluatie van DSP-groep (maart 2014) van de twee oude Jeugdteams bleek dat zowel de Jeugdteamleden als de samenwerkingspartners behoefte hadden aan duidelijkere afspraken over de rol- en taakverdeling tussen het Jeugdteam en partners. De Jeugdteamleden zelf stuitte tijdens de hulpverlening vaak op de vraag hoe zij zich verhouden tot onder meer Centrum Jong, het Sociaal Wijkteam, het FACT Jeugdteam Zaanstreek<sup>65</sup>, Meldpunt Overlast en Bemoeizorg, Bureau Jeugdzorg (nu JBRA) en de Jeugdreclassering.<sup>66</sup> Ook was er behoefte aan meer duidelijkheid over de rol van de Jeugdteams bij uithuisplaatsing. Afspraken zouden onder meer kunnen gaan over de informatie-uitwisseling. Op dit moment vindt 31% van de Jeugdteamleden de informatie-uitwisseling met de samenwerkingspartners nog niet goed geregeld.<sup>67</sup> Naast heldere afspraken is de terugkoppeling naar de verwijzers van de Jeugdteams, zoals scholen, een aandachtspunt.<sup>68</sup> Heldere afspraken en goede terugkoppeling is van belang voor het tijdig realiseren van de juiste hulp, volgens een integrale aanpak en van goede kwaliteit. Daarnaast zijn afspraken en terugkoppeling relevant voor een succesvolle preventieve aanpak.

### **5.3.6 Samenwerking met huisartsen nog moeizaam**

Een goede samenwerking met huisartsen is van groot belang voor de transformatie van de zorg voor de jeugd. Huisartsen behouden namelijk (net als medisch specialisten en jeugdartsen) de wettelijke bevoegdheid om jeugdigen direct door te verwijzen naar specialistische jeugdhulpaanbieders. Uit de gesprekken blijkt dat de samenwerking met huisartsen op overstijgend niveau nog moeizaam verloopt. Ook in de enquête beoordeelt slechts 37% van de Jeugdteamleden de samenwerking met huisartsen als positief, 31% beoordeelt de samenwerking met 'neutraal' en 13% kwalificeert de samenwerking als moeizaam. De gemeente heeft in de tweede helft van 2014 ingezet op het verbeteren van de samenwerking. Najaar 2014 hebben de medisch ver-

---

<sup>65</sup> Het FACT Jeugdteam Zaanstreek biedt GGZ gerelateerde 'bemoeizorg' voor jongeren tot 24 jaar, die de weg naar de reguliere hulpverlening niet bereiken en problemen hebben op verschillende levensgebieden. FACT is een afkorting van het Engelse 'Functional Assertive Community Treatment' en staat voor een assertieve manier van zorg verlenen. Bron: <http://www.lucertis.nl/291518/Zaanstreek.html>

<sup>66</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 23.

<sup>67</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>68</sup> Dit blijkt zowel uit de tussenevaluatie van DSP-groep als onze enquête onder de samenwerkingspartners van de Jeugdteams.

wijzers een factsheet ontvangen waarin kort wordt ingegaan op de hervormingen in de langdurige zorg, de Jeugdwet de rol van de Sociale Wijkteams en Jeugdteams en de regierol van artsen. Daarnaast zijn er in november twee bijeenkomsten georganiseerd waarin Jeugdteams en medisch verwijzers elkaar konden ontmoeten, informatie over de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van de Jeugdwet werd gedeeld en de verwijzingsstructuur naar de specialistische jeugdhulp werd toegelicht.

Wanneer de samenwerking met huisartsen moeizaam blijft kan dit het transformatiedoel 'de-medicalisering en normalisering van problemen' in de weg staan. Daarnaast is het een risico voor het realiseren van de beoogde kostebesparing.

### **5.3.7 Meer afschaling naar Centrum Jong mogelijk \***

Uit de gesprekken blijkt dat het opschalen vanuit de Centra Jong naar de Jeugdteams vrij goed verloopt, maar dat de Jeugdteams nog nauwelijks afschalen naar de Centra Jong. Het Jeugdteam Weerpad schaalte in het kader van Vinger aan de Pols wel af naar het Centrum Jong. Een van de trekkers geeft aan dat bij afronding van een hulptraject het bij wijze van nazorg vaak beter is nog een paar afbouwende gesprekken met de hulpverlener uit het Jeugdteam te plannen dan de casus af te schalen naar een Centrum Jong. Het zou het gezin niet ten goede komen weer met een nieuwe hulpverlener te maken te krijgen. Maar de trekkers geven ook aan dat de Jeugdteams soms aanmeldingen krijgen die qua zwaarte eigenlijk thuishoren bij een Centrum Jong. Omdat er dan al een intake is geweest met een medewerker van het Jeugdteam, de zwaarte van de problematiek niet altijd na één gesprek helder is én de Jeugdteams gezinnen en jeugdigen liever niet doorsturen als dit niet nodig is, pakken de Jeugdteams deze lichte vragen zelf op. Het is echter wel denkbaar dat dergelijke lichte vragen toch doorgezet worden naar de Centra Jong. Ook in de enquête onder de samenwerkingspartners van de Jeugdteams is het doorverwijzen van preventieve opvoedvragen en lichte opvoedhulp naar Centrum Jong als aandachtspunt voor de Jeugdteams benoemd.<sup>69</sup> De afschaling naar Centra Jong is een aandachtspunt omdat het relevant is voor het realiseren van de transformatiedoelen 'inzetten op preventie' en 'de-medicaliseren en normaliseren'. Ook kan het bijdragen aan het beheersbaar houden van de kosten.

### **5.3.8 Samenwerking met scholen moet nog op gang komen \***

Een goede samenwerking met scholen is van belang omdat het kan bijdragen aan het tijdig realiseren van de juiste hulp, een succesvolle preventieve aanpak en aan het bereiken van zoveel mogelijk jeugdigen met een hulpvraag. De samenwerking het onderwijs verloopt in de praktijk wisselend. Uit de gesprekken die wij met de Jeugdteams hebben gevoerd blijkt dat de samenwerking met zowel basisscholen als middelbare scholen nog steeds wisselend verloopt. Het is tegelijkertijd nog lastig iets te concluderen over het contact met scholen, omdat de samenwerking daarmee met de nieuwe Jeugdteams nog pas vrij kort op gang is.

---

<sup>69</sup> Enquête onder partners van de Jeugdteams, zie bijlage 3.

Hoewel de meeste Jeugdteams aanmeldingen krijgen vanuit de scholen (dit blijkt ook uit de eerste kwartaalrapportage van de Jeugdteams) is het contact met de scholen niet overal even goed. Vanuit een paar scholen horen de Jeugdteams vrijwel niets, daar moet extra in geïnvesteerd worden. Het kost echter tijd om een goede relatie op te bouwen. Anderzijds is het de vraag in hoeverre de Jeugdteams zelf wel voldoende contact zoeken met relevante contactpersonen binnen de scholen. Ook is niet op alle scholen even duidelijk wat van de Jeugdteams verwacht mag worden. Ten slotte verschillen de Jeugdteams en Jeugdteamleden in hun contactvorm per school. Zo schuiven niet alle Jeugdteamleden standaard aan bij de zorgoverleggen van de scholen. Er wordt binnen de Jeugdteams nog gekeken naar hoe hier vorm aan gegeven kan worden. Het uitgangspunt is dat dit gebeurt via maatwerkafspraken met de scholen. In het gebied van Jeugdteam Weerpad nemen bij het primair onderwijs de jeugdverpleegkundige van het Centrum Jong en Jeugdteam wel deel aan de zorgoverleggen. Ook bij de drie middelbare scholen zit het Jeugdteam Weerpad aan tafel.

### 5.3.9 Meerdere aandachtspunten in samenwerking met Sociale Wijkteams \*

Hoewel de samenwerking tussen de Sociale Wijkteams en Jeugdteams steeds meer op gang komt, verloopt de samenwerking nog niet overal even goed. Uit de gesprekken met projectleiders van de nieuwe Jeugdteams, evaluatie van DSP-groep en onze enquête onder de Jeugdteams en zijn samenwerkingspartners komen een aantal knelpunten en aandachtspunten naar voren.

- De Sociale Wijkteams zoeken nog niet automatisch contact met de Jeugdteams als er casussen met jeugdigen zijn.<sup>70</sup>
- Jongerenwerkers (voor de groepsaanpak van criminele jongeren) worden ondergebracht bij de Sociale Wijkteams en niet bij Jeugdteams, hoewel het om complexe problematiek gaat. Daarom is het van groot belang onderling af te stemmen tussen beide teams.
- Het is soms onduidelijk wie het bij een hulpvraag voor het zeggen heeft en wie de regie voert.<sup>71</sup>
- Er is behoefte aan duidelijkheid over de samenwerking, taakverdeling, ontschotting van financiën en het mandaat van de Jeugdteams en Sociale Wijkteams.<sup>72</sup>
- De gemeente overweegt de Sociale Wijkteams en Jeugdteams samen te voegen na de doorontwikkeling en bij de definitieve uitrol van de Jeugdteams.<sup>73</sup> Sommige Jeugdteamleden hebben behoefte aan duidelijkheid over de toekomstige organisatievorm.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Gesprek trekkers nieuwe Jeugdteams, 1 juli 2014.

<sup>71</sup> Dit was ook al een aandachtspunt in de evaluatie van de sociale wijkteams in 2013 door DSP-groep. Uit de evaluatie bleek dat de helft van de ondervraagde medewerkers van de Sociale Wijkteams regievoering een aandachtspunt vond. Ook tijdens casuïstiekoverleggen bleek dat niet altijd helder was wanneer een casus bij het Sociaal Wijkteam hoort of wanneer bij bijvoorbeeld het Jeugdteam of een andere partner. Bron: *Sociale Wijkteams Sociale wijkteams gemeente Zaanstad. Ervaringen, lessen en aandachtspunten*, 25 september 2013, p. 15.

<sup>72</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 12 en 24

<sup>73</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, p. 16.

<sup>74</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 23.

Het is van belang in de samenwerking tussen de Jeugdteams en de Sociale Wijkteams voor deze punten aandacht te blijven houden, omdat ze van invloed kunnen zijn op het tijdig realiseren van de juiste hulp, een integrale benadering van hulpvragen, een zo groot mogelijk bereik en op de kwaliteit van de geleverde hulp.

#### **5.3.10 Behoefte aan duidelijkere afspraken over samenwerking met JBRA \***

Heldere afspraken tussen de Jeugdteams en de Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA) zijn van belang voor het snel kunnen realiseren van de juiste hulp, een integrale aanpak en hulp van goede kwaliteit. Hoewel de ruime meerderheid van de Jeugdteamleden (78%) de samenwerking met JBRA als (zeer) positief ervaart, verloopt de samenwerking niet altijd vlekkeloos. In de enquête onder samenwerkingspartners geeft een medewerker van JBRA aan dat *'het fijn zou zijn als ieder Jeugdteam dezelfde aanmeld/overleg/opschaal-wijze hanteert. Er zitten nu verschillen in wat het soms lastig werkbaar maakt.'*<sup>75</sup> Een andere medewerker van JBRA was bezorgd over gevolgen van het wegvallen van het overleg met het Aansluitteam *'Mijn grootste zorg is dan ook dat de gezinnen die in het grijze gebied vallen op de verkeerde plek terecht komen (bij JBRA terwijl ze bij het Jeugdteam horen of andersom)'*. Het is daarom van belang afspraken over de samenwerking tussen de Jeugdteams en JBRA duidelijk zijn en bekend zijn bij alle betrokken medewerkers.

#### **5.3.11 Samenwerking met Vangnet moet nog op gang komen \***

Een goede samenwerking tussen de Jeugdteams en Vangnet is van belang voor het tijdig en integraal kunnen benaderen van hulpbehoevende gezinnen en voor hulp van goede kwaliteit. Op dit moment werken de Jeugdteams nog beperkt samen met Vangnet. In de enquête geeft 19% van de Jeugdteamleden niet of nauwelijks samen te werken met Vangnet, nog eens 9% kan geen uitspraak doen over de samenwerking met Vangnet. Slechts 34% oordeelt (heel) positief over de samenwerking. Deels lijkt dit lage percentage voort te komen uit de nog beperkte samenwerking tussen de Jeugdteams en Vangnet. Vangnet geeft ook zelf aan vooral casussen vanuit JBRA te krijgen en weinig vanuit de Jeugdteams. Bij de aanmeldingen door JBRA bij Vangnet blijken de Jeugdteams overigens vaak niet geconsulteerd te zijn in casussen waar JBRA vast is gelopen. Vangnet wil ernaar toe dat de Jeugdteams eerst geconsulteerd worden bij casussen die worden aangemeld bij Vangnet. Als de Jeugdteams niet verder komen met de huidige hulpverleners en de beschikbare mogelijkheden, dan pas zou het idee moeten ontstaan om een appèl te doen op de gemeente (Vangnet).

Voor veel partners is nog niet helder wat exact de functie en rol van Vangnet is. Dit wordt ook bevestigd in onze enquête, waar een minderheid aangaf dat het duidelijk is wanneer door te verwijzen naar Vangnet, voor 44% is dit zelfs geheel niet duidelijk.<sup>76</sup> Vangnet geeft daarom nu presentaties ter kennismaking en om de functie toe te lichten (wat doen we wel en wat niet?), onder meer aan de Jeugdteams.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Enquête onder samenwerkingspartners Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>76</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>77</sup> Gesprek projectleider Vangnet, 10 oktober 2014.



### 5.3.12 Verschillen tussen beoordeling Jeugdteams door partners

Het blijkt dat de partners van de Jeugdteams over het algemeen tevreden zijn over de samenwerking met de Jeugdteams. Wel blijken er verschillen te zitten in deze tevredenheid over de Jeugdteams. Onderstaande tabel vat de beoordeling door de partners van de samenwerking met de verschillende Jeugdteams samen.

Tabel 5.1 - Beoordeling samenwerking Jeugdteams door samenwerkingspartners

Respondenten die (helemaal) eens zijn met stelling	Noorder hoofd- straat (n=9)	Molen- werf (n=7)	Drielse Wete- ring (n=9)	Sluis- pad (n=8)	Weer- pad (n=8)
Dankzij het Jeugdteam wordt nu beter samengewerkt dan vroeger	6	3	2	5	3
De informatie- uitwisseling met het Jeugdteam is nog niet goed geregeld	4	3	7	4	3
Ik heb voldoende vertrouwen in het Jeugdteam	4	2	2	4	3
De taken van het Jeugdteam zijn helder	6	2	3	4	3
Er is duidelijkheid over de taakverdeling tussen het Jeugdteam en mijn organisatie over wie wat doet	6	2	3	4	5
Het maken van afspraken met het Jeugdteam gaat goed	6	4	3	5	6
De aansturing van de Jeugdteams door de trekkende organisatie is goed	5	3	1	4	4

Door het beperkte aantal samenwerkingspartners de enquête hebben ingevuld moet tabel 5.1 met een grote slag om de arm worden geïnterpreteerd. Er kunnen geen harde conclusies worden verbonden aan de aantallen; de aantallen kunnen hoogstens indicatief worden gezien. Een aantal dingen valt op. De samenwerkingspartners beoordelen de Jeugdteams per stelling zeer wisselend en de beoordelingen lopen sterk uiteen. Er is geen team dat steeds als beste beoordeeld wordt.

Verschillen tussen Jeugdteams (qua professionaliteit, deskundigheid en Methodisch kader) kunnen er voor zorgen dat partners andere teams minder snel benaderen als zij een slechte ervaring hebben met een Jeugdteam dat qua deskundigheid minder ontwikkeld is. In dat opzicht kunnen verschillen tussen de Jeugdteams van invloed zijn op het eerder realiseren van juiste, integrale hulp aan gezinnen.

## 5.4 Conclusie

*Samenwerking met partners vooral van meerwaarde voor doelen 3 en 4 van transformatie*  
De samenwerking met belangrijke partners in de wijk (zoals scholen, Centra Jong en de Sociale Wijkteams) en met de Jeugdbescherming Regio Amsterdam kan eraan bijdragen dat eerder de juiste hulp op maat wordt geboden (doel 3), dat deze hulp integraal geboden wordt volgens het uitgangspunt 'één gezin, één plan, één regisseur'

(doel 4) en dat het bereik groot is (doel 6). Door goed samen te werken met relevante hulpverleningspartners wordt de kans vergroot dat de geleverde zorg ook van goede kwaliteit is (doel 7). De meerwaarde van de samenwerking met de partners is vooral groot wanneer de lijnen kort zijn en men elkaar makkelijk weet te vinden. In de samenwerking met partners zijn we voor overige doelen geen specifieke kansen tegengekomen.

*Knelpunten in samenwerking met partners met name belemmering voor doelen 3, 4 en 6*  
Het ontbreken van (goede) samenwerking met partners kan het realiseren van bepaalde doelen in de weg staan. Uiteraard vereist een goede samenwerking inspanning van twee kanten. Wanneer met bepaalde partners onvoldoende wordt samengewerkt kan dit met name het eerder bieden van de juiste hulp op maat (doel 3) en het bieden van integrale hulp (doel 4) bemoeilijken en wordt het bereik van de Jeugdteams beperkt (doel 6). Verder kan het ontbreken van of een te beperkte samenwerking met bepaalde partners het de-medicaliseren, ontzorgen en normaliseren (doel 2) in de weg staan. Het ontbreken van een goede samenwerking kan verder een rem zijn op de kwaliteit van de zorg (doel 7).

## 6 Meerwaarde en knelpunten: Financiering en monitoring

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag:

Welke meerwaarde en knelpunten worden in de *financiering en monitoring* van de Jeugdteams gesignaleerd die het realiseren van de transformatiedoelen kunnen bevorderen of belemmeren?<sup>78</sup>

Onder de financiering en monitoring van de Jeugdteams verstaan we de wijze waarop de budgetten voor de Jeugdteams worden bepaald en hoe de resultaten voor de Jeugdteams worden gemonitord.

In § 6.2 gaan we in op de meerwaarde van de wijze van financiering en monitoring van de Jeugdteams en in § 6.3 op de knelpunten in wijze van financiering en monitoring, zoals deze door de Jeugdteams en partners gesignaleerd zijn. In de conclusie (§ 6.4) gaan we na voor welke transformatiedoelen we met name meerwaarde of knelpunten signaleren.

### 6.2 Meerwaarde in wijze van financiering en monitoring

#### 6.2.1 Bekostigingssystematiek kan stimulans zijn voor efficiënte inzet middelen

De gemeente Zaanstad heeft gekozen voor populatiebesteding per wijk. Ieder Jeugdteam krijgt vanaf 1 januari 2015 een taakstellend budget dat is bepaald op basis van omvang en relevante kenmerken van de populatie in de wijk. De betaling is onafhankelijk van hoeveel en op welke gezinnen daadwerkelijk zijn geholpen.<sup>79</sup>

De Jeugdteams moeten in principe 70-80% van de hulpvragen zelf kunnen behandelen. Deze voorwaarde, in combinatie met de budgettering per wijk (in plaats van per cliënt) is in principe een stimulans om middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Dit kan bijdragen aan het beheersbaar houden van de kosten.

#### 6.2.2 Eén registratiesysteem vergroot sturingsmogelijkheden gemeente

Vanaf 1 januari 2015 moeten alle Jeugdteams werken met hetzelfde registratiesysteem: MensCentraal. Het werken met één registratiesysteem voor alle Jeugdteams vergroot de mogelijkheden om de resultaten van de Jeugdteams beter te monitoren en onderling te vergelijken. Ook vergroot het werken met één registratiesysteem de mogelijkheden om zowel de besteding als de teamsamenstelling per wijk beter in te stellen op de zorgbehoefte per wijk. Dit kan zowel bijdragen aan de kwaliteit van de geleverde zorg als aan het beheersbaar houden van de kosten.

<sup>78</sup> Voor een overzicht van de transformatiedoelen, zie § 1.6.

<sup>79</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, p. 23.

### 6.2.3 Prestatie-indicatoren kunnen gemeente helpen grip te houden

In de *Subsidie-uitvoering Jeugdteams 2015* heeft de gemeente aangegeven in ieder geval op een aantal onderdelen te meten en te sturen:

- De doelstellingen voor de Jeugdteams
  - Zoveel mogelijk ouders en kinderen krijgen de juiste ondersteuning en hulp op de juiste plek, op het juiste moment;
  - De ondersteuning en hulp zijn van goede kwaliteit en voorkomt herhaling;
  - De kosten van de jeugdhulpverlening in zijn geheel blijven beheersbaar en binnen de beschikbare middelen;
  - Toename van de inzet van het eigen netwerk van jeugdigen en ouders;
  - Waardering van de cliënten voor de geleverde hulp;
  - Integraal werken.
- De werkzaamheden
- De kwaliteit van de samenwerking
- De prijs/kwaliteitverhouding

In de beschikkingen en uitvoeringsovereenkomsten voor de Jeugdteams wordt ook opgenomen waar de gemeente op gaat sturen. Het sturen op prestatie-indicatoren vergroot de mogelijkheden van de gemeente enige grip te houden op de kwaliteit van de zorg en de het beheersen van de kosten.

## 6.3 Knelpunten in wijze van financiering en monitoring

### 6.3.1 Onduidelijk of nieuwe werk- en organisatiewijze leidt tot kostenbesparing

Een van de belangrijkste aannames van het Rijk én de gemeente om de kosten beheersbaar te houden is dat het inzetten op eigen kracht het beroep op professionele hulp kan verminderen. Dit moet leiden tot een kostenbesparing.<sup>80</sup> Het is de vraag of het klopt dat meer inzetten op eigen kracht leidt tot minder professionele hulp. Uit de gesprekken met de trekkers van de Jeugdteams en uit de enquête komt naar voren dat de Jeugdteams het inzetten op eigen kracht vooral als een onderdeel van hun werkwijze zien, niet zozeer als een alternatief voor professionele hulpverlening. Het versterken van de eigen kracht van mensen lijkt daarom voorlopig niet te leiden tot minder inzet van professionele hulp. Inzetten op eigen kracht kan professionele hulp in ieder geval niet vervangen.<sup>81</sup>

Ook van andere aannames is het onzeker of deze uitkomen. Een voorbeeld is de aanname dat hulp aan de voorkant de inzet van te zware (veelal dure) hulp kan terugdringen. In de Jeugdteams wordt deze aanname onder meer vertaald door de inzet van jeugdpsychologen in de Jeugdteams. De inzet van GZ-psychologen in de Jeugdteams zorgt er echter niet per definitie voor dat de zorg goedkoper wordt. Wanneer de toegangsdrempel vanaf 1 januari 2015 wegvalt, kan het zijn dat er vaker een beroep wordt gedaan op de GZ-psychologen. Dat kan betekenen dat kosten niet af-

<sup>80</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, p. 24.

<sup>81</sup> Dit punt wordt ook aangehaald door Hilhorst, P. en Van der Lans, J. (2014) *Eigen Kracht ontkracht. Ik heb niemand, ik zie niemand, niemand kan me helpen. De Groene Amsterdammer*, 8 oktober 2014

maar juist toenemen. Kortom, de onzekerheden over de juistheid van de aannames zijn een mogelijk risico voor het beheersbaar houden van de kosten.

### **6.3.2 Geen rekening met zorgzwaarte per wijk in financiering Jeugdteams**

Vanaf 1 januari krijgen de Jeugdteams een taakstellend budget, bepaald op basis van omvang en relevante kenmerken van de populatie in de wijk (populatiebeposting). De relevante kenmerken gaan onder meer over de historische zorgconsumptie door jeugdigen en gezinnen per wijk. De gemeente Zaanstad heeft hierover van Vektis gegevens ontvangen uit 2011. De gemeente heeft deze cijfers gecombineerd met gegevens van de Sociale Wijkteams. Er is een extra gewicht toegekend aan het aantal jongeren onder de 18 en het aantal eenoudergezinnen in het werkgebied. Op basis daarvan is de subsidie per Jeugdteam vastgesteld. Er is echter geen rekening gehouden met de actuele zorgzwaarte per wijk. Volgens enkele trekkers van de Jeugdteams wordt hierdoor onvoldoende recht gedaan aan de zorgbehoefte in hun wijk. Wanneer dit de Jeugdteams beperkt voldoende expertise in de teams op te nemen kan dit het realiseren van het transformatiedoel 'eerder de juiste hulp op maat' en de kwaliteit van de zorg in de weg staan. Het is denkbaar dat het juist leidt tot hogere kosten, wanneer Jeugdteams meer moeten doorverwijzen doordat ze niet alles zelf kunnen doen. De gemeente hoopt vanaf volgend jaar, met behulp van de geregistreerde informatie in MensCentraal, de financiering per wijk nog beter af te kunnen stemmen.

### **6.3.3 Registratiesysteem functioneert tot nu toe nog ondermaats**

De Jeugdteams hebben in 2014 kunnen experimenteren met een registratiesysteem naar keuze. In de enquête onder de Jeugdteams hebben we gevraagd naar de ervaring met de verschillende registratiesystemen van de Jeugdteams. Maar liefst 74% van de respondenten is niet tevreden met het eigen registratiesysteem van het Jeugdteam. Bijna de helft van de respondenten (48%) vindt dat het registratiesysteem niet aansluit bij de dagelijkse werkpraktijk. Een even grote groep vindt het registratiesysteem niet gebruiksvriendelijk.<sup>82</sup> Dit bevestigt het beeld uit de tussenevaluatie van DSP-groep en de gesprekken die wij hebben gevoerd met de Jeugdteams. In het werken met de registratiesystemen kwamen verschillende knelpunten naar voren:

- Het ontbreken eenduidige benaming van een kind of gezin bij de registratie.<sup>83</sup>
- Registratiesysteem kan geen kwaliteits- en sturingsinformatie genereren. Hierdoor is het moeilijk inzicht te krijgen in voortgang en inhoud van caseload.<sup>84</sup>
- Doordat registratiesystemen lang niet goed werkten is veel schriftelijk geregistreerd. Sommige teamleden hebben nog achterstand in het digitaliseren van de casussen.
- Doorverwijzingen naar specialistische zorg zijn nog niet consequent bijgehouden.<sup>85</sup>
- Het registratiesysteem MensCentraal – waar alle Jeugdteams vanaf 1 januari 2015 mee gaan werken – functioneert nog niet optimaal. Er moeten teveel stappen doorlopen worden, dit kost veel tijd en is daarmee niet gebruiksvriendelijk.

---

<sup>82</sup> Enquête rekenkamer onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>83</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 18.

<sup>84</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 18.

<sup>85</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 19.

- Op dit moment moet ook nog voor de moederorganisaties geregistreerd worden; dit is dubbel werk. Als het goed is hoeft dit vanaf 1 januari 2015 niet meer.
- Gezinnen hebben ook vanaf 1 januari nog geen toegang tot hun digitale dossier om hun eigen plan te beheren.

Deze knelpunten kunnen een belemmering zijn voor het tijdig realiseren van de juiste hulp op maat, het werken volgens een integrale aanpak en het bieden van hulp van goede kwaliteit. Het kan tevens het beheersbaar houden van de kosten bemoeilijken.

De gemeente Zaanstad heeft ervoor gekozen vanaf 1 januari 2015 te werken met één registratiesysteem. Na een aanbestedingsprocedure, waarin een evaluatie door de projectleiders van de Jeugdteams van de verschillende registratiesystemen is meegenomen, is de keuze gevallen op MensCentraal. MensCentraal is ingericht aan de hand van een inventarisatie onder gebruikers; de uiteindelijke inrichting is grotendeels bepaald door de Jeugdteams. De gemeente geeft in de ambtelijke reactie aan dat de meeste knelpunten vanaf 1 januari 2015 moeten zijn opgelost. De gemeente somt de belangrijkste veranderingen op:

- Alle terminologie wordt gelijk voor alle Jeugdteams; de kwaliteits- en sturingsinformatie wordt zowel voor Jeugdteams als gemeente beschikbaar gesteld.
- Het systeem ondersteunt volledig digitaal werken. Daarnaast is waar dat gewenst is de mogelijkheid om bijvoorbeeld een ondersteuningsplan op papier te delen met het gezin.
- Alle doorverwijzingen naar gespecialiseerde hulp verlopen volgens een helder en eenvoudig proces.
- Dubbele registratie is verleden tijd aangezien alle informatie in MensCentraal vastgelegd kan worden.

Het zal in de praktijk moeten blijken in hoeverre de invoering van MensCentraal daadwerkelijk de genoemde knelpunten oplost.

#### **6.3.4 Onduidelijkheid over wettelijke grondslagen gegevensverwerking \***

De drie decentralisaties in het sociaal domein houden ook in dat gemeenten méér persoonsgegevens van méér burgers gaan verwerken. Gemeenten moeten zich echter altijd houden aan de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). De verwerking van persoonsgegevens in het sociaal domein moet daarom altijd:

- voldoen aan het subsidiariteitsbeginsel (er zijn geen minder ingrijpende opties die hetzelfde doel bereiken),
- een gerechtvaardigd doeleinde dienen,
- proportioneel (en dus niet bovenmatig)<sup>86</sup> zijn, gelet op gespecificeerde en gerechtvaardigde doeleinden,
- transparant en controleerbaar zijn,
- voldoen aan beveiligingseisen.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Als met minder, of minder diepgaande gegevens kan worden volstaan moet hiervoor worden gekozen.

<sup>87</sup> Brief CBP, *Zorgvuldige gegevensuitwisseling in het kader van decentralisaties in het sociaal domein*, 3 juni 2014, p. 2.

Gemeenten moeten steeds bepalen op basis van welke Wbp-grondslag specifieke persoonsgegevens verwerkt worden.<sup>88</sup> Uit recente stukken van het CBP en het Rijk lijkt dat alleen gegevensverwerking in het kader van de contractuele relatie tussen de jeugdhulpaanbieder en de cliënt (artikel 8b, Wbp) of de dossierverplichting die een jeugdhulpaanbieder heeft (artikel 8c, Wbp) als geldige grondslagen overeind blijven voor het registreren van gegevens bij het daadwerkelijk inzetten van een hulptraject. Tegelijk is er nog een discussie gaande tussen het CBP en het Rijk over de wettelijke grondslagen voor verwerken van persoonsgegevens. Gelet op voorlopig beperkte wettelijke grondslagen voor het verwerken van persoonsgegevens en de nog gaande discussie tussen het Rijk en het CBP hierover is *extra* terughoudendheid geboden bij het vastleggen en delen van persoonsgegevens door instellingen en gemeenten. Zo lang er onduidelijkheid is, is het beter bij het vastleggen en delen van gegevens uit te gaan van het minimumscenario zoals geschetst door het CBP. Wanneer gegevens eenmaal vastgelegd of gedeeld zijn wordt het moeilijk dit terug te draaien.

### **6.3.5 Geen eenduidige omgang verwerking persoonsgegevens in Jeugdteams \***

Er wordt in de Jeugdteams nog niet eenduidig met de verwerking van persoonsgegevens omgegaan. Uit de gesprekken die wij voerden met de trekkers van Jeugdteams en met de gemeente komen meerdere knel- en aandachtspunten naar voren:

- Er wordt tot nu toe in de Zaanse Jeugdteams niet op eenduidige wijze met de privacy van cliënten omgegaan. Cliënten worden bijvoorbeeld niet altijd om toestemming gevraagd voor het vastleggen van gegevens in het digitale registratiesysteem, noch geïnformeerd over het vastleggen van gegevens. Ook is het nog niet duidelijk wat allemaal over de cliënten geregistreerd moet worden. Er wordt tot nu toe in de Jeugdteams niet structureel geïnventariseerd of het vastleggen en verwerken van persoonsgegevens voldoet aan de eisen van de Wet bescherming persoonsgegevens (zie § 6.3.4). Wel zijn er in oktober 2014 voor de Sociale Wijkteams, Jeugdteams en gemeente Zaanstad ‘generieke werkprocessen’ ontwikkeld. In dit document is de gegevensverwerking tijdens het hele proces van eerste melding tot en met de levering van een dienst of product in kaart gebracht. De *Interdepartementale werkgroep Gegevensuitwisseling Privacy Sociaal Domein* (Ministeries BZK, V&J en KING) heeft dit document bekeken en aangegeven dat hieruit voldoende blijkt dat: 1) de hulpvraag leidend is, 2) de professionals van de teams inwoners duidelijk maakt welke persoonsgegevens worden verwerkt en waarom en 3) er zo min mogelijk persoonsgegevens worden verwerkt. Deze beschrijving is echter een theoretische weergave van hoe de gegevenswerking zou moeten verlopen, niet hoe het altijd in de praktijk gaat. Daar komt bij dat deze

---

<sup>88</sup> De zes grondslagen die de Wbp (in artikel 8) noemt zijn: a) de betrokkene heeft voor de verwerking zijn ondubbelzinnige toestemming verleend; b) de gegevensverwerking is noodzakelijk is voor de uitvoering van een overeenkomst waarbij de betrokkene partij is; c) de gegevensverwerking is noodzakelijk om een wettelijke verplichting na te komen waaraan de verantwoordelijke onderworpen is; d) de gegevensverwerking is noodzakelijk ter vrijwaring van een vitaal belang van de betrokkene; e) de gegevensverwerking is noodzakelijk voor de goede vervulling van een publiekrechtelijke taak; f) de gegevensverwerking is noodzakelijk is voor de behartiging van het gerechtvaardigde belang van de verantwoordelijke.

beschrijving van werkprocessen ten tijde van het onderzoek nog een conceptstuk was.

- Er zijn nog geen afspraken tussen de gemeente en trekkers van de Jeugdteams over hoe binnen het Jeugdteam omgegaan moet worden met de privacy van cliënten. In de Jeugdteams is niet duidelijk dat cliënten gevraagd of meegedeeld moet worden dat medische informatie en informatie over de gezinssituatie ook met medewerkers van andere organisaties gedeeld wordt (waaronder JBRA). Ook kan op dit moment informatie die wordt besproken in het Jeugdteam nog gedeeld worden met de moederorganisaties. Hierdoor is niet gewaarborgd dat wat een cliënt vertelt aan een hulpverlener in principe binnen het Jeugdteam blijft. Moederorganisaties hebben overigens geen toegang tot MensCentraal, zo geeft de gemeente in de ambtelijke reactie aan.
- Gegevens mogen uitsluitend verwerkt worden voor het doel waarvoor ze verzameld zijn of een daarmee verenigbaar doel (artikel 9, Wbp). Het is echter onduidelijk in hoeverre de gemeente voornemens is persoonsgegevens voor het uitvoeren van de Jeugdwet ook voor andere (zorg)taken te gebruiken. In de ambtelijke reactie erkent de gemeente dat gegevens die voor één bepaald doel zijn verstrekt, niet zomaar gebruikt mogen worden voor een ander doel. Verder geeft de gemeente aan: 'Medewerkers van de Gemeente Zaanstad hebben geen toegang tot de dossiers van de Jeugdteams. Gemeente Zaanstad kan zodoende de door de Jeugdteams geregistreerde gegevens niet gebruiken voor andere doeleinden.'
- Het is nog onduidelijk wie het digitale registratiesysteem MensCentraal allemaal mag inzien en tot welk toegangsniveau het mag worden ingezien.<sup>89</sup> Ook is onduidelijk of de inrichting van MensCentraal voldoende waarborgt dat persoonsgegevens uitsluitend voor het doel gebruikt worden waarvoor ze zijn verzameld. In de ambtelijke reactie geeft de gemeente de volgende toelichting: 'Een professional van een Jeugdteam heeft toegang tot alle dossiers op wijkniveau van inwoners die een jeugdhulpvraag hebben (gehad). Een professional mag slechts de dossiers inzien van zijn/haar cliënten. Er wordt gelogd wie wanneer welk dossier heeft geraadpleegd en daarin wijzigingen heeft aangebracht. Deze loggegevens worden periodiek gecontroleerd. Er wordt actie ondernomen als blijkt dat iemand zonder duidelijke noodzaak dossiers inziet van cliënten van collega's.'
- Een ander knelpunt in het waarborgen van privacy is de cultuur binnen de gemeente Zaanstad om ook strikt vertrouwelijke informatie breed te delen, zo blijkt uit een scan van Bureau Integriteit uit februari 2014. Bureau Integriteit concludeerde dat hierdoor veel meer ambtenaren kennis konden nemen van vertrouwelijk informatie dan strikt noodzakelijk was. Ook hadden veel meer mensen toegang tot vertrouwelijke informatie dan nodig via de ICT-systemen. Het beheer van en toezicht op de rechten voor het kunnen inzien van informatie was onvoldoende. Verder waren er onvoldoende regels en richtlijnen over de

---

<sup>89</sup> MensCentraal is een centraal systeem om op klantniveau informatie tussen gemeente en samenwerkingsorganisaties te delen.



omgang met vertrouwelijk informatie, maar ook als ze er wel waren werden ze onvoldoende nageleefd.

Omdat het hier gaat om zeer persoonlijke informatie van kwetsbare burgers is er behoefte aan duidelijke en adequate afspraken over de omgang met de privacy van cliënten, zowel door de Jeugdteams als door de gemeente. Bij de subsidieverlening voor de Jeugdteams is in de uitvoeringsovereenkomst de verplichting opgenomen dat de Wet bescherming persoonsgegevens altijd in acht genomen moet worden. Op dit moment ligt er een concept privacyconvenant dat vanaf 1 januari 2015 moet gelden voor alle partijen in het sociaal domein, waaronder de Jeugdteams.<sup>90</sup> In het privacyprotocol wordt onder meer ingegaan op de voorwaarden voor de verwerking van (bijzondere) persoonsgegevens, de verdere verwerking van persoonsgegevens, de plichten van de gemeente en zorgverleners (bewaartermijnen, geheimhoudingsplicht, verantwoordelijkheid voor beveiliging) en de rechten van de betrokkene (informatieverstrekking, recht op inzage, aanvulling, correctie en verwijdering van persoonsgegevens). Het privacyprotocol zal zowel gelden voor (de medewerkers van) de hoofdaanemers van de Sociale Wijkteams en Jeugdteams als voor (de medewerkers) van de gemeente Zaanstad.

Het is positief dat er een privacyconvenant is opgesteld. In het privacyconvenant lijkt er echter vanuit te worden gegaan dat Wbp-grondslag toereikend is voor het registreren van persoonsgegevens. Gezien de nog gaande discussie tussen het Rijk en het CBP hierover (zie § 6.3.5 en bijlage 1) is het de vraag of dit juist is. Daarnaast is het privacyconvenant een behoorlijk technisch document, dat niet eenvoudig lees- en interpreteerbaar is voor iedere hulpverlener. Er is daarom tevens een concept werkproces<sup>91</sup> opgesteld waarin de verschillende stappen worden beschreven voor het verwerken van persoonsgegevens tijdens het hulpverleningsproces. Maar ook dit document is nog zeer complex en informatierijk en spreekt niet direct voor zich. Het is daarom van belang dat de Jeugdteams, Sociale Wijkteams en medewerkers van de gemeente goed geïnstrueerd worden over de juiste omgang met de verwerking van persoonsgegevens en zich deze werkwijze eigen maken. Alleen dan kan een zorgvuldige omgang met persoonsgegevens van kwetsbare burgers gewaarborgd worden.

De gemeente Zaanstad geeft in de ambtelijke reactie aan te onderschrijven dat binnen het sociaal domein van gemeente Zaanstad iedereen terughoudend moet zijn bij iedere verwerking van persoonsgegevens. Dit blijkt uit de werkprocessen en zal worden meegegeven in werkbezoeken in januari en februari 2015 van de gemeente aan de Jeugdteams, waarin Jeugdteamleden geïnformeerd worden in de omgang met privacy van cliënten.

---

<sup>90</sup> *Convenant Bescherming Persoonsgegevens binnen het Sociaal Domein Gemeente Zaanstad (CONCEPT)*

<sup>91</sup> *Gemeente Zaanstad, Generieke processtappen inclusief triagemomenten ter waarborging van privacy, concept 19 november 2014*

### 6.3.6 Aandachtspunten in wijze van monitoring \*

Er zijn een aantal aandachtspunten in de wijze van monitoring en sturing:

- De gemeente heeft een aantal indicatoren opgenomen waarop zij wil monitoren en sturen. Het is nog onduidelijk wanneer cliëntenervaringen teveel tegenvallen, wanneer de doorverwijzingen naar specialistische zorg als te hoog worden gezien en wanneer de bereikte resultaten onvoldoende zijn. Ook is nog niet duidelijk welke consequenties de gemeente hieraan verbindt. De gemeente heeft aangegeven te wachten met het opstellen van een normering tot er een goede nulmeting is. Aan deze nulmeting wordt nu gewerkt.
- De kwaliteit van de sturingsinformatie is sterk afhankelijk van hoe goed en volledig het registratiesysteem en de kwartaalrapportages worden ingevuld. Dit kan wisselen per medewerker en per Jeugdteam. In de ambtelijke reactie heeft de gemeente aangegeven dat in MensCentraal te zijner tijd zichtbaar te maken is hoe volledig registraties worden ingevuld; dit gebeurt nu al bij de Jeugdteams. De kwaliteit van het invullen kan hierdoor onderwerp van gesprek worden.
- Het is onwaarschijnlijk dat met de invoering van het nieuwe registratiesysteem alle knelpunten uit de voorgaande registratiesystemen (zie § 6.3.3) opgelost zijn.
- Het is de vraag in hoeverre de kwartaalrapportages nog nodig zijn naast de maandelijkse rapportage in MensCentraal.

Deze knelpunten kunnen zowel een belemmering zijn voor de beoogde extra handlingsruimte van professionals, als voor het beheersbaar houden van de kosten.

## 6.4 Conclusie

*Wijze van financiering en monitoring potentieel van meerwaarde voor doel 8*

Het toekennen van een budget per wijk biedt in theorie de mogelijkheid het hulpaanbod gericht, en daarmee efficiënter, in te zetten. De gemeente gaat ervan uit dat de populatiebesteding per wijk en de gerichte monitoring van prestaties bijdraagt aan het beheersbaar houden van de kosten voor de jeugdhulpverlening en binnen de beschikbare middelen (doel 8). Of dit ook zo is zal moeten blijken op de middellange termijn.

*Knelpunten in financiering en monitoring een belemmering voor doelen 6, 7, 4, 3 en 8*

De gekozen bekostigingssystematiek – populatiebesteding – in combinatie met resultaatmonitoring kunnen in bepaalde gevallen een risico vormen voor het bereik van de Jeugdteams (doel 6), de kwaliteit van de geleverde zorg (doel 7), het bieden van integrale hulp aan gezinnen (doel 4) en het eerder bieden van de juiste hulp op maat (doel 3). Onzeker is of en in hoeverre de nieuwe werk- en organisatiewijze, de bekostigingssystematiek en wijze van monitoring bijdragen aan het beheersbaar houden van de kosten (doel 8), iets waar de gemeente Zaanstad vanuit gaat. Verder is het een aandachtspunt dat de administratieve lasten van het registratiesysteem en de verantwoordingsrapportages beperkt blijven en het doel ‘meer ruimte voor professionals door regeldruk te verminderen’ (doel 5) niet in de weg komen te staan. Bovendien is het eigen maken van het privacyprotocol en het werkproces privacy door de medewerkers van de Jeugdteams, Sociale Wijkteams en gemeente zelf een belangrijk aandachtspunt in het waarborgen van een zorgvuldige omgang met persoonsgegevens van kwetsbare burgers.

## 7 Risicomanagement door de gemeente

### 7.1 Inleiding en normenkader

#### 7.1.1 Inleiding

De decentralisatie van de jeugdzorg gaat gepaard met een aantal financiële en maatschappelijke risico's. Het is een illusie om te denken dat al deze risico's volledig beheersbaar zijn. Incidenten zijn nooit helemaal uit te sluiten. Het kan zelfs verstandig zijn om bepaalde risico's te accepteren omdat het willen vermijden van alle risico's leidt tot een bureaucratische en te kostbare zorg. Wel vinden wij het van belang dat de raad, het college en de ambtelijke organisatie zich bewust zijn van de risico's en keuzes maken waar zij wel en niet rekening mee willen houden. Risicomanagement is een instrument om mensen bewust te maken van de risico's. Dat is de reden dat we in dit hoofdstuk aandacht besteden aan risicomanagement door de gemeente.

We beantwoorden daarom de volgende onderzoeksvraag in dit hoofdstuk:

Houdt de gemeente voldoende rekening met de in de Jeugdteams gesignaleerde risico's voor de transformatie?

Dit hoofdstuk kent de volgende opbouw. In § 7.2 wordt beschreven hoe de gemeente de risico's in beeld brengt. In § 8.3 beoordelen we of de gemeente adequate beheersmaatregelen neemt bij de gesignaleerde risico's. Als laatste beoordelen we in § 7.4 in hoeverre de gemeente open en transparant over de risico's is richting het college en de raad. Tot slot sluiten we in § 7.5 af met een conclusie.

#### Gebruikte onderzoeksmethoden

Voor dit hoofdstuk hebben we gebruik gemaakt van de gemeentelijke risicorapportage en voortgangsrapportages voor de drie decentralisaties in het maatschappelijk domein. Verder putten we voor dit hoofdstuk uit een uitdraai van het risicoregistratiesysteem en gesprekken met de risicomanager, de transitie manager Jeugd, de programmamanager Jeugdteams, de medewerker planning & control en de trekkers van de Jeugdteams.

#### 7.1.2 Normenkader

Risicomanagement gaat over het identificeren, beoordelen en beheersen van onzekerheden die invloed (kunnen) hebben op het bereiken van de projectdoelstellingen.<sup>92</sup> Onder risico's verstaan we: de kans op het optreden van een gebeurtenis,

---

<sup>92</sup> De gemeente Zaanstad definieert risicomanagement op een soortgelijke wijze: "het op systematische wijze inventariseren van risico's en het vaststellen van de benodigde beheersmaatregelen om de kans dat het risico zich daadwerkelijk voordoet te verkleinen en of de gevolgen daarvan te beperken". Zie ook: *In beweging. Voortgang transformatie maatschappelijke Domein. Rapportage 2.1/januari - juni 2013*, p. 35.

die (negatief) gevolg voor de transformatiedoelen met zich mee kan brengen.<sup>93</sup>

Kenmerk van een risico is, dat:

- er vooraf geen zekerheid bestaat over het al dan niet optreden van de afwijking, en/of
- er wel zekerheid is over het optreden van de afwijking, maar niet over de omvang van de gevolgen.<sup>94</sup>

Risicomanagement kan niet alle risico's uitsluiten, maar het kan wel helpen om inzicht te hebben in onzekerheden en een bewuste keuze te maken hoe er mee om te gaan. De toetsaspecten voor risicomanagement zijn te ordenen langs drie belangrijke componenten: 1) inzicht in risico's en kansen; 2) rekening houden met risico's en 3) open en transparant zijn over de risico's. Deze elementen hebben we verwerkt in de normen en toetsaspecten die we hanteren om tot een oordeel over het risicomanagement te komen:

Tabel 7.1 - Normen en toetsaspecten voor risicomanagement

Normen	Toetsaspecten
De gemeente brengt de risico's die in de Jeugdteams gesignaleerd worden adequaat in beeld (§ 7.2)	De gemeente organiseert haar eigen tegenspraak, bijvoorbeeld in de vorm van een 'dwarskijksessie' met relatieve buitenstaanders.
	De gemeente inventariseert ten minste éénmaal per jaar de risico's in een integrale risicoanalyse met daarin de belangrijkste risico's: <ul style="list-style-type: none"> <li>- geprioriteerd;</li> <li>- voorzien van maatschappelijke en financiële gevolgen.</li> </ul>
	De risico's in de risicoanalyse zijn afkomstig van: <ul style="list-style-type: none"> <li>- relevante stakeholders op uitvoerend, management en bestuurlijk niveau;</li> <li>- de Jeugdteams.</li> </ul>
De gemeente ziet toe op het nemen van adequate beheersmaatregelen voor de gesignaleerde risico's (§ 7.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De gemeente houdt financieel rekening met de risico's.</li> <li>- Er zijn beheersmaatregelen genomen om de transitie op tijd af te krijgen.</li> <li>- De gemeente voorziet de risico's in de risico-rapportage van beheersmaatregelen.</li> <li>- Van de beheersmaatregelen die de gemeente inzet wordt verwacht dat zij het risico verminderen.</li> </ul>
De gemeente is open en transparant over de risico's en kansen (§ 7.4)	De belangrijkste risico's, de bijbehorende beheersmaatregelen en wie daarvoor verantwoordelijkheid draagt, worden gemeld aan de gemeenteraad.

<sup>93</sup> Mede gebaseerd op de definitie van risico in: Gemeente Zaanstad, *Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement 2013*, p. 23.

<sup>94</sup> Zie ook: gemeente Amsterdam, *Notitie risicomanagement*.

De toetsaspecten zijn grotendeels afgeleid van eisen die worden gesteld aan risicovolle projecten (zowel in het sociaal als fysieke domein) in de gemeente Amsterdam.<sup>95</sup> Daarnaast hebben wij twee toetsaspecten toegevoegd. Het eerste toegevoegde toetsaspect betreft het effect van de beheersmaatregelen. Daarnaast hebben wij nog een tweede toetsaspect toegevoegd, namelijk dat de gemeenteraad wordt geïnformeerd over de risico's, zodat bij de gemeenteraad nooit het beeld mag ontstaan dat een project geen risico's kent. Dat vraagt van het bestuur verwachtingen te managen en eerlijke communicatie over de mogelijke gevolgen van een project.

## 7.2 In beeld brengen van risico's

In deze paragraaf beoordelen we in hoeverre de gemeente de risico's van de Jeugdteams in kaart brengt. De belangrijkste elementen voor het in beeld brengen van de risico's zijn het opstellen van een risicoanalyse en het organiseren van tegenspraak.

### 7.2.1 Risico's gesignaleerd in risicorapportage en begroting

Het college heeft geen tegenspraak georganiseerd in die zin dat er bijvoorbeeld 'dwarskijksessies' zijn geweest waar relatieve buitenstaanders (van bedrijven of andere onderdelen van de gemeente) met een frisse blik risico's benoemden. Wel brengt het college de risico's in beeld via een risicoanalyse. Het college gaf in december 2012 in de eerste Voortgangsrapportage transformatie maatschappelijk domein aan dat "We kunnen als overheid én samenleving niet alles voorkomen, niet alle risico's inschatten en wegnemen. Risicoacceptatie hoort erbij".<sup>96</sup> Vervolgens heeft het college in juni 2013 verkend wat andere gemeenten en partners en partners als risico zagen voor de decentralisatie van jeugdzorg. Dat leidde tot onderstaande risico's die de gemeente ook heeft opgenomen in haar eigen risicorapportage (kader 7.1).

*Kader 7.1 - Belangrijkste risico's die andere gemeenten en partners noemen*

#### **Risico's uit verkenning onder andere gemeenten en partners**

1. Discontinuïteit in de zorg.
2. Cultuuromslag die niet op gang komt en waardoor de zorgconsumptie niet verminderd.
3. Onvoldoende beschikbaarheid van integrale hulpverleners in 2015.
4. Onduidelijke wettelijke en financiële kaders.

Bron: Gemeente Zaanstad, *In beweging. Voortgang transformatie maatschappelijk domein. Rapportage 2.1/januari- juni 2013, september 2013*, p. 36.

Vervolgens heeft het college in januari 2014 zelf een risicorapportage voor de transformatie in het maatschappelijk domein opgesteld. In dit document zijn enkele risico's aangegeven die door Zaanse ambtenaren in werksessies naar voren zijn gebracht. Het college maakt daarbij onderscheid in transitierisico's (tot 2015) en transformatie-

<sup>95</sup> Zoals bijvoorbeeld de Amsterdamse *Regeling voor Risicovolle Projecten* die naar aanleiding van problemen bij de Noord-Zuidlijn tot stand is gekomen.

<sup>96</sup> Gemeente Zaanstad, *Transformatie Maatschappelijk Domein. Van transitie naar transformatie*, rapportage 1.0-, p. 6, december 2012.

risico's die meer structureel van aard zijn en te maken hebben met de nieuwe werkwijze. De risico's gelden voor het hele maatschappelijk domein, en zijn dus niet specifiek gericht op het terrein van zorg voor de jeugd. Kader 7.2 vat de risico's die het college ziet voor de drie decentralisaties samen.

*Kader 7.2 - Overzicht risico's die aan de raad gerapporteerd zijn*

**Transitierisico's Zaanstad**

1. De voorbereidingen voor de transitie zijn niet tijdig afgerond.
2. Inwoners weten door de transitie niet waar ze terecht kunnen of raken uit beeld.
3. ICT is niet op orde: administratieve chaos en onvoldoende inzicht in cliëntgegevens.
4. De gemeente kan inwoners voor wie ze verantwoordelijk wordt, niet goed bedienen.
5. De transitie van Baanstede verloopt niet volgens plan.

**Transformatierisico's Zaanstad**

1. Onvoldoende deskundigheid bij Sociale Wijkteams en Jeugdteams.
2. Te groot beroep op tweedelijns (duurdere) hulpverlening.
3. Onvoldoende financiële middelen voor nieuwe taken.
4. Onvoldoende informele ondersteuning in de wijken: link vrijwilligers ontbreekt in de praktijk.
5. Weinig of onduidelijke ruimte voor de professional.
6. Optreden van de 'risico-regelreflex' na calamiteit in de pers.

Bron: Gemeente Zaanstad, *Risicorapportage maatschappelijk domein*, januari 2014.

De risicorapportage is relatief snel tot stand gekomen en bevat alleen vier risico's op een hoog abstractieniveau die gelden voor de drie decentralisaties.

Ook in de *Begroting 2015* heeft het college voor de vier doelen van het programma jeugd en zorg in totaal negen risico's vermeld (tabel 7.2).

*Tabel 7.2 - Risico's voor programma jeugd en zorg in de begroting 2015*

Doel	Risico
A. Kinderen en jongeren groeien in Zaanstad gezond en veilig op tot zelfstandige mensen en volwassenen nemen verantwoordelijkheid voor een gezonde levenswijze.	1. Preventie bereikt niet iedereen die daar behoefte aan heeft.
	2. Er is onvoldoende afstemming tussen het medische en het sociale domein
B. Mensen in Zaanstad kunnen zelfstandig wonen en meedoen aan de samenleving, helpen elkaar en krijgen waar nodig passende ondersteuning.	3. Inwoners weten door alle veranderingen niet waar ze terecht kunnen met hun hulpvraag.
	4. Zorgvragen nemen niet af door te weinig of overbelaste mantelzorgers en vrijwilligers.

Doel	Risico
C. Gespecialiseerde hulp is op maat beschikbaar voor die gevallen waarin ondersteuning door het eigen netwerk, vrijwilligers, het Sociaal Wijkteam of Jeugdteam niet toereikend is.	5. De gemeente kan de benodigde zorg niet leveren binnen het bestaande budget.
	6. Er wordt een te groot beroep gedaan op specialistische hulpverlening.
	7. De toestroom naar de specialistische hulpverlening is groter dan het aantal doorverwijzingen van Jeugdteams en Sociale Wijkteams, omdat huisartsen en medisch specialisten de mogelijkheid hebben om rechtstreeks door te verwijzen.
D. Met bewoners, organisaties, ondernemers en initiatiefnemers in de wijk de armoede onder Zaanse huishoudens zo veel mogelijk te voorkomen, terug te dringen of te stabiliseren.	8. Er is onvoldoende capaciteit, kwaliteit en deskundigheid bij de Sociale Wijkteams en Jeugdteams.
	9. Het aantal huishoudens waarin armoede een rol speelt neemt toe ten gevolge van de economische situatie

Bron: Gemeente Zaanstad, *Begroting 2015- 2018. Samen het verschil maken*, p. 25.

In een achterliggend ambtelijk risicodossier dat de gemeente voor de Begroting 2015 heeft opgesteld, heeft de gemeente nog eens 24 risico's voor jeugd gesignaleerd. In kader 7.3 hebben wij de risico's kort samengevat.

#### *Kader 7.3 – Risico's voor jeugd in het achterliggende risicodossier*

##### **Risico's in risicodossier jeugd**

1. De zorgconsumptie in de jeugdhulpverlening blijft doorgroeien.
2. De gewenste verlaging van de tarieven van de instellingen voor de begeleiding vanuit de AWBZ/Wmo en voor de jeugdhulpverlening wordt niet gerealiseerd.
3. Er is onvoldoende informele ondersteuning in de wijken.
4. De autonome groei van de Jeugd-GGZ zet ondanks alle maatregelen door.
5. Jeugdteams worden door de Belastingdienst aangemerkt als BTW-plichtig, waardoor 21% btw moet worden afgedragen.
6. Processen Jeugdteams zijn niet tijdig ingericht: geen heldere afspraken rondom communicatie, gegevensuitwisseling en het toeleidingsproces.
7. Geen procesbeschrijving voor crisissituatie of calamiteit met kind.
8. Aansluiting ICT-systemen is niet effectief. Cliëntgegevens kunnen niet worden gekoppeld en de afhandeling duurt te lang.
9. Er is onvoldoende zicht op indicatoren en resultaat, waardoor populatiebekostiging op basis van resultaat niet mogelijk is.
10. Inwoners maken meer gebruik van het persoonsgebonden budget (PGB) dan begroot.
11. Inwoners worden niet goed bediend door slechte overdracht van Zorgkantoor en zorgverzekeraar.

12. Mensen die recht hebben op een indicatie voor zorg, maar het nog niet ontvangen, kunnen in 2015 alsnog zorg gaan vragen. Dan leidt dit tot een tekort.
13. Door faillissement van Welsaen is continuïteit van huisvesting van Jeugdteams onzeker.
14. Te groot beroep op maatwerkvoorzieningen door onvoldoende grip op doorverwijzingen vanuit huisartsen.
15. Inwoners die wel zorg ontvangen, kunnen door slechte informatievoorziening vanuit het Rijk niet bij gemeente bekend zijn en na afloop van de indicatie geen zorg meer ontvangen.
16. Er is een grotere vraag naar landelijke specialistische zorg dan verwacht.
17. Optreden van de 'risico-regelreflex' na calamiteit in de pers.
18. De privacy van inwoners bij de Sociale Wijkteams, de Jeugdteams en overige samenwerkingspartners is onvoldoende gewaarborgd.
19. Grote werkdruk op professionals in Jeugdteams.
20. Een instelling gaat failliet.
21. De beveiliging van cliëntgegevens in de systemen is onvoldoende, waardoor cliëntgegevens op straat komen te liggen.
22. Inwoners weten niet waar ze terecht kunnen, raken uit beeld of krijgen geen maatwerk.
23. Onvoldoende kwaliteit en deskundigheid bij de Jeugdteams.
24. Gemeente bedient inwoners niet goed door slechte overdracht van overdragende partners.

Bron: gemeente Zaanstad, Excelbestand *Risico's Begroting 2015-2018*, versie 18 september 2014

In bovenstaande tabel zijn 24 risico's opgenomen die de gemeente in een risicodossier jeugd heeft opgenomen. Vier van de 24 risico's (risico 10, 11, 12 en 15) hebben indirect invloed op de transformatie zorg voor de jeugd. Opvallend is dat de risico's vrij algemeen van aard zijn. Ook zijn er enkele dubbelingen die te maken hebben met de slechte overdracht van gegevens door partners (risico 11 en 24), de te grote vraag naar specialistische zorg (risico 14 en 16), het waarborgen van privacy (risico 18 en 21) en niet optimale monitoring (risico 8 en 9).

### **7.2.2 Een aantal risico's heeft de gemeente niet in beeld**

In verschillende documenten heeft de gemeente Zaanstad laten zien zicht te hebben op een groot aantal risico's. Afgaande op de knelpunten die door meerdere betrokkenen bij de Jeugdteams zijn gesignaleerd, constateren wij dat de gemeente een aantal risico's voor de transformatie van zorg voor de jeugd nog niet in beeld heeft.<sup>97</sup> In tabel 7.4 hebben wij de knelpunten gekoppeld aan de transformatiedoelen en aangegeven welke ontbreken in de risico-inventarisatie van de gemeente.

---

<sup>97</sup> Niet elk knelpunt is een risico voor de transformatie. Als een knelpunt wel een risico vormt voor de transformatiedoelen, dan bestaat er al meer zekerheid over de omvang van de gevolgen. In dit onderzoek noemen we iets een knelpunt wanneer een bepaald probleem of bepaalde zwakte in de werk- of organisatiewijze van de Jeugdteams door meerdere betrokkenen bij de Jeugdteams is gesignaleerd



#### *Kader 7.4 - Knelpunten die ontbreken in het risicodossier van de gemeente*

##### **Risico's samenhangend met de organisatiewijze**

- Juiste, integrale en kwalitatief goede hulp op maat wordt onvoldoende gerealiseerd omdat:
  - afspraken moederorganisatie werken in Jeugdteams soms in de weg staan;
  - werken in Jeugdteam lastiger is voor medewerkers met kleine contracten;
  - het ontwikkelen van een teamgeest niet vanzelf gaat;
  - er te grote verschillen ontstaan tussen de Jeugdteams;
  - de communicatie tussen en richting Jeugdteams beter kan;
  - concurrentie tussen de Jeugdteams het leren belemmert en de kwaliteit van de geleverde zorg op de tweede plaats zet;
  - er onduidelijkheid bestaat over de rol van de Jeugdteams bij doorverwijzen naar specialistische zorg;
  - faciliteiten (o.a. huisvesting) van de Jeugdteams niet overal op orde zijn

##### **Risico's samenhangend met de werkwijze**

- Juiste hulp op maat wordt onvoldoende gerealiseerd doordat:
  - veiligheid lastig in te schatten is en er niet altijd tijdig wordt opgeschaald
  - behandeling van zorgmeldingen lastig is en kan leiden tot reputatieschade van de Jeugdteams;
- Het beheersbaar houden van de kosten wordt mogelijk belemmerd doordat:
  - inzetten op eigen kracht geen alternatief is voor professionele hulp;
  - er mogelijk meer vraag is door laagdrempeligheid Jeugdteams.

##### **Risico's samenhangend met de samenwerking met partners**

- Het bereik van de Jeugdteams is onvoldoende en het bieden van integrale en adequate hulp wordt bemoeilijkt doordat de samenwerking niet optimaal is. Dit komt doordat:
  - Sommige Jeugdteamleden de samenwerking met een aantal relevante partijen (o.a. Brijderstichting) missen;
  - met een aantal partners de samenwerking nog op gang moet komen, o.a. scholen en Vangnet;
  - met een aantal partijen de samenwerking beter kan, waaronder met de Sociale Wijkteams, Centrum Jong en JBRA;
  - afspraken met partners en terugkoppeling soms beter kunnen;
  - onduidelijkheid bestaat over de regisseursrol van Jeugdteams.

##### **Risico's samenhangend met financiering en monitoring**

- De kosten blijven niet beheersbaar en er wordt onvoldoende adequate hulp geboden omdat omdat de financiering Jeugdteams mogelijk onvoldoende rekening houdt met zorgzwaarte per wijk.
- De regeldruk voor professionals wordt niet minder en er wordt geen integrale hulp geboden doordat het registratie- en monitorsysteem tot nu toe nog ondermaats functioneert en onduidelijk is in hoeverre monitoring leidt tot bijsturing van de Jeugdteams.

De eerder door ons gesignaleerde knelpunten bij de Jeugdteams maken, anders dan de soms zeer globale risico-inventarisatie van de gemeente, duidelijk wat precies het probleem is en waar het mogelijk wringt. Een voorbeeld is het risico van het onvoldoende waarborgen van de privacy van burgers. Dit risico wordt wel door de gemeente gesignaleerd, maar verder niet toegelicht. Uit de knelpunten die wij eerder signaleren blijkt dat het risico gebaseerd is op de volgende twee knelpunten:

- Onduidelijkheid over wettelijke grondslagen gegevensverwerking;
- Geen eenduidige omgang verwerking persoonsgegevens.

### **7.2.3 Risico's in rapportage afkomstig van ambtenaren, niet van Jeugdteams**

De risicorapportage is in 2013 tot stand gekomen via een aantal voorbereidende gesprekken met programmamanagers, managers van een aantal ketenpartners (Lucertis, Spirit, Bureau Jeugdzorg, Opvoedpoli) portefeuillehouders en een aantal vertegenwoordigers van de WMO participatieraad. Hen werd gevraagd: 'Waar lig je wakker van, wat is de grootste ramp die kan gebeuren? Wat is de oorzaak daarvan en wat het gevolg?'. Met deze voorgesprekken en de belangrijkste risico's zijn vervolgens de werksessies gestart. Ambtenaren van elk programmateam (zoals de projectmanager Jeugdteams van de gemeente) waren daarbij, maar geen Jeugdteamleden. Het centrale risico waar de wethouder en/of de programmamanager van wakker lagen werd voorgelegd. Vervolgens is aan de deelnemers gevraagd of ze dit risico (her)kenden en of ze voor zich zelf in kaart wilden brengen wat voor hen de achterliggende oorzaken van dit risico zijn. Op deze wijze werd geprobeerd de keten van 'risico-gevolg' helder te krijgen. In de sessies zijn maximaal drie à vier risico's verder verdiept, nadat aan alle risico's een waardering was gegeven. De risico's werden gewaardeerd in termen van maatschappelijke impact, financiële impact en kans dat het zich voordoet, steeds op een schaal van 1 tot 5. De risico's zijn vervolgens als werkdocument (in Excel) meegegeven aan de programmamanagers van de gemeente. Op basis daarvan zouden zij hun eigen risicomanagement verder in moeten richten. In de gesprekken die wij voerden blijkt dat het achterliggende risicodossier niet verder is ingericht door de gemeentelijke projectleiders van de Jeugdteams.

### **7.2.4 Registratie van risico's met financiële gevolgen in Naris**

Voor de registratie van risico's heeft Zaanstad advies ingewonnen bij de gemeente Amsterdam, die een speciale risicoadviseur in dienst heeft voor risicomanagement op het terrein van zorg voor de jeugd. Net als in Amsterdam maakt de gemeente Zaanstad voor het inventariseren van de risico's gebruik van de RISMAN-methode, die veelal al in de fysieke sector wordt gebruikt. Met de methodiek worden risico's geprioriteerd door het benoemen van ongewenste topgebeurtenissen, oorzaken en de financiële gevolgen van het optreden van een risico. Per risico wordt in een speciaal softwareprogramma (Naris) geregistreerd:

- Of het een risico is van politieke, organisatorische, juridische aard. De meeste risico's liggen op het gebied van de gemeentelijke organisatie (reorganisatie) en de politiek (gebrek aan keuzes).
- Hoe hoog de risico-inschatting is voor en na de beheersmaatregel. De risico's worden gegroepeerd op basis van 'risico na de beheersmaatregel'.

- De kans dat het risico optreedt, variërend van klein (1) tot groot (5).
- Financieel gevolg, variërend van klein (1) tot groot (5).

In Naris is een risicoscore opgenomen voor elke risicogebeurtenis. Deze score komt tot stand door de kans dat het risico zich voordoet te vermenigvuldigen met de omvang van het financieel gevolg. De raad is niet op de hoogte van de prioritering: in de risicorapportage aan de raad worden de risico's opgesomd zonder prioritering.

In tegenstelling tot Amsterdam maakt de gemeente Zaanstad geen inschatting van de kans en financiële omvang van de maatschappelijke gevolgen. Dit is opvallend want juist bij de drie decentralisaties zijn er risico's die grote maatschappelijke gevolgen kunnen hebben, die ook indirect financiële gevolgen hebben. Willekeurige voorbeelden van risico's met grote maatschappelijke gevolgen zijn:

- er gebeurt iets ergs met een kind.
- doorsturen bij indicatie van dreigende onveiligheid leidt tot onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Dit kan leiden tot te vroege of te late doorverwijzing.
- de communicatie richting burgers over het toekomstige zorgstelsel is onduidelijk.

De raad en het college hebben aangegeven dat ze een inventarisatie willen ontvangen van risico's met grote maatschappelijke gevolgen. Op dit moment onderzoekt de gemeente in hoeverre Naris voldoet aan de behoefte om ook de maatschappelijke risico's en gevolgen in kaart te brengen en deze mee te laten wegen in de risicoscore. Momenteel is binnen het maatschappelijk domein van de gemeente een Masterstudente aanwezig die onderzoek doet naar het huidige systeem van risicomanaagement en aanbevelingen over verdere inrichting gaat doen.<sup>98</sup>

### **7.2.5 Gemeente stelt strategiekaart op en koppelt risico's aan doelen**

Medio 2014 zijn de risico's in de voortgangsrapportage geactualiseerd door de betreffende beleidsadviseurs van de gemeente. De Jeugdteams waren hier niet bij betrokken.

Positief is dat in september 2014 de gemeente naar aanleiding van een handleiding van BZK<sup>99</sup> een zogenaamde 'strategiekaart' heeft opgesteld. In een strategiekaart zijn de doelstellingen van de gemeente opgenomen. De gemeente koos als hoofddoelstelling 'Van zorgen voor, naar zorgen dat'. Daarna is nagegaan welke kritische succesfactoren er zijn om de doelstellingen te kunnen realiseren. Tot slot is er inhoudelijk gekeken naar de risico's waar de decentralisaties mee zijn omgeven. Door de koppeling te maken tussen kritieke succesfactoren en de risico's krijgt de risicoanalyse toegevoegde waarde en kunnen de meest risicovolle activiteiten herkend worden.

---

<sup>98</sup> Zie ook: Ellen Richter, *Research proposal: Onderzoek naar risicomanaagement binnen het Domein Maatschappelijke Ontwikkeling van gemeente Zaanstad*.

<sup>99</sup> Ministerie van BZK, *Financiën en drie decentralisaties: bouwstenen voor uw financiële aanpak*, 2014.

### **7.2.6 Risico's maatschappelijk domein worden onvoldoende meegenomen in standaard P&C-cyclus**

Bij het opstellen van de strategiekaart bestond binnen de gemeente geen consensus over de te hanteren doelstellingen. De politieke doelen uit de begroting (opgesteld door Concern Control) sloten niet goed aan op de doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau van Maatschappelijk domein. Dit bevestigt ons beeld dat de gemeente Zaanstad geen heldere doelen heeft voor jeugdhulp. Verder constateren wij dat belangrijke actoren zoals de afdeling Concern Control van de gemeente en professionals vanuit de Jeugdteams wel uitgenodigd waren, maar niet bij het opstellen van de strategiekaart betrokken zijn geweest.

In 2014 stond het risicomanagement voor het Maatschappelijk Domein grotendeels los van de financiële risico's die standaard voor de begroting worden geïnventariseerd. De planning van de *Voortgangsrapportage Transformatie Maatschappelijk Domein* liep niet synchroon aan de planning van de begroting. De voortgangsrapportage gaat over het eerste halfjaar 2014 en omvat de risico's, zoals deze zijn ingeschat bij de jaarrekening 2013 (dus in januari 2014). Vlak na voortgangsrapportage is gestart met de actualisatie van de risico's als input voor de begroting 2015-2018.

De risicorapportage voor de drie decentralisaties in het maatschappelijk domein werd opgesteld door de tijdelijk ingehuurd projectleider sturing & bekostiging. Vanaf zomer 2014 streefde de gemeente ernaar dat externen zoveel mogelijk hun werk overdroegen aan vaste mensen binnen de bestaande ambtelijke organisatie. Sindsdien is er geen aparte risicomanager voor de drie decentralisaties meer en zijn de werkzaamheden voor het coördineren van risico's overgedragen aan de controller van het maatschappelijk domein. Hier vindt ook het standaard financiële risicomanagement in het kader van de P&C-cyclus plaats.

Naast de risico-inventarisatie voor het maatschappelijk domein besteedt de gemeente frequent aandacht aan de belangrijkste financiële risico's voor de begroting. De financiële en bestuurlijke risico's en de hoogte van de kansen en gevolgen worden ingeschat door de inhoudelijke (beleids)medewerker van het domein Maatschappelijke Ontwikkeling. Deze inschatting wordt gecoördineerd door de afdeling Business Control binnen de gemeente. De financiële risico's worden door deze afdeling twee keer per jaar geactualiseerd in Naris: bij de begroting en bij de jaarrekening. Aan de hand van Naris wordt de benodigde weerstandscapaciteit en de top 20 risico's van de gemeente berekend. Deze gegevens dienen als input voor de paragraaf Weerstandsvermogen in de begroting en jaarrekening. De maatschappelijke risico's worden ingeschat voor het standaard minimumbedrag van € 50.000 als eerste stap om de maatschappelijke risico's te integreren met de financiële en bestuurlijke risico's in Naris. Doordat de maatschappelijke gevolgen van een risico nauwelijks financieel worden meegenomen, geeft de top 20 van financiële risico's geen goed beeld van de risico's in het maatschappelijk domein.

Het streven is vanaf 2015 elk kwartaal in de managementrapportage aan de ambtelijke managers te rapporteren over de risico's die voor de drie decentralisaties van belang zijn.

#### **7.2.7 Conclusie: risico's Jeugdteams zijn beperkt in beeld**

De gemeente registreert de risico's in het risicoregistratiesysteem van Naris. Daar wordt een inschatting gemaakt van de financiële gevolgen en beheersmaatregelen. De gemeente maakt geen inschatting van maatschappelijke gevolgen van een risico. Dit is opvallend, omdat juist bij de drie decentralisaties er risico's zijn benoemd die tot gebeurtenissen kunnen leiden met grote maatschappelijke gevolgen.

Een tweede opmerkelijke constatering is dat de risico's tot nu toe vooral binnen de gemeente geïnventariseerd zijn: de Jeugdteams en andere belangrijke stakeholders zijn daar niet betrokken bij geweest. Hierdoor geven de risico's in de eenmalige risicorapportage voor het maatschappelijk domein geen actueel, compleet en nauwkeurig beeld van mogelijke risico's. De door de gemeente geregistreerde risico's zijn vrij globaal en bevatten dubbelingen. Op basis van een aantal knelpunten constateren wij dat het niet kunnen bieden van integrale, juiste en kwalitatief goede hulp en het beheersbaar houden van de kosten twee belangrijke risico's zijn die nog niet in het risicodossier van de gemeente voorkomen.

De gemeente benut het fenomeen risico-inventarisatie niet optimaal om bij de betrokken professionals een groter bewustzijn van risico's te creëren. Tot slot is het risicomanagement voor het maatschappelijk domein nog niet goed geïntegreerd in het algemene financieel risicomanagement dat in het kader van de P&C-cyclus plaatsvindt. De gemeente streeft ernaar om dat te verbeteren en heeft in september 2014 zelf een strategiekaart opgesteld waarmee risico's worden benoemd die cruciaal zijn voor de hoofddoelstelling in het maatschappelijk domein.

### **7.3 Adequate beheersmaatregelen**

Om te kunnen beoordelen of de gemeente voldoende rekening houdt met de risico's wordt in deze paragraaf gekeken naar de Algemene Reserve Sociaal (§ 7.3.1) en de beheersmaatregelen van een heel belangrijk risico, namelijk dat de transitie niet op tijd is afgerond. Tot slot wordt in § 7.3.3 ingegaan op de specifieke beheersmaatregelen die de gemeente heeft getroffen naar aanleiding van de gesignaleerde risico's in de risicorapportages.

#### **7.3.1 Algemene Reserve Sociaal voor het financieel opvangen van risico's**

In december 2013 stelde de gemeenteraad de methodiek vast voor de Algemene Reserve Sociaal (ARS) vast. Deze reserve bevat een deel van de algemene middelen die specifiek bedoeld zijn voor de afdekking van de risico's binnen het sociaal domein.<sup>100</sup> De hoogte van de ARS is gekoppeld aan het risicoprofiel (benodigde weer-

---

<sup>100</sup> Gemeente Zaanstad, Raadsnotitie 2013/254915 Algemene reserve Sociaal (ARS), 3 december 2013 en gemeente Zaanstad, Inhoud voorstel aan raad, inzake Algemene Reserve Sociaal (ARS), 19 december 2013.

standsvermogen) van het domein Maatschappelijke Ontwikkeling, met uitzondering van Sport en Onderwijshuisvesting. Als de omvang van de ARS onder een bepaald minimum zakt (75% van wat nodig is volgens de in kaart gebrachte risico's en het weerstandsvermogen), dan moet de reserve (ARS) aangevuld worden vanuit de algemene middelen. Als de reserve boven de grens van 125% is, dan vloeit dat deel terug naar de algemene middelen. Naris wordt gebruikt om de on- of overtoereikendheid van de Algemene Reserve Sociaal te beoordelen.

In voorjaar 2014 heeft het college een eerste inschatting gemaakt van de financiële risico's van de transformatie. Naar aanleiding van de meicirculaire en de actualisatie van de risico's wil het college voorafgaande aan de begroting 2015 in gesprek met de raad over de hoogte van ARS. Alleen al voor de 24 risico's die met de transformatie zorg voor de jeugd te maken hebben, worden de netto financiële gevolgen ingeschat op minimaal € 5,4 miljoen en maximaal € 9,7 miljoen.<sup>101</sup>

Met het besluit over de invoering van de Algemene Reserve Sociaal is de raad tevens akkoord gegaan met het overhevelen van de restantmiddelen uit de reserve Wmo naar de ARS per ultimo 2014. Met de toevoeging van resterende middelen uit de reserve Wmo per 31/12/2014 bevat de ARS nu € 8,8 miljoen, dat is meer dan het benodigde bedrag van € 5,7 miljoen.<sup>102</sup> Hierdoor bevindt de ARS zich op dit moment zelfs ruim boven de vastgestelde bandbreedtes (154%). Omdat de risico's rondom de decentralisaties nog enorm in beweging zijn (en maatschappelijke gevolgen nog niet goed financieel zijn ingeschat), roomt de gemeente de ARS vooralsnog voorlopig nog niet af.

### **7.3.2 Nog niet genoeg beheersmaatregelen om op tijd voorbereid te zijn**

In deze paragraaf wordt onderzocht of de gemeente beheersmaatregelen heeft genomen om ervoor te zorgen dat de voorbereidingen op de transitie voor 1 januari 2015 zijn afgerond. Dat was immers een belangrijk en groot risico die de gemeente signaleerde (zie kader 7.2).

Het Transitiebureau Jeugd<sup>103</sup> heeft een Focuslijst opgesteld dat gezien kan worden als een soort checklist om op 1 januari 2015 klaar te zijn voor de decentralisatie van de jeugdzorg.<sup>104</sup> De Focuslijst bevat tien punten die een gemeente afgerond moet hebben om klaar te zijn voor de decentralisatie.

---

<sup>101</sup> Het gaat om 20 risico's die direct en 4 risico's die indirect invloed kunnen hebben op de transformatie zorg voor de jeugd. Zie ook het Excelbestand *Risico's begroting 2015-2018*, versie 18 september 2014.

<sup>102</sup> Gemeente Zaanstad, *Begroting 2015- 2018. Samen het verschil maken*, p. 150.

<sup>103</sup> Voor de transitieperiode is een ondersteuningsprogramma voor gemeenten ingericht. Het Transitiebureau Jeugd is opgericht om deze ondersteuning daadwerkelijk te bieden. Het transitiebureau jeugd bestaat uit medewerkers van de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Veiligheid en Justitie (VenJ) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

<sup>104</sup> Transitiebureau Jeugd, *Klaar voor 2015 Focuslijst 2014 als hulpmiddel voor gemeenten bij implementatie van de jeugdwet*, maart – december 2014.

Hieronder gaan we kort in hoeverre de gemeente Zaanstad klaar is met de tien punten. De stand van zaken in tabel 7.3 bouwt voort op de stand van zaken zoals de gemeente die heeft opgenomen in de laatste voortgangsrapportage.<sup>105</sup>

Tabel 7.3 - Stand van zaken gemeente Zaanstad voor onderdelen van de Focuslijst

Onderdeel Focuslijst	Stand van zaken gemeente Zaanstad
1. Zorgcontinuïteit is geregeld en er blijft een passend en dekkend aanbod; benodigde zorg is ingekocht; er zijn afspraken met bovenregionale aanbieders.	Zaanstad is op de goede weg. Afspraken zijn gemaakt en er wordt gezorgd voor een passend en dekkend aanbod per 1 januari 2015. Cliënten in zorg bij een niet-gecontracteerde jeugdhulpaanbieder behoudt recht op zorg. Met die aanbieders worden op basis van een regeling betaalovereenkomsten afgesloten, zodat zij goed in beeld zijn en blijven. Ook het per jaar subsidiëren (of aanbesteden) van de Jeugdteams is een risico voor de zorgcontinuïteit.
2. Toegang is op orde: gemeenten hebben een laagdrempelige, herkenbare, integrale toegang voor jeugd georganiseerd, waar signalen, vragen over en verzoeken om hulp snel wordt geboden of wordt doorverwezen. Zowel deskundigheid als mandaten van de professionals zijn geregeld. Hiertoe behoort ook crisiszorg: van zorgmelding tot 24-uurs opvang.	Zaanstad heeft een dekkend netwerk van Sociale Wijkteams en Jeugdteams waar inwoners terecht kunnen met hulp- en ondersteuningsvragen. Op 6 november 2014 tekenden JBRA, GGD, Lucertis en Spirit de contracten voor de Jeugdteams.
3. De gemeente is aangesloten op het gedwongen kader door <ol style="list-style-type: none"> <li>a. afspraken met de Raad voor de Kinderbescherming,</li> <li>b. afspraken met gecertificeerde instellingen en</li> <li>c. de koppeling met CORV.</li> </ol> Werkprocessen moeten hierop worden ingericht.	Gemeente Zaanstad heeft deze afspraken reeds gemaakt of zit in het proces om deze afspraken te maken. Ook de koppeling met CORV wordt gemaakt. Er zijn echter nog onduidelijkheden over de wijze van toegang tot de specialistische zorg, met name over de rol van de Jeugdteams in het afgeven van de beschikking (zie § 2.3.6).

<sup>105</sup> Gemeente Zaanstad, *Klaar voor de start Voortgang transformatie maatschappelijk domein. Rapportage 3.1 / januari- juni 2014, augustus 2014, p.8.*

Onderdeel Focuslijst	Stand van zaken gemeente Zaanstad
4. Er is regionaal ingekocht; er zijn afspraken over regionale samenwerking en de regionale inkooporganisatie staat en functioneert.	Op basis van een Regeling Zonder Meer en een Dienstverleningsovereenkomst is de samenwerking in de regio Zaanstreek-Waterland op inkoop en contractmanagement ingericht. Voor de specialis-tische jeugdhulp is in samenwerking met de regio Amsterdam-Amstelland ingekocht bij ruim 40 jeugdhulpaanbieders (ondertekening was 2 oktober). Ook jeugdbescherming en jeugdreclassering alsmede AMHK is regionaal gecontracteerd.
5. Interne processen bij de gemeente functioneren: van beleid tot uitvoering is de jeugdhulp verankerd in de organisatie en er is voldoende capaciteit en kennis beschikbaar.	Gemeente zit in de implementatiefase om het ontwikkelde beleid tot uitvoering te brengen. Gemeente zegt op schema te liggen, maar ook nog stappen te moeten zetten. De relatie tussen Vangnet en Jeugdteams is nog een aandachtspunt: er wordt nog weinig samengewerkt, veel partners (waaronder de Jeugdteams) zijn nog niet goed bekend met Vangnet en bij de aanmeldingen door JBRA bij Vangnet blijken de Jeugdteams vaak niet geconsulteerd te zijn.
6. Er is een werkwijze voor gegevensuitwisseling en privacy tussen de verschillende ketenpartners.	Een werkwijze wordt nu ontwikkeld, maar vraagt nog om de nodige aandacht. In de Jeugdteams wordt nog niet op eenduidige wijze omgegaan met de privacy van cliënten, terwijl de gemeente zich sowieso moet houden aan de Wet bescherming persoonsgegevens. In sommige teams wordt niet om toestemming gevraagd voor het vastleggen van gegevens, terwijl de Jeugdwet dit wel vereist. Ook moet de betrokkene altijd geïnformeerd worden over het vastleggen van gegevens. <sup>106</sup> In § 7.3.3 gaan we nader op het onderwerp privacy in.
7. De gemeente heeft in beeld wat het jeugdhulpgebruik is in de eigen gemeente.	Er is, net als elders, beperkt zicht op jeugdhulpgebruik. De gemeente maakt gebruik van cijfers uit 2011/ 2012. Om de zorgvraag in de verschillende gebieden toch in beeld te krijgen zijn de beschikbare cijfers geanalyseerd en gedeeld met de hoofdaan-nemers en trekkers van de Jeugdteams. Daarnaast

<sup>106</sup> De recente discussie tussen het CBP en het Rijk legt verder de aanhoudende onduidelijkheid over de wettelijke grondslag voor verwerking persoonsgegevens bloot. In ieder geval is toestemming van de betrokkene alleen geen voldoende grondslag volgens het CBP. De gemeente kan volgens het CBP geen beroep doen op het goed uitvoeren van publiekrechtelijk taak voor registreren van gegevens voor de daadwerkelijke hulpverlening. Omdat gemeenten geen taak hebben gekregen voor het integraal uitvoeren van de gedecentraliseerde taken, mogen gegevens in het ene domein ook niet voor een ander doel in een ander domein gebruikt worden. Gezien de aanhoudende onduidelijkheid is extra terughoudendheid in het verwerken van persoonsgegevens op zijn plaats.



Onderdeel Focuslijst	Stand van zaken gemeente Zaanstad
	hebben de Jeugdteams afgelopen jaar een idee gekregen van het jeugdhulpgebruik. Toch is het voor de Jeugdteams lastig aan te geven wat precies de aard en omvang van de problematiek in de wijk is. Ook is onduidelijk wat de toestroom vanaf 1 januari 2015 zal zijn. In de maanden oktober 2014 t/m februari 2015 ontvangen gemeenten gefaseerd de meest actuele gegevens over het zorggebruik door jeugd op individueel niveau (o.a. PGB).
8. De gemeente heeft duidelijkheid over de huidige budgetten en aantallen voor de jeugd-AWBZ, en specifiek het deel PGB daarin.	De budgetverdeling is in juni vastgesteld, inclusief een specifiek deel PGB. Bij de behandeling van de verordening bleek nog veel onduidelijkheid rondom het PGB. De gemeente moest de PGB-bestanden nog ontvangen, was nog bezig nadere regels uit te werken voor de verstrekking van het PGB en was tevens nog bezig met het inkoopproces. In Verordening is vastgelegd dat de zorg ingekocht via het PGB maximaal 75% van kostprijs is natura mag bedragen. Als blijkt dat het inkoopproces meevalt kan het PGB-budget mogelijk iets worden verhoogd. Dit wordt eind 2014 ter zienswijze aan de gemeenteraad voorgelegd.
9. Het AMHK is ingericht.	De opdracht hiervoor ligt bij de GGD Zaanstreek Waterland en Jeugdbescherming Regio Amsterdam. De gemeente verwacht het AMHK tijdig klaar te hebben. Bij Jeugdteams bestaat nog onduidelijkheid over regierol en relatie met AMHK.
10. Beleidsplan en verordening zijn op 31 oktober 2014 goedgekeurd door de raad.	Het <i>Beleidskader Jeugdhulp en AWBZ/Wmo in Zaanstad</i> (december 2013), het <i>Perspectief Zaanse Jeugdteams</i> (februari 2014) en de <i>Aanvullende beleidspunten Jeugdwet en Wmo 2015</i> (september 2014) vormen tezamen het beleidsplan. Op basis van het beleidsplan is een verordening opgesteld. De verordening Jeugd is op 25 september 2014 door de raad goed gekeurd.

Er is al veel gebeurd in de voorbereiding op de decentralisatie van de jeugdzorg met ingang van 1 januari 2015. Er ligt een beleidsplan en een verordening die het gemeentelijke jeugdzorgbeleid schetsen. Sinds 2012 is er in twee Jeugdteams geëxperimenteerd met onderdelen van het nieuwe jeugdzorgstelsel. En al in 2014 waren de vijf Jeugdteams actief die vanaf 2015 de basis vormen van de jeugdhulp in Zaanstad. Er is een regionaal transitiearrangement door de stadsregiogemeenten opgesteld waarmee de continuïteit van de jeugdzorg voor een belangrijk deel voor de jaren 2015-2016 is geborgd. Het inkoopproces is verder vormgegeven en er zijn voor de verschillende

vormen van jeugdzorg en jeugdhulpverlening inkoopcontracten getekend. Dit alles is gerealiseerd vóór de wettelijk vastgestelde data. Het college heeft de raad op hoofdlijnen geïnformeerd over de richting van het nieuwe jeugdzorgstelsel en de voortgang van de transformatie.

Een aantal zaken verdienen echter nog aandacht:

- Er is nog enige onduidelijkheid over de rol van de Jeugdteams bij het doorverwijzen naar en afgeven van een beschikking voor specialistische zorg;
- De relatie tussen Vangnet en Jeugdteams is nog moeizaam;
- De privacy bij de verwerking van persoonsgegevens van cliënten is nog niet goed gewaarborgd;
- Het zicht op het jeugdhulpgebruik is beperkt;
- Er is, net als elders in Nederland, nog veel onduidelijkheid rondom het PGB;
- Er is nog onduidelijkheid over de regierol van de Jeugdteams en de relatie met het AMHK.

### **7.3.3 Geen adequate beheersmaatregelen bij risico's**

Een belangrijke indicator voor de mate waarin de gemeente rekening houdt met risico's is het effect van beheersmaatregelen. Beheersmaatregelen kunnen worden gezocht in het vermijden, overdragen, verminderen en accepteren van het risico.

De gemeente houdt in het achterliggende risicodossier in Naris voor een aantal risico's bij welke beheersmaatregelen worden ingezet bij welk risico. Daarbij wordt aangegeven wat de risicoscore voor de inzet van een beheersmaatregel is en wat de risicoscore na de inzet van de beheersmaatregel zal zijn. In de risicorapportage die naar het college en de raad gaat, worden alleen kort in woorden een zeer beperkt aantal risico's en beheersmaatregelen beschreven. Daardoor is het voor de raad en het college lastig om zicht te krijgen op het effect van de beheersmaatregelen. Het is immers niet duidelijk in hoeverre de risicoscore lager wordt door de inzet van beheersmaatregelen.

Om toch een beeld te krijgen van de mate waarin de gemeente adequate beheersmaatregelen neemt, hebben we in het achterliggende risicodossier gekeken naar de risicoscore van de risico's *voor* de inzet van beheersmaatregelen met de risicoscore *na* de inzet van beheersmaatregelen. Voor dit onderzoek analyseerden we het achterliggende risicodossier in Excel en daar troffen we in totaal 24 risico's aan die betrekking hebben op de zorg voor de jeugd. Bij slechts 13 van de 24 (=54%) risico's die de gemeente bij de zorg voor de jeugd signaleert, zijn beheersmaatregelen genoemd om het risico te beheersen. Bij de risico's heeft de gemeente ook aangegeven wat de risicoscore voor en na inzet van de beheersmaatregelen is. Opmerkelijk genoeg blijft bij 12 van de 13 risico's met beheersmaatregelen de risicoscore ongewijzigd door de inzet van beheersmaatregelen. Slechts bij één risico verwacht de gemeente dat het risico afneemt door de inzet van beheersmaatregelen.

Het geringe te verwachten effect van beheersmaatregelen kan een aantal mogelijke oorzaken hebben:

1. Bij het merendeel van de risico's voor jeugd heeft de gemeente überhaupt geen beheersmaatregelen geformuleerd.
2. Gebeurtenissen zijn soms lastig financieel in te schatten, laat staan het effect van beheersmaatregelen.
3. Soms zijn er beheersmaatregelen genoemd waarbij de gemeente geen directe zeggenschap heeft over de maatregel.
4. Van een aantal beheersmaatregelen is erg onzeker of die ook het gewenste effect zullen hebben.
5. Een beheersmaatregel wordt uitgevoerd (staat op actief), maar de gemeente wil het bestuur (en ieder ander) laten weten dat dit risico moeilijk te beheersen is, ondanks het feit dat er hard aan gewerkt wordt. De gemeente wil in dat geval dus waarschuwen dat dit risico niet als 'beheerst' kan worden afgevinkt.
6. Een beheersmaatregel kan wenselijk zijn om uit te voeren, maar dat is op dit moment nog niet mogelijk.

Doordat risico's niet frequent geïnventariseerd worden, is onduidelijk hoe de risico's zich door de loop van de tijd ontwikkeld hebben en of het risicoprofiel zwaarder is geworden.

#### **7.3.4 Conclusie: gemeente zet weinig (effectieve) beheersmaatregelen in**

De raad heeft ingestemd met het instellen van een Algemene Reserve Sociaal van € 8,8 miljoen om de risico's in het maatschappelijk domein op te vangen. Op dit moment is deze reserve flink hoger dan wat nodig is (€ 5,7 miljoen) en overschrijft het de vastgestelde bandbreedte van 75-125% van het weerstandsvermogen.

Er is al veel gebeurd in de voorbereiding op de decentralisatie van de jeugdzorg met ingang van 1 januari 2015. Toch verdienen, ter voorbereiding op de transitie, een aantal zaken nog aandacht.

De gemeente voorziet slecht 54% (13 van de 24) van alle risico's voor jeugd van beheersmaatregelen. Bij 12 van de 13 risico's met beheersmaatregelen blijft de risicoscore ongewijzigd door de inzet van beheersmaatregelen. Slechts bij één risico verwacht de gemeente dat het risico afneemt door de inzet van beheersmaatregelen. Doordat risico's niet frequent geïnventariseerd worden is onduidelijk hoe de risico's zich door de loop van de tijd ontwikkeld hebben en of het risicoprofiel zwaarder is geworden.

## 7.4 Transparantie over risico's richting de raad

In deze paragraaf beoordelen we de transparantie over de risico's door te kijken hoe de gemeenteraad over de risico's geïnformeerd wordt.

### 7.4.1 Raad geïnformeerd via voortgangsrapportages 3D en aparte risicorapportage

#### *Eerste voortgangsrapportage maatschappelijk domein in februari 2013*

In de eerste voortgangsrapportage beschrijft de gemeente vooral de activiteiten die in gang gezet zijn en nog in gang gezet zullen worden. De gemeente benadrukt dat risico acceptatie erbij hoort omdat de gemeente niet alle risico's kan beheersen.<sup>107</sup> Er wordt nog niet ingegaan op de mogelijke risico's.

#### *Tweede Voortgangsrapportage Maatschappelijk domein in september 2013*

Het college geeft in de tweede voortgangsrapportage *In beweging* vier risico's voor de jeugdzorg aan die door andere gemeenten en partners vaak genoemd worden en die in een nog op te stellen risicorapportage terug zullen keren. In de voortgangsrapportage geeft het college aan in het najaar 2013 te starten met het benoemen van risico's van de transitie van het maatschappelijk domein en de te nemen beheersmaatregelen. Daarom is het college voornemens om in de tweede helft van 2013 gesprekken en werksessies te organiseren met onder meer partners en cliëntenraden. De resultaten daarvan wil het college vastleggen in een periodieke risicorapportage.<sup>108</sup>

#### *Uitgebreid aandacht voor gevaar van risico-regelreflex*

In september 2013 schreef de toenmalig wethouder Corrie Noom een column voor de nieuwsbrief van het ministerie van BZK.<sup>109</sup> Daarin benadrukte ze dat aandacht voor risico's van belang is, maar dat dit niet ten koste moet gaan van nieuwe werkwijzen. Een risico-regelreflex moet volgens de voormalig wethouder voorkomen worden omdat overdreven aandacht voor risico's een risico op zich zelf kan zijn.

Overdreven aandacht voor risico's is een vrij specifieke invulling van de zogenaamde 'risico-regelreflex'. De reflex betekent ook bewustwording dat incidenten niet te voorkomen zijn en voorkomend at bij incidenten alles dicht geregeld wordt. Die aspecten belichtte het college door een week voor de raadsbehandeling van de separate risicorapportage ook mondeling aandacht te besteden aan het gevaar van de risico-regelreflex. Op 6 februari 2014 heeft Ira Helsloot (hoogleraar Besturen van Veiligheid aan de Radboud Universiteit Nijmegen) op verzoek van het college hierover een presentatie gegeven aan de raad.<sup>110</sup> Dit is gedaan om de raad bewust te maken dat bij inci-

---

<sup>107</sup> Gemeente Zaanstad, *Transformatie Maatschappelijk Domein. Van transitie naar transformatie*, rapportage 1.0-, p. 6, december 2012.

<sup>108</sup> Gemeente Zaanstad, *In beweging. Voortgang transformatie maatschappelijk domein. Rapportage 2.1/januari-juni 2013*, september 2013, p. 36.

<sup>109</sup> Ministerie van BZK, nieuwsbrief van het programma Risico's en verantwoordelijkheden, Column *Anders denken en anders doen*, Corrie Noom nummer 6, september 2013.

<sup>110</sup> Presentatie Ira Helsloot, *Waarom gemeenteraadsleden regentenmoed nodig hebben voor ene goede jeugdzorg. Over (schijnbare) onvermijdelijkheden inde ontwikkeling van beleid en uitvoering*, 6 februari 2014.

dentent vaak de risico-regelreflex optreedt en de behoefte bestaat om gelijk allerlei maatregelen te nemen om een incident in de toekomst te voorkomen. Daar wordt vervolgens veel tijd en geld in gestopt maar het geeft geen enkele garantie dat incidenten zich niet meer voor doen. Dit gaan ten koste van de inzet voor de jeugd. Door deze presentatie hoopte het college de raad meer bewust te maken van de noodzaak om sommige risico's te accepteren omdat anders een nieuwe werkwijze geen kans krijgt. De presentatie heeft er nog niet toe geleid dat de gemeente een werkwijze heeft opgesteld voor het omgaan met incidenten.<sup>111</sup> In opiniestukken wordt aangeraden dat bestuurders samen met raadsleden en jeugdzorginstellingen samen aan tafel gaan om afspraken te maken over de communicatie en rolverdeling bij (eventuele) incidenten en inzicht verwerven in elkaars verantwoordelijkheden voor beleid en praktijk.<sup>112</sup>

#### *Derde voortgangsrapportage en separate risicorapportage met globale 3D risico's*

In januari 2014 stelde het college een derde rapportage vast die volledig ging over de risico's bij de transformatie van het maatschappelijk domein.<sup>113</sup> In dit document zijn enkele risico's aangegeven die door Zaanse ambtenaren naar voren zijn gebracht. Het college maakt daarbij onderscheid in transitierisico's (tot 2015) en transformatierisico's die meer structureel van aard zijn en te maken hebben met de nieuwe werkwijze. De risico's gelden voor het hele maatschappelijk domein, en zijn dus niet specifiek gericht op het terrein van zorg voor de jeugd. Op 20 februari 2014 heeft de raad kennis genomen van de risicorapportage. Alle fracties behalve de fractie van ROSA geven een positieve zienswijze, waardoor dit onderwerp is afgehandeld.

In februari 2014 heeft het college ook de tweede voortgangsrapportage over de transformatie in het maatschappelijk domein aan de raad aangeboden (*Regie op resultaat*). De risico's die in de risicorapportage voor de transitie en de transformatie zijn benoemd worden in deze voortgangsrapportage samengevat. Voor beheersmaatregelen wordt verwezen naar de aparte risicorapportage.

#### *Vierde voortgangsrapportage niet erg transparant over nieuwe risico's en beheersmaatregelen*

Op 2 oktober 2014 is de vierde voortgangsrapportage, *Klaar voor de start*, over de transformatie in het maatschappelijk domein in het Zaanstad Beraad behandeld. Hierin wordt uitgebreid aandacht besteed aan het gevaar van de 'risico-regelreflex'. Zoals eerder aangegeven wil het college, in geval van incidenten, voorkomen dat wordt teruggevallen op regels, gedetailleerd beleid en overregulering. Dit leidt namelijk tot verlies van innovatie, stijgende kosten en versnippering van de visie van het college. Het college beseft dat veranderingen van het denken en doen niet snel te

---

<sup>111</sup> Inmiddels heeft de VNG wel een handreiking rond incidenten in de jeugdzorg opgesteld. Zie: *Handreiking Handvatten voor gemeenten Communicatie en afstemming bij een calamiteit*, juni 2014.

<sup>112</sup> Zie ook: column *Met stresstests en droogzwemmen voorbereiden op transitie jeugdzorg* van Erik Gerritsen en Willemijn van der Zwaard, 22 oktober 2014, op de website <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2014/10/22/met-stresstests-en-droogzwemmen-voorbereiden-op-transitie-jeugdzorg/>

<sup>113</sup> Zie ook § 8.2.1 voor de inhoud van de voortgangsrapportage. Gemeente Zaanstad, *Risicorapportage transformatie maatschappelijk domein*, januari 2014.

realiseren is. Het wil zich bewust zijn van de risico-regelreflex en die reflex tijdig herkennen en benoemen als het nodig is.<sup>114</sup>

Verder heeft het college voor deze voortgangsrapportage de risico's geactualiseerd en opnieuw geïnventariseerd. Dit heeft geleid tot een aantal nieuwe risico's, maar deze risico's zijn niet opgenomen in de voortgangsrapportage, omdat die al was opgesteld toen de risico-inventarisatie plaatsvond. Daarin wordt alleen voor de oude risico's beschreven wat de laatste stand van de beheersmaatregelen is. Dit gebeurt niet door de risicoscore van de risico's weer te geven, maar door een woordelijke beschrijving. Hierdoor is voor de lezer niet gelijk inzichtelijk wat het effect van de beheersmaatregelen is en welk risico het meest relevant is, zeker omdat de beheersmaatregelen weinig effect hebben. Via de begroting 2015 is de raad wel geïnformeerd over de top 20 algemene risico's met de grootste financiële impact, waarvan vier risico's betrekking hebben op zorg voor de jeugd. De top 20 van financiële risico's zijn in de begroting ook geprioriteerd naar ernst via een kleurenkaart.<sup>115</sup> Een risico dat in het groene gebied zit, vormt geen direct gevaar voor de continuïteit van de organisatie. Een risico met een score in het oranje gebied vraagt om aandacht. Een risico met een risicoscore in het rode gebied vereist directe aandacht om te voorkomen dat de financiële positie van de gemeente wordt bedreigd. Een dergelijke handige weergave ontbreekt voor de risico's in het maatschappelijk domein.

#### **7.4.2 Conclusie: raad frequent geïnformeerd, maar transparantie kan beter**

Positief is dat het college van B en W de raad sinds 2013 zeer frequent en op tijd (twee keer per jaar) informeert over de algemene voortgang van de transformatie in het maatschappelijk domein en daarbij altijd ingaat op het onderwerp risicomanagement. De voortgangsrapportage is nu vier keer verschenen, respectievelijk in februari 2013, september 2013, januari 2014 en augustus 2014. Daarnaast heeft het college in februari 2014 een separate risicorapportage over de transformatie in het maatschappelijk domein aan de gemeenteraad voorgelegd. Een week voorafgaande hieraan heeft het college mondeling in de toenmalige raad aandacht besteed aan het gevaar van de risico-regelreflex. Minder positief is dat de raadsleden alleen risico's op zeer globaal niveau kregen en geen informatie ontvingen over nieuwe risico's en het effect van de ingezette beheersmaatregelen. Hierdoor ontstaat toch de indruk dat het college, ondanks haar goede wil, niet helemaal transparant is over de risico's en het al dan niet accepteren van de risico's. Doordat risico's niet frequent geïnventariseerd worden is onduidelijk hoe de risico's zich door de loop van de tijd ontwikkeld hebben en of het risicoprofiel zwaarder is geworden.

---

<sup>114</sup> Gemeente Zaanstad, *Klaar voor de start Voortgang transformatie maatschappelijk domein. Rapportage 3.1 / januari - juni 2014*, augustus 2014, p. 12.

<sup>115</sup> Gemeente Zaanstad, *Begroting 2015- 2018. Samen het verschil maken*, p. 151.

## 7.5 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we het risicomanagement van de gemeente beoordeeld. Gegeven het experimentele karakter van de Jeugdteams volstaan we in tabel 7.4 met kwalitatieve oordelen en aandachtspunten.

Tabel 7.4 - Overzichtstabel beoordeling risicomanagement

Onderwerp	Oordelen en aandachtspunten
In kaart brengen van risico's Jeugdteams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positief is dat de gemeente sinds 2013 twee keer de risico's voor het maatschappelijk domein in beeld heeft gebracht. In januari 2014 heeft dit geleid tot een risicorapportage aan de raad. Meer frequent inventariseert de gemeente financiële risico's.</li> <li>• De risico's in de eenmalige risicorapportage voor het maatschappelijk domein zijn niet actueel, compleet (maatschappelijke gevolgen worden nog niet goed financieel ingeschat) en nauwkeurig in beeld gebracht. Op basis van een aantal knelpunten in de Jeugdteams constateren wij dat het niet kunnen bieden van integrale, juiste en kwalitatief goede hulp en het beheersbaar houden van de kosten twee belangrijke risico's zijn die nog niet in het risicodossier van de gemeente voorkomen.</li> <li>• De gemeente werkt nog onvoldoende integraal als het op risico's aankomt. De risico's voor het maatschappelijk domein zijn nog niet goed geïntegreerd in het gemeentebrede, financiële risicomanagement dat in het kader van de P&amp;C-cyclus plaatsvindt.</li> </ul>
Adequate beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een Algemene Reserve Sociaal van € 8,8 miljoen ingesteld om de risico's in het maatschappelijk domein op te vangen. Op dit moment is deze reserve flink hoger dan wat nodig is (€ 5,7 miljoen) en overschrijft het de vastgestelde bandbreedte van 75-125% van het weerstandsvermogen. Omdat de risico's rondom de decentralisaties nog enorm in beweging zijn (en maatschappelijke gevolgen nog niet goed financieel zijn ingeschat), roomt de gemeente de ARS vooralsnog voorlopig nog niet af.</li> <li>• Er is al veel gebeurd in de voorbereiding op de decentralisatie van de jeugdzorg met ingang van 1 januari 2015, maar er zijn nog enkele aandachtspunten.</li> <li>• De gemeente voorziet slecht 54% van alle risico's voor jeugd van beheersmaatregelen. Slechts bij één risico verwacht de gemeente dat het risico afneemt door de inzet van beheersmaatregelen.</li> </ul>

Onderwerp	Oordelen en aandachtspunten
Transparantie over risico's	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het college van B en W informeert de raad sinds 2013 zeer frequent en op tijd (twee keer per jaar) over de algemene voortgang van de transformatie in het maatschappelijk domein en gaat daarbij altijd in op het onderwerp risicomanagement.</li> <li>De raadsleden krijgen alleen risico's op zeer globaal niveau en ontvangen geen informatie over nieuwe risico's en het effect van de ingezette beheersmaatregelen. De huidige raad is nog niet geïnformeerd over het belang om bepaalde risico's te accepteren.</li> </ul>

We constateren dat de gemeente de intentie heeft om aan goed risicomanagement te doen. De gemeente legt de risico's vast en informeert de raad over de risico's van de transformatie in het maatschappelijk domein. Zowel de raad als het college zijn zich bewust van het gevaar van de risico-regelreflex, om in geval van een calamiteit de neiging te hebben alle risico's te willen beheersen.

Toch zou de gemeente risicomanagement beter kunnen benutten om bij de betrokken professionals in de Jeugdteams en bestuurders een groter bewustzijn van risico's te creëren en een afweging te maken van welke risico's het wil beheersen en welke niet. Er is nog geen sprake van structurele inbedding van risicomanagement in de ambtelijke organisatie en bij de Jeugdteams.

- De risico's worden te weinig geactualiseerd en gestructureerd: de risico's voor het maatschappelijk domein worden één keer per jaar geïnventariseerd. Voor een groot risicovol project als de transformatie in het maatschappelijk domein is dat niet vaak.
- Om het risico 'niet tijdig klaar met voorbereiding op transitie' te beheersen, verdienen een aantal zaken nog aandacht:
  - Er is nog enige onduidelijkheid over de rol van de Jeugdteams bij het doorverwijzen naar en afgeven van een beschikking voor specialistische zorg;
  - De garantie van zorgcontinuïteit vraagt nog om veel sturing;
  - De relatie tussen Vangnet en Jeugdteams is nog moeizaam;
  - De privacy bij de verwerking van persoonsgegevens van cliënten is nog niet goed gewaarborgd;
  - Het zicht op het jeugdhulpgebruik is beperkt;
  - Er is nog veel onduidelijkheid rondom het PGB;
  - Er is nog onduidelijkheid over de regierol van de Jeugdteams en de relatie met het AMHK.
- Raadsleden kunnen beter en sneller geïnformeerd worden over risico's. Zij krijgen nu alleen risico's op zeer globaal niveau te zien en ontvangen geen informatie over nieuwe risico's en het effect van de ingezette beheersmaatregelen. Hierdoor ontstaat toch de indruk dat het college, ondanks haar goede wil, niet helemaal transparant is over de risico's.



## 8 Leren van de Jeugdteams

### 8.1 Inleiding en normenkader

#### 8.1.1 Inleiding

De gemeente heeft de vijf Jeugdteams geïntroduceerd om ervaring op te doen met elementen uit het nieuwe jeugdstelsel, dat per januari 2015 start. De Jeugdteams zijn op zichzelf al een manier om in de praktijk te kijken of datgene wat bedacht is ook echt werkt. Het idee is dat in deze Jeugdteams lessen naar voren komen die gebruikt worden om de transformatie van de zorg voor jeugd de komende jaren te realiseren. Deze werkwijze is verre van standaard. Het gaat om experimenten onder tijdsdruk, vooruitlopend op de nieuwe Jeugdwet, waarbij het van belang is om continue te leren, kansen te benutten en te komen tot een andere manier van werken. De uiteindelijke werkwijze komt dus gaandeweg (al doende) tot stand. Hiervoor is het van belang dat de gemeente zich als een 'lerende organisatie' opstelt.

We beantwoorden daarom de volgende onderzoeksvraag in dit hoofdstuk:

Leert de gemeente voldoende van de ervaringen in de Jeugdteams?

Dit hoofdstuk kent de volgende opbouw. In § 8.2 gaan we kort in op de normen en toetsaspecten die we hanteren om het trekken van lessen uit de Jeugdteams te beoordelen. Vervolgens wordt in § 8.3 beoordeeld in hoeverre de gemeente systematisch lessen verzamelt uit de Jeugdteams. In § 8.4 analyseren we in hoeverre de gemeente de lessen uit de Jeugdteams benut. Tot slot sluiten we in § 8.5 af met een conclusie.

#### Gebruikte onderzoeksmethoden

Voor dit hoofdstuk hebben we gebruik gemaakt van de voortgangsrapportages, kwartaalrapportages, evaluaties die over de Jeugdteams zijn verschenen. Om inzicht te krijgen in de manier waarop geleerd wordt van de ervaringen in de Jeugdteams hebben we een casuïstiek-overleg bij Jeugdteam Drielse Wetering en Jeugdteam Weerpad bijgewoond. Verder putten we voor dit hoofdstuk uit gesprekken met de gemeentelijk trekker Jeugdteams, de trekkers van de Jeugdteams en een casemanager Vangnet. Daarnaast hebben we in afstemming met de gemeente twee enquêtes uitgezet onder alle leden van de Jeugdteams en de betrokken samenwerkingspartners waarin ook aandacht is besteed aan de manier van leren. Tot slot hebben we ook de agenda's en verslagen van het tweewekelijks overleg tussen de gemeente en de trekkers van de Jeugdteams geanalyseerd.

#### 8.1.2 Een lerende organisatie inventariseert en benut de lessen uit de Jeugdteams

Om lessen te kunnen trekken uit de werkwijze in de Jeugdteams is het van belang dat de gemeente zich gedraagt als een zogenaamde 'lerende organisatie'. Een lerende organisatie streeft ernaar bekwaam te zijn én te blijven. Met andere woorden: een lerende organisatie is een organisatie die in staat is zich permanent te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen. Hiervoor is het nodig om lessen systematisch te ver-

zamelen en vervolgens ook te benutten. Om tot een oordeel over het lerend vermogen van de gemeente te komen, hanteren we onderstaande normen en toetsaspecten:

Tabel 8.1 - Normen en toetsaspecten voor een lerende organisatie

Norm	Toetsaspecten
De gemeente verzamelt systematisch lessen uit de Jeugdteams en benut deze lessen voldoende	De gemeente creëert een leerplatform waar alle betrokken professionals reflecteren op de uitvoering en lessen systematisch geïnventariseerd worden.
	De geleerde lessen worden met elkaar gedeeld
	De gemeente evalueert periodiek de werkwijze in de Jeugdteams vanuit meervoudig perspectief.
	De knelpunten en kansen die in de Jeugdteams gesignaleerd worden, zijn volledig in beeld bij de gemeente.
	De gemeente past, indien nodig, gaandeweg haar werkwijze aan.

De meeste toetsaspecten spreken voor zich, daarom beperken we ons hier tot een korte toelichting op het laatste toetsaspect. Dit toetsaspect gaat over het benutten van lessen voor het aanpassen van de werkwijze. Daarbij maken we onderscheid tussen aanpassingen *binnen* de gekozen structuur van de Jeugdteams en aanpassingen waar- bij er aan de hand van feedback ook het idee van de Jeugdteams *zelf* ter discussie wordt gesteld. Dit sluit aan bij het onderscheid dat in de literatuur wordt gemaakt tussen ‘single loop learning’ en ‘double loop learning’.<sup>116</sup>

In deze paragraaf beoordelen we in hoeverre de gemeente lessen verzamelt uit de proeftuinen. We kijken of de gemeente een leerplatform creëert, of de lessen volledig zijn en in hoeverre de werkwijze in de proeftuinen geëvalueerd wordt.

## 8.2 Creëren van een leerplatform

*Gemeente hecht aan leren, maar heeft ondanks behoefte nog geen leerprogramma opgezet*  
De gemeente Zaanstad vindt leren belangrijk, het wil namelijk: “...regelmatig schakelen met aanbieders om samen te leren van de praktijk en plannen bij te stellen. Gezien de grote snelheid en complexiteit van de veranderingen, alsmede de grote belangen, past in deze fase een vorm van ‘strategisch partnership’ tussen gemeenten en aanbieders. Een intensieve vorm van samenwerking, gericht op samen leren en ontwikkelen, waardoor op langere termijn een relatie op grotere afstand mogelijk wordt. Zaanstad wil de periode tot 2015 maximaal benutten om te leren, experimenteren en de komst van de wet op alle niveau voor te bereiden”.<sup>117</sup>

<sup>116</sup> De theorie hierover is afkomstig van psycholoog Chris Argyris. Zie ook: Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating organizational learning*, Boston: Allyn and Bacon en Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

<sup>117</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, februari 2014, p. 21.

Op papier ziet de gemeente zich als een regisseur met een stimulerende, organiserende, ondersteunende rol, als een richtingwijzer. Het wil niet alles concreet invullen, maar vooral richtinggevend, coachend en meedenkend zijn. In het Plan van aanpak van de Jeugdteams staat dat de gemeente het primaire proces faciliteert door training, scholing en meerdere verdiepingssessies voor de Jeugdteams en projectgroep te organiseren tijdens de proeftuinperiode.<sup>118</sup> Dat zijn mooie woorden, maar hoe werkt dat nu in de praktijk als het om het leren van de Jeugdteams gaat?

In de praktijk heeft de gemeente zich vrij lang afwachtend opgesteld als het gaat om opleiding en leren. Voor 2014 kregen de Jeugdteams elk één subsidie van € 100.000 om alles mee te doen. Voor zover bekend heeft de gemeente slechts één verdiepingssessie georganiseerd. In tegenstelling tot de Sociale wijkteams, heeft de gemeente geen gezamenlijk leerprogramma voor de Jeugdteams opgesteld. Ook niet toen er in april 2014 bij een evaluatie van de twee oudste Jeugdteams door de DSP-groep werd geconstateerd dat er bij de teams behoefte bestond aan een kwaliteitsimpuls qua opleiding, kwaliteit en gezamenlijke deskundigheidsbevordering. Destijds werd al aangegeven dat de gemeente dit zou moeten faciliteren. Dat is echter niet gebeurd omdat de Jeugdteams nog niet op volle sterkte zouden zijn en er nog veranderingen plaatsvinden. In onze enquête geeft ruim 38% van de Jeugdteamleden aan ontevreden te zijn over de ondersteuning van de gemeente Zaanstad bij het leren, slechts 26% is (heel) tevreden. Ook sommige trekkers van de Jeugdteams gaven tijdens gesprekken met ons aan het jammer te vinden dat er weinig aandacht vanuit de gemeente is voor training en opleiding: bij een nieuwe manier van werken hoort een nieuwe manier van scholing. Het lukt de Jeugdteams niet altijd om scholing zelf te regelen, zo bleek bijvoorbeeld de scholing over vechtscheidingen te duur.

*Vanaf 2015 specifieke middelen voor leren en gezamenlijk cursusaanbod*

Vanaf 2015 ontvangt elk Jeugdteam een subsidie met daarin een basisbudget, een doorontwikkelingsbudget en een scholings- en deskundigheidsbevorderingsbudget. Tabel 8.2 laat zien dat elk Jeugdteam dan € 10.000 krijgt voor scholing en deskundigheidsbevordering.

Tabel 8.2 - Overzicht budgetten Jeugdteams 2015

Jeugdteams	Basisbudget Jeugdteams	Doorontwikkelingsbudget	Scholings- en deskundigheidsbevorderingsbudget
Noorderhoofdstraat	€ 1.299.760	€ 122.330	€ 10.000
Molenwerf	€ 738.636	€ 69.519	€ 10.000
Drielse Wetering	€ 635.913	€ 59.851	€ 10.000
Weerpad	€ 874.993	€ 82.352	€ 10.000
Sluispad	€ 700.702	€ 65.948	€ 10.000
Totaal	€ 4.250.000	€ 400.000	€ 50.000

Bron: Gemeente Zaanstad, *Subsidie-uitvoering Jeugdteams 2015*, 1 juli 2015

<sup>118</sup> Gemeente Zaanstad, *Plan van Aanpak. Proeftuin Jeugdteams*, december 2012, p. 15.

Nu de inkoop van zorg geregeld is, is de gemeente voornemens om op basis van het leerprogramma voor de Sociale Wijkteams een cursusaanbod te ontwikkelen voor de Jeugdteams. Vanuit de gemeente is er recentelijk geïnventariseerd aan welke trainingen de Jeugdteams behoefte hebben. De komende maanden wil de gemeente een overkoepelend cursusaanbod aan alle Jeugdteamleden over de drie decentralisatiewetten aanbieden, het waarborgen van privacy, de klachtenregeling en registreren in MensCentraal. De gemeente heeft in gesprek informatie opgevraagd over de leerbehoefte van de Jeugdteams en dit is volop in ontwikkeling. .

*Elk Jeugdteam organiseert op eigen wijze informele contacten, casuïstiekoverleg en maatjes*  
Om goed te kunnen leren is het van belang dat de leden van het Jeugdteam elkaar kennen, elkaar vertrouwen, er ook informeel contact is en de leden zich veilig genoeg voelen om knelpunten met elkaar te bespreken.<sup>119</sup> Een merendeel van de Jeugdteamleden (72%) vindt dat er voldoende energie is gestoken in het vergroten van de saamhorigheid binnen het Jeugdteam. De meeste Jeugdteams organiseren ook informele contacten zoals een heidag in een huis in de duinen (Jeugdteam Molenwerf) of gezamenlijk lunchen (Jeugdteams Weerpad en Drielse Wetering). Toch vindt nog bijna een kwart van de Jeugdteamleden (22%) dat ze buiten de verschillende werkoverleggen te weinig informeel contact hebben met hun Jeugdteamleden.

Elk Jeugdteam organiseert wekelijks een casuïstiekoverleg waar teamleden kunnen spreken over de aanpak van problemen bij ouders en jeugdigen. Uit de enquête blijkt dat bijna alle Jeugdteamleden (97%) van mening zijn dat hun Jeugdteam voldoende mogelijkheden biedt om casussen te bespreken als daar behoefte aan is.

Bij twee Jeugdteams (Weerpad en Drielse Wetering) woonden we ook een casuïstiekoverleg bij. Van Jeugdteam Molenwerf ontvingen we een beschrijving van de aanpak van het casuïstiekoverleg. Doel van de besprekingen van casussen lijkt in alle gevallen om tot een goede hulpvraag te komen voor een moeilijke casus die net in behandeling is genomen. Het casuïstiekoverleg kan ook benut worden om verder te komen wanneer een Jeugdteamlid is vastgelopen (of dreigt vast te lopen). Door kennis te delen, kunnen er nieuwe invalshoeken ontstaan en kan er ook van elkaar geleerd worden. Een specialist in een bepaald vakgebied leert door de casuïstiekoverleggen veel van andere teamgenoten die een andere achtergrond hebben. Elk Jeugdteam heeft zijn eigen manier om casussen te bespreken, maar er is wel aandacht om dit op een constructieve manier te doen waarbij er niet te snel tot een oordeel wordt gekomen (kader 8.1).

---

<sup>119</sup> Zie ook: *De lerende organisatie in een ambtelijke cultuur* door John Gerrichhauzen, Arno Korsten en Har Fijen in het tijdschrift *Bestuurswetenschappen*, 2002, nr. 3.

*Kader 8.1 - Voorbeelden van de manieren waarop Jeugdteams casussen bespreken*

- Bij Jeugdteam Weerpad wordt de casus ter plekke door twee maatjes beschreven waarna stil wordt gestaan bij:
  - o Overzicht: wat is de (hulp)vraag van het gezin?
  - o Inzicht: welke zaken spelen een rol bij het probleem?
  - o Uitzicht: wat moet er gebeuren?
- Bij Jeugdteam Drielse Wetering: vooraf wordt de casus rond gemaild. De casus vervolgens tijdens het overleg ter plekke door een persoon beschreven volgens dezelfde methode van overzicht, inzicht en uitzicht.
- Bij Jeugdteam Molenwerf wordt er een onderscheid gemaakt in 1) informatieve vragen stellen, 2) interpretatie/hypotheses waarbij de feiten in een bepaald licht gezien worden en 3) reactie van de inbrenger die pas aan het einde reageert. Het is zinnig als de inbrenger tussentijds niet reageert.

Meerdere Jeugdteams geven aan de werkwijze bij het casuïstiekoverleg gewijzigd te hebben:

- Jeugdteam Molenwerf gaf aan dat hun casuïstiekoverleg steeds systematischer wordt gevuld en dat er in toenemende mate nadrukkelijk stil wordt gestaan bij de middelen die kunnen worden ingezet zoals de Licht Instrument Risicotaxatie Kindveiligheid (LIRIK).
- Meestal zit de trekker van het Jeugdteam het casuïstiekoverleg voor, soms samen met een teamleidster. Bij Jeugdteam Molenwerf wordt het casuïstiekoverleg voorgezeten door een jeugdhulpspecialist. De vraag is hoe in dat geval de lessen die getrokken worden tijdens het casuïstiekoverleg gedeeld worden met de trekker van het Jeugdteam.
- Ook bij Jeugdteam Noorderhoofdstraat is de opzet van het wekelijkse casuïstiekoverleg aangepast. Ieder teamlid is nu eigenaar van één of twee ontwikkelpunten en heeft daarbij de verantwoordelijkheid het terug te laten komen op de agenda.

Een andere manier om van elkaar te leren is het 'maatjessysteem' dat sommige Jeugdteams (Weerpad en Molenwerf) hebben. Voor elke casus is een Jeugdteamlid verantwoordelijk, maar denkt er altijd minimaal één maatje uit het team mee. De maatjes zijn altijd mensen uit verschillende organisaties zodat deze van elkaar kunnen leren.

*Elk Jeugdteam organiseert eigen deskundigheidsbevordering*

De Jeugdteams organiseren hun eigen deskundigheidsbevordering binnen het team door experts uit te nodigen om over bepaalde thema's te spreken. Uit de enquête blijkt dat circa 80% van de Jeugdteamleden (helemaal) tevreden is over de aandacht voor leren en reflecteren binnen het eigen Jeugdteam.

Voorbeelden van deskundigheidsbevordering zijn:

- Jeugdteam Sluispad heeft trainingen georganiseerd over veeleisend case-management, echtscheiding, veiligheid van kinderen en juridische rechten en plichten van ouders. Vaak gaat het dan om een training van twee dagen.

- Jeugdteam Noorderhoofdstraat organiseert iedere maand een ‘verdiepingsmiddag’ gericht op scholing en deskundigheidsbevordering. Een of meerdere onderwerpen worden uitgediept waarvoor externen worden gevraagd. Ook kunnen Jeugdteamleden zelf hun kennis en expertise delen.
- Jeugdteam Molenwerf organiseerde de afgelopen maanden 4-5 teamdagen waar naast teambuilding, vertrouwd raken met elkaar en samenwerking, ook de deskundigheid op een aantal thema’s wordt bevorderd. Deze thema’s waren onder andere seksualiteit, kindermishandeling, feedback geven, consensus bereiken en effectief vergaderen.
- Jeugdteam Weerpad organiseert twee keer per jaar een teamdag (heidag) waar het team reflecteert en kijkt wat er in de werkwijze aangepast moet worden.
- Jeugdteam Drielse Wetering heeft een lijstje opgesteld met expertise die aanwezig is in het team (Triple P, politiemeldingen etc.) en waarover de teamleden een presentatie zullen geven of hebben gegeven.

De Jeugdteams hebben afgesproken in hun eigen teams na te gaan welke specialisten ze in huis hebben. Deze specialisten kunnen worden ingezet voor trainingen of bijeenkomsten voor ouders. Deze specialisten kunnen voor een paar uur per week worden uitgeleend aan een ander team voor specifieke deskundigheidsbevordering. Op deze manier hoeft deze deskundigheidsbevordering niet te worden gefinancierd uit het budget voor deskundigheidsbevordering. Het continue bijscholen van Jeugdteamleden kan ervoor zorgen dat Jeugdteamleden niet door de generalistische werkwijze hun expertise verwaarlozen. Eerder in dit rapport zagen we dat het risico op verlies van expertise volgens de betrokkenen vergroot wordt doordat de (meeste) hulpverleners met al hun uren in het Jeugdteam zitten en niet meer ‘gevoed’ worden vanuit de moederorganisatie (§ 3.3.4).<sup>120</sup>

Afgezien van de deskundigheidsbevordering, maakten de Jeugdteamleden in 2014 deel uit van een moederorganisatie die kan investeren in trainingen en opleidingen. Ruim een kwart van de Jeugdteamleden geeft in de enquête aan ontevreden te zijn over de ondersteuning van de moederorganisatie bij het leren. De expertise vanuit de moederorganisatie zal volgens de Jeugdteamleden steeds minder worden omdat de (meeste) hulpverleners met al hun uren in het Jeugdteam zitten en niet meer ‘gevoed’ worden vanuit de moederorganisatie.<sup>121</sup> Het op peil houden van de expertise van de verschillende Jeugdteamleden is dan ook een aandachtspunt én een verantwoordelijkheid van de Jeugdteams. De gemeente faciliteert in overleg met de Jeugdteams een leertraject dat hen helpt in de transformatie.

#### *Geen lessen getrokken van langer bestaande Jeugdteams en de Sociale Wijkteams*

Op een aantal punten zouden de Jeugdteams ook heel goed kunnen leren van de Sociale Wijkteams, denk aan het waarborgen van privacy, de inzet van vrijwilligers, samenwerking met partners, het registreren in MensCentraal, etc. Dit is onvoldoende gebeurd en is een gemiste kans. Zo gaan de Jeugdteams verschillend om met het

---

<sup>120</sup> Enquête onder Jeugdteams, bijlage 3

<sup>121</sup> Enquête onder Jeugdteams, bijlage 3

waarborgen van de privacy van ouders bij het registreren van hun gegevens. Niet elk team vraagt bijvoorbeeld toestemming aan de ouders. Er wordt ook pas sinds het najaar 2014 nagedacht over een privacyprotocol, terwijl de twee oudste Jeugdteams al sinds 2012 en de Sociale Wijkteams sinds 2013 functioneren. Op dit punt had ook geleerd kunnen worden van de Sociale Wijkteams, waar het waarborgen van privacy ook niet goed geregeld was. Onderzoek van Platform31 laat zien dat Zaanstad van de koplopergemeenten met sociale wijkteams de enige was zonder privacyprotocol.<sup>122</sup> Zelfs vrijwilligers die in het team participeerden hadden in het verlengde van hun taken toegang tot informatie. Medio december 2014 heeft de gemeente een privacy-convenant opgesteld dat door de voor de Jeugdteams verantwoordelijke organisaties (Spirit, GGD, JBRA en Lucertis) ondertekend moest worden.

*Conclusie: gemeente creëert geen leerplatform voor alle Jeugdteamleden*

Een belangrijk leermoment is het casuïstiekoverleg dat elk Jeugdteam wekelijks organiseert. Leden uit het team kunnen dan net opgestarte casussen met elkaar bespreken om tot een goede hulpvraag te komen. Hoewel bij deze overleggen geen lessen getrokken worden uit de casussen, wordt er door kennisdeling wel geleerd. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de Zaanse Sociale Wijkteams of de gemeente Amsterdam, heeft de gemeente Zaanstad tot nu toe nog niet actief een leerplatform gecreëerd voor de leden van alle Jeugdteams. Ook wordt er niet gekeken hoe geleerd kan worden van de langer bestaande Jeugdteams en de Sociale Wijkteams. Trainingen, deskundigheidsbevordering en opleiding worden veelal overgelaten aan de Jeugdteams zelf of de moederorganisatie van de Jeugdteamleden. Dit is opmerkelijk omdat in april 2014 bij de evaluatie van de Jeugdteams al werd aangegeven dat er behoefte was aan een leerprogramma. Pas eind 2014 heeft de gemeente geïnventariseerd wat de behoeften zijn. Vooralsnog is het streven om een aantal informatiebijeenkomsten te organiseren en niet zozeer lessen te trekken.

### 8.3 Lessen met elkaar delen

*Gemeente faciliteert delen van informatie via tweewekelijks trekkersoverleg*

De gemeente faciliteert het delen van ervaringen en lessen door een 'trekkersoverleg' voor te zitten waarbij de trekkers van de vijf Jeugdteams aanwezig zijn. Hierdoor zijn de lijnen tussen het Jeugdteam en de gemeente kort. Aanvankelijk vond dit overleg wekelijks plaats, maar sinds de zomer van 2014 vindt het overleg op verzoek van de twee oudste Jeugdteams, nog maar eens in de twee weken plaats. Tijdens dit trekkersoverleg kunnen kwesties aangekaart worden. Uit de analyse van de verslagen van het trekkersoverleg in 2013 en 2014 blijkt dat het overleg benut wordt voor:

1. Het delen van informatie over kwartaalrapportages, werkbezoeken van de wethouder, website en Twitter.
2. Het leveren van een bijdrage aan een beleidsplan, een communicatieprotocol, een klachtenprocedure.

---

<sup>122</sup> Platform 31, *De vormgeving van (sociale) wijkteams. Inrichting, organisatie en vraagstukken*, oktober 2014, p. 51.

3. Het signaleren van knelpunten zoals de fysieke huisvesting van de Jeugdteams.
4. Het leren door externen uit te nodigen zoals de GGD, VNG, het Regiocollege en het jongerenloket.
5. Het signaleren van onderwerpen waar extra kennis voor nodig is, bijvoorbeeld aandeel drang en dwang in elk team, route voor behandeling van zorgmeldingen, de zelfredzaamheidmatrix, de rol van het AMHK.

Uit bovenstaande blijkt dat het trekkersoverleg vooral benut wordt om kennis te delen en deskundigheid te bevorderen. We constateren verder dat:

1. Het trekkersoverleg geen podium is waar bewust en thematisch wordt stil gestaan bij de risico's en knelpunten die zich voordoen of lessen die getrokken kunnen worden. Een enkele keer wordt er een knelpunt genoemd (bijvoorbeeld de huisvesting van Jeugdteam Molenwerf of de wachtlijst bij Jeugdteam Noorderhoofdstraat), maar er is geen tijd om thematisch stil te staan bij onderwerpen in alle teams.
2. Het trekkersoverleg niet benut wordt voor de onderwerpen die volgens de uitvoeringsovereenkomst aan bod zouden moeten, zoals de wijze waarop het Jeugdteam de klanttevredenheid waarborgt, de financiële situatie en de toekomstplannen van de trekkende organisatie. Overigens is de vraag in hoeverre de laatste onderwerpen besproken zouden moeten worden in een gezamenlijk overleg. Deze onderwerpen lenen zich wellicht meer in een tussentijds gesprek tussen de gemeente en de organisatie die subsidie ontvangt voor het trekken van het Jeugdteam.
3. Diverse trekkers van Jeugdteams geven in gesprekken met ons aan het soms lastig te vinden om in bijzijn van de gemeente open over knelpunten te spreken. Er bestaat angst om onwetend over te komen. Ten tijde van de offertebesprekingen voor 2015 was de profileringsdrang tussen de trekkende organisaties voelbaar en werd het trekkersoverleg niet als een veilige plek ervaren om openlijk lessen te leren en te delen. De trekkers lieten zich toen (vrijwel uitsluitend) positief uit over de ontwikkelingen binnen hun eigen team. Er kwamen vrijwel geen minder positieve ervaringen op tafel. Iedereen probeerde zich goed neer te zetten richting de gemeente, ondanks dat de feitelijke concurrentie nog beperkt is. Dit is nu minder. Iedereen kent elkaar beter en voelt zich veiliger.

#### *Stuurgroepbijeenkomsten in 2013*

Naast het ambtelijk trekkersoverleg vindt er één keer per maand een overleg van de stuurgroep op management niveau plaats. Naast de gemeente nemen ook managers van de bij de Jeugdteams betrokken instellingen deel aan dit overleg. In de Uitvoeringsovereenkomst 2014 die is afgesloten met de vier organisaties die verantwoordelijk zijn voor de Jeugdteams is opgenomen dat in de stuurgroep minimaal gesproken moet worden over:

- de uitvoering van de gemaakte afspraken uit de uitvoeringsovereenkomst;
- de verwachting over de uitvoering van het restant van het lopende jaar;
- de knelpunten, risico's en ontwikkelingen;



- het financiële beleid van de organisatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het Jeugdteam, met inbegrip van de vermogenspositie;
- de wijze waarop het Jeugdteam klantgerichtheid en kwaliteit waarborgt en bevordert;
- eventuele wachtlijsten en wachtduur.<sup>123</sup>

Uit de verslagen van de stuurgroep blijkt dat de stuurgroep niet de lessen bespreekt die getrokken kunnen worden uit de Jeugdteams. Wel worden acute verbeterpunten en beleidsvoornemens tussen de managers en gemeente met elkaar gedeeld. Op dit niveau wordt bijvoorbeeld aangegeven welke protocollen er ontwikkeld moeten worden (privacy/veiligheid en incidenten). Ook de evaluatie van de twee oudste Jeugdteams die de DSP-groep in voorjaar 2014 verrichtte, is besproken in de stuurgroep. In de stuurgroep van 25 mei 2014 is nadrukkelijk stilgestaan bij de suggestie uit de evaluatie om een leerprogramma op te zetten.

*Trekkers delen kennis via heidagen, maar verder weinig contact tussen de teams*

De trekkers van de Jeugdteams hebben in 2014 twee keer een heidag voor zichzelf georganiseerd. De eerste heidag vond plaats op 27 mei 2014 en stond in het teken van de reikwijdte van de Jeugdteams. Tijdens deze bijeenkomst is gekeken welke kennis en vaardigheden binnen de Jeugdteams aanwezig moet zijn en wanneer een beroep kan worden gedaan op specialistische kennis bij moederorganisaties of bij de flexibele schil. In oktober organiseerden de trekkers een tweede heidag waar gekeken is naar het slimmer delen van kennis en ervaring tussen de teams.

De trekkers delen dus informatie met elkaar via heidagen en via het trekkersoverleg. De overige teamleden hebben geen contact met de teamleden van andere Jeugdteams, behalve tussen Jeugdteamleden van verschillende teams die van dezelfde moederorganisatie afkomstig zijn; die ontmoeten elkaar soms wel met regelmaat en delen ervaringen. De overige teamleden wisselen geen ervaringen uit met de teamleden van de andere Jeugdteams in Zaanstad. Een Jeugdteamlid merkt daarover op: *Er worden geen ervaringen uitgewisseld tussen de teamleden van de andere Jeugdteams in Zaanstad. Ik heb het idee dat alle teams het wiel zelf aan het uitvinden zijn. Voor praktische zaken (briefpapier, logo's etc.) zou het in ieder geval handig zijn wel contact te hebben tussen de teams.* De kennisdeling tussen de Jeugdteams staat dus nog in de startfase. De Jeugdteams zijn vooral bezig met het scheppen van organisatorische randvoorwaarden (huisvesting, ICT, vullen teams, afspraken maken etc.) en zijn, mede door de tijdsdruk, nog niet toegekomen aan inhoudelijke besprekingen met elkaar.

*Jeugdteam Weerpad beschrijft werkwijze om van te leren*

Jeugdteam Weerpad heeft zijn werkwijze en methodiek laten beschrijven zodat de methodiek ook overdraagbaar is voor nieuwe teamleden en andere teams in de wijk.<sup>124</sup>

<sup>123</sup> Gemeente Zaanstad, *Uitvoeringsovereenkomst gemeente Zaanstad – Jeugdteam Zaanstad 2014*, p. 6.

<sup>124</sup> Pharos Expertisecentrum gezondheidsverschillen, *Wat gaat er goed in jullie gezin?'transformatie van het maatschappelijk domein in de praktijk. De werkwijze van Jeugdteam Weerpad in Zaanstad*, februari 2014.

*Conclusie: lessen worden weinig met elkaar gedeeld*

Aangezien er niet systematisch lessen getrokken worden, worden de lessen ook niet met elkaar gedeeld. Wel faciliteert de gemeente het tweewekelijks overleg voor de trekkers van de vijf Jeugdteams en een maandelijkse stuurgroep op management-niveau. Tijdens dit trekkersoverleg wordt vooral informatie gedeeld en er is minder gelegenheid, mede door ervaren profileringsdrang, om stil te staan bij de risico's, knelpunten die zich voordoen of lessen die getrokken kunnen worden. Trekkers delen kennis via heidagen, maar verder worden er nauwelijks ervaringen uitgewisseld tussen de Jeugdteams, wat ervoor kan zorgen dat er niet optimaal geleerd wordt en elk team het wiel opnieuw uitvindt. Ook in de stuurgroepbijeenkomsten ligt het accent op informatie delen, signaleren, maar niet op het systematisch trekken van lessen uit de Jeugdteams. Jeugdteam Weerpad heeft als enige zijn werkwijze en methodiek vastgelegd zodat anderen daarvan kunnen leren en de methodiek overdraagbaar is.

#### **8.4 Volledigheid kansen en lessen**

Idealiter zouden de lessen en kansen die de leden van de Jeugdteams zelf signaleren ook bij de gemeente volledig in beeld moeten zijn. Om hier een beeld van te krijgen vergelijken we de lessen die de gemeente trekt met de kansen en risico's die wij signaleren op basis van de gesprekken en de enquêtes.

*Gemeente trekt onvoldoende lessen uit vijf Jeugdteams*

De gemeente heeft nog onvoldoende lessen uit de vijf Jeugdteams verzameld. In maart 2014 verscheen de laatste evaluatie van de Jeugdteams, die betrekking had op twee Jeugdteams. Zowel in de trekkersoverleggen, stuurgroepen als de casuïstiekoverleggen wordt niet systematisch aandacht besteed aan de lessen die geleerd kunnen worden. De gemeente faciliteert niet, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam, reflectiesessies waarbij professionals uit het team reflecteren op een bepaald thema (bijvoorbeeld samenwerking met scholen of doorverwijzen naar gespecialiseerde hulpverlening) en gezamenlijk een aantal lessen benoemen. Ook zijn de kwartaal-rapportages van de Jeugdteams, die nog erg variëren in kwaliteit, nog niet benut om een totale rapportage op te stellen. Het gebrek aan lessen trekken en reflectie in 2014 is opmerkelijk omdat de gemeente in verschillende documenten heeft aangegeven leren belangrijk te vinden.

*Conclusie: er zijn nog onvoldoende lessen getrokken uit vijf Jeugdteams*

De gemeente trekt nog geen lessen uit het functioneren van de 5 Jeugdteams en dus kan ook niet beoordeeld worden of deze lessen volledig zijn.

## 8.5 Evaluatie van de Jeugdteams

*Voornemen om te evalueren vastgelegd in Plan van aanpak*

De gemeente stelde in december 2012 een Plan van aanpak voor de Jeugdteams op. Daarin geeft de gemeente aan dat vanaf de start van de proeftuin de uitkomsten en de manier van werken gemonitord worden aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve rapportages. De tussentijdse evaluatie eind 2013 moest volgens dit plan richting geven aan de uiteindelijke invulling van de jeugdzorg op uitvoeringsniveau en aan het besluit om al dan niet samen te gaan met de Sociale Wijkteams.<sup>125</sup>

*Geen nulmeting, wel actieonderzoek Hemelse modder ter inspiratie en een MKBA en factlab*

De gemeente heeft, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam, geen kwantitatieve nul- en éénmeting laten maken van de situatie voor en na de totstandkoming van de Jeugdteams. De gegevens van Vektis uit 2011/2012 leken een wankel basis voor een nulmeting. Pas sinds oktober 2014 beschikt de gemeente over betere gegevens. Deze mogen echter wettelijk gezien alleen gebruikt worden voor het benaderen van cliënten en voor niets anders. Op landelijk niveau wordt nu gewerkt aan het eenduidig ontsluiten van beleidsinformatie.

Het actie-onderzoek 'Hemelse modder' (maart 2013) diende als belangrijke inspiratie voor de transformatie van het sociaal domein in de gemeente Zaanstad.<sup>126</sup> In tien uiteenlopende huishoudens is op de bank en aan de keukentafel casusonderzoek gedaan. Bij al deze huishoudens is bekend dat zij meerdere sociale, financiële en/ of gezondheidsproblemen tegelijkertijd hebben. 'Hemelse Modder' is erop uit om door het daadwerkelijk oplossen van problemen kennis te ontwikkelen. Een belangrijke les is dat mensen die met meerdere problemen kampen, zich vaak het meest geholpen voelen als zij overzicht krijgen over hun leefsituatie.

Verder heeft de gemeente in maart 2014 een indicatieve Maatschappelijke Kostenbaten Analyse<sup>127</sup> laten verrichten. Ook is de gemeente in 2012 gestart met zogenaamde 'Factlabs' waarin huishoudens in kaart werden gebracht die van meerdere voorzieningen (een bijstandsuitkering in het kader van WWB, AOV vervoer, voorzieningen zoals scootmobielen en hulp bij het huishouden, minimaregelingen, zoals langdurigheidstoeslag )gebruik maakten.

*Twee eerste Jeugdteams uitgebreid geëvalueerd, maar vijf Jeugdteams nog niet*

De gemeente liet de eerste twee Jeugdteams (Noorderhoofdstraat en Weerpad) die in 2012 al gestart zijn, uitgebreid evalueren:

- In maart 2013 en oktober 2013 legde de gemeente zelf de stand van zaken bij de toen bestaande Jeugdteams vast.<sup>128</sup> Deze rapportages geven cijfers weer over de

---

<sup>125</sup> Gemeente Zaanstad, *Plan van aanpak Jeugdteams*, december 2012, p. 11.

<sup>126</sup> Instituut voor publieke waarden, Eelke Blokker, *Transformeren voor gevorderden in het maatschappelijk domein, Actieonderzoek Hemelse modder Zaanstad*, maart 2013.

<sup>127</sup> LPBL, *Indicatieve MKBA Wijkteams Zaanstad*, maart 2014.

<sup>128</sup> Gemeente Zaanstad, *Stand van zaken. Proeftuinen jeugd maart 2013 en Stand van zaken. Proeftuinen jeugd oktober 2013*.

afgelopen periode en kennen de nodige overwegingen en reflectie. In de rapportage van maart 2013 zijn een aantal aandachtspunten benoemd zoals de dubbele registratie en het gebruik van Matchpoint, de huisvesting, de capaciteit van het team en het ontwikkelen van een eigen privacyreglement en klachtenprocedure. De stand van zaken in oktober 2013 sluit af met twee aanbevelingen aan de stuurgroep: koppel de nieuwe Jeugdteams aan een Centra Jong en breid de pilotregio Poelenburg uit.

- Op basis van de twee voortgangsrapportages stelde gemeente in december 2013 zelf een tussenevaluatie op.<sup>129</sup> Hier zien we dat de gemeente de voortgangsrapportages op een goede manier benut om inzicht te geven in de beoogde resultaten. Per beoogd resultaat zijn aandachtspunten geformuleerd, zoals meer inzicht in de specifieke behoeften van inwoners en betere aansluiting met het onderwijs, huisartsen, politie en het veiligheidshuis.
- In opdracht van de gemeente publiceerde de DSP-groep in maart 2014 een evaluatie van de twee oudste Jeugdteams: Jeugdteam Noorderhoofdstraat en Jeugdteam Weerpad.<sup>130</sup> Een van de aanbevelingen die uit deze evaluatie voortkwam is het opzetten van een leerprogramma door de gemeente met daarin modules die voor de Jeugdteams interessant zijn. Benadrukt wordt dat het belangrijk is dat systeemfouten in de vormgeving van de Jeugdteams ook worden benoemd. Een tweede belangrijke aanbeveling is dat de gemeente meer zaken zou kunnen faciliteren, zoals een registratiesysteem, een klachtenprocedure, privacyreglement, deskundigheidsbevordering en een model voor escalatie.

Sinds de uitbreiding van twee naar vijf Jeugdteams in maart 2014 heeft er geen evaluatie van de teams meer plaatsgevonden.<sup>131</sup> Wel leverden de Jeugdteams elke drie maanden een kwartaalrapportage aan. De evaluatie van de Jeugdteams is vooruitgeschoven naar het voorjaar 2015. Dan neemt de gemeente ook een besluit over de financieringsvorm van de Jeugdteams per januari 2016 (subsidie of aanbesteding).

#### *Gemeente evalueert cliënttevredenheid, mede op verzoek van raad*

Er lopen diverse losse trajecten die onderdeel zijn van de evaluatie in 2015, zoals een cliënttevredenheidsonderzoek en een traject om met jongeren kwaliteitsstandaarden te ontwikkelen via Q4C (Quality for Children). De gemeente laat momenteel, mede op verzoek van de raad<sup>132</sup>, een cliënttevredenheidsonderzoek uitvoeren onder zowel cliënten van de Jeugdteams als de Sociale Wijkteams. Voor wat betreft de Jeugdteams worden alle cliënten en hun ouders in principe benaderd om een aantal vragen te beantwoorden. Hiernaast is er een kaartje met vijf vragen voor cliënten van Sociale

---

<sup>129</sup> Gemeente Zaanstad, *Tussenevaluatie Zaanse Jeugdteams*, december 2013.

<sup>130</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014.

<sup>131</sup> DSP-groep, *Sociale wijkteams gemeente Zaanstad. Ervaringen, lessen en aandachtspunten*, september 2013, p. 27.

<sup>132</sup> Tijdens de begrotingsbehandeling in de raad van 19 december 2013 is motie 129 aangenomen van de SP om de tevredenheid van cliënten bij de wijkteams te meten. De gemeente heeft hier uitvoering aan gegeven en heeft voorafgaande aan het cliënttevredenheidsonderzoek de raad tijdens het Zaanstad Beraad van 11 september 2014 de mogelijkheid gegeven om nog richting te geven aan het cliënttevredenheidsonderzoek.

Wijkteams<sup>133</sup> en Jeugdteams die alleen eenmalig contact hebben gehad met een wijkteam. De gemeente Zaanstad loopt hiermee vooruit op de verplichting in de nieuwe Jeugdwet om jaarlijks de cliënttevredenheid van alle cliënten jeugd te meten.

*Conclusie: Gemeente evalueert vooral oudste twee Jeugdteams en de cliënttevredenheid*  
Positief is dat de gemeente de werkwijze van de twee oudste Jeugdteams volop heeft geëvalueerd. De werkwijze met de vijf Jeugdteams is sinds april 2014 niet meer geëvalueerd. Wel worden op dit moment al onderdelen voor deze evaluatie uitgevoerd, zo wordt momenteel de cliënttevredenheid bij de Jeugdteams geëvalueerd. Ook valt op dat de gemeente geen 0-meting heeft opgesteld van de kenmerken en zorgbehoeften in de wijken.

## 8.6 Werkwijze gaandeweg aanpassen

Na het creëren van een leerplatform en het delen van lessen met elkaar, zou het gaandeweg aanpassen van de werkwijze een logische vervolgstap zijn.

In het Plan van aanpak Proeftuin Jeugdteams (december 2012) zijn een aantal resultaten geformuleerd voor de Proeftuin Jeugdteams. De Proeftuin Jeugdteams moest resulteren in:<sup>134</sup>

- profiel van een Jeugdteam;
- advies over de organisatie van de Jeugdteams (waaronder de interne aansturing);
- advies over het sturingsinstrumentarium van de gemeente;
- doorkijk naar de lange termijn organisatie, sturing en positionering;
- advies over geografische afbakening en schaalgrootte.

Ons is niet gebleken dat deze resultaten zijn gerealiseerd.

Aangezien de gemeente nog niet lessen heeft getrokken uit de vijf Jeugdteams, is de werkwijze ook maar mondjesmaat aangepast. Sowieso is nergens bijgehouden op welke wijze de werkwijze is aangepast. In gesprekken worden wel een paar voorbeelden genoemd van aanpassingen in de werkwijze zoals:

- Het opstellen van een intakeformulier, waar zo min mogelijk in staat omdat de vraag van de ouder(s) en jeugdigen centraal staat en niet het aanbod.
- Op basis van de ervaringen van de oudste teams, hebben de vijf Jeugdteams een klachtenprocedure voorgesteld voor als een jeugdige of een gezin een klacht wil indienen over de werkwijze, de bejegening of het (niet handelen) van het Jeugdteam.

---

<sup>133</sup> De Sociale Wijkteams zijn lange tijd niet meer geëvalueerd. De laatste evaluatie dateert van september 2013. In die laatste evaluatie werd wel geconstateerd dat het maar de vraag is in hoeverre de Sociale wijkteams erin slagen om zelfredzaamheid te vergroten van mensen en een groter beroep op dure voorzieningen te beperken. Zie ook: Gemeente Zaanstad, Team onderzoek en Statistiek, *Overzicht cliëntervaringsonderzoeken Maatschappelijk domein*, concept 05-06-2014.

<sup>134</sup> *Plan van aanpak Proeftuin Jeugdteams*, december 2012, p. 6

- Het format voor het aanleveren van kwartaalrapportages wordt niet als handig ervaren door de Jeugdteams. Zij kunnen niet kwijt wat er speelt in hun wijk en verschillen ook in de mate waarin en de manier waarop ze het format invullen. Als gevolg hiervan heeft de gemeente besloten om voor een andersoortige rapportage te kiezen in 2015, die via registratiesysteem gegenereerd wordt.

*Conclusie: aanpassen van de werkwijze heeft nog nauwelijks plaatsgevonden*

De gemeente heeft de werkwijze in de Jeugdteams nog nauwelijks aangepast. Dit komt onder meer doordat de gemeente nog geen lessen getrokken heeft, ook niet van de langer bestaande Jeugdteams en de Sociale Wijkteams. Als er al aanpassingen zijn, dan vinden die vooral plaats binnen de structuur van de Jeugdteams ('single loop learning'). Het is nog te vroeg voor 'double loop learning', daarvoor moet op z'n minst eerst gereflecteerd worden op de werkwijze in de huidige Jeugdteams. Tot slot is ook niet duidelijk in hoeverre de Proeftuin van de oudste twee Jeugdteams heeft geleid tot de beoogde resultaten zoals bijvoorbeeld een profiel van een Jeugdteam, adviezen over de organisatie en aansturing van de Jeugdteams, de geografische afbakening en de schaalgrootte.

## 8.7 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we de manier waarop de gemeente leert van de Jeugdteams beoordeeld. Gegeven het experimentele karakter van de Jeugdteams volstaan we in tabel 8.3 met kwalitatieve oordelen en aandachtspunten.

Tabel 8.3 - Overzichtstabel beoordeling lessen trekken uit de Zaanse Jeugdteams

Onderwerp	Oordelen en aandachtspunten
Creëren van een leerplatform	Trainingen, deskundigheidsbevordering en opleiding laat de gemeente over aan de Jeugdteams. Er worden geen lessen getrokken van ervaringen van de langer bestaande Sociale Wijkteams en de twee oudste Jeugdteams. Gemeente is voornemens een leerprogramma voor alle Jeugdteams op te zetten, dat is vooral gericht op delen van kennis (deskundigheidsbevordering). Ook krijgen de Jeugdteams vanaf 2015 middelen voor deskundigheidsbevordering.
Lessen met elkaar delen	Lessen worden weinig getrokken en gedeeld. Er zijn wel momenten waarop ervaringen gedeeld worden, zoals het casuïstiekoverleg in de Jeugdteams, het trekkersoverleg en de stuurgroep, maar er wordt weinig stilgestaan bij het trekken van lessen, wat ervoor kan zorgen dat er niet optimaal geleerd wordt en elk team het wiel opnieuw uitvindt.
Evaluatie van de Jeugdteams	Gemeente evalueert vooral oudste twee Jeugdteams en de cliënttevredenheid.
Werkwijze gaandeweg aanpassen	Aanpassen van de werkwijze heeft nog nauwelijks plaatsgevonden.

In onze enquête geeft ruim 38% van de Jeugdteamleden aan ontevreden te zijn over de ondersteuning van de gemeente Zaanstad bij het leren, slechts 26% is (heel) tevreden. We constateren dat de gemeente graag wil leren van de Jeugdteams, maar in de praktijk wordt er nog niet bewust stilgestaan bij de lessen die getrokken kunnen worden uit de ervaringen van de vijf Jeugdteams. Dit komt ten eerste doordat de gemeente een terughoudende, faciliterende rol voor zichzelf ziet en de verantwoordelijkheid voor het leren neerlegt bij de Jeugdteams. De gemeente faciliteert wel twee overleggen (stuurgroep en trekkersoverleg) waar kennis en beleidsvoornemens gedeeld worden. Deze overleggen bieden echter niet altijd een veilige, constructieve sfeer om knelpunten te bespreken en lessen te trekken. Door de verschillen in de organisatorische inbedding van de Jeugdteams en de subsidierelatie met de gemeente ervaren de trekkers profileringsdrang die hen belemmert om open over knelpunten te spreken in het bijzijn van de gemeente. Bovendien is het raadzaam om ook de overige Jeugdteamleden te betrekken bij het trekken van lessen dat nu niet gebeurt.

Een tweede reden voor het ontbreken van lessen is dat de Jeugdteams nog niet zijn toegekomen aan het trekken van lessen omdat de uitvoering alle aandacht eist. Elk Jeugdteam organiseert wel deskundigheidsbevordering voor het eigen team en ook een casuïstiekoverleg waar casussen besproken kunnen worden. De trekkers komen twee keer per jaar bijeen, maar er is nauwelijks contact tussen de overige leden van de teams. Door tijdsdruk zijn de teams met name druk geweest om het team op te zetten, te laten functioneren en de meest noodzakelijke basiskennis te delen. Hierdoor is het er nog niet van gekomen om ook lessen van elkaar te leren, maar de wens om dat in de toekomst te gaan doen, is er. Dit is wel van belang omdat anders het gevaar schuilt dat elk team het wiel opnieuw uitvindt.

Aangezien er nog geen lessen uit het functioneren van de vijf Jeugdteams getrokken worden, kunnen we niet beoordelen of deze lessen volledig zijn. Ook is de werkwijze in de Jeugdteams hierdoor nog nauwelijks aangepast. Als er al aanpassingen zijn, dan vinden die vooral plaats binnen de structuur van de Jeugdteams ('single loop learning'). Het is nog te vroeg voor 'double loop learning', daarvoor moet op z'n minst eerst gereflecteerd worden op de werkwijze in de huidige Jeugdteams.

Tot slot worden er ook geen lessen getrokken omdat er nog geen evaluaties hebben plaatsgevonden bij de vijf Jeugdteams. De werkwijze van de twee oudste Jeugdteams heeft de gemeente volop geëvalueerd, maar de vijf Jeugdteams zullen pas in voorjaar 2015 tegen het licht worden gehouden. Wel worden al onderdelen voor deze evaluatie uitgevoerd, zo wordt momenteel de cliënttevredenheid bij de Jeugdteams geëvalueerd.





## Bijlage 1 – Achtergrond meerwaarde en knelpunten Jeugdteams

De hoofdstukken 2 t/m 6 gaan over de meerwaarde en knelpunten in de werk- en organisatiewijze van de Jeugdteams, zoals deze door de Jeugdteams en samenwerkingspartners worden gesignaleerd. Voor de leesbaarheid van deze hoofdstukken hebben we geprobeerd de informatie in de parafen zo beknopt mogelijk te houden. Omdat veel punten relevante ondersteunende of achtergrondinformatie bevatten, hebben we deze informatie in bijlage 1 opgenomen. Het gaat veelal om ondersteunende citaten uit interviews en de enquête of achtergrondinformatie om de gesignaleerde meerwaarde of het knelpunt te verduidelijken. De paragrafen waarvan achtergrondinformatie in bijlage 1 is opgenomen, zijn in de hoofdtekst gemarkeerd met een \* in de titel. Er kan tussen de paragrafen in de hoofdtekst en de bijlage worden ‘gesprongen’ door op de paragraafkopjes te klikken.

### Achtergrond bij hoofdstuk 2 - Meerwaarde en knelpunten in organisatiewijze Jeugdteams

#### 2.2.1 Ontschotte en multidisciplinaire teams kunnen zorgen voor snelle, integrale en adequate hulp

De organisaties die nu gezamenlijk in één team zitten, hadden elkaar vóór het bestaan van de Jeugdteams ook wel eens nodig. Voordat er kon worden samengewerkt moesten de organisaties elkaar eerst bellen en de casus uitleggen. Daarna duurde het vaak ook weer een tijd voordat de bellende organisatie iets hoorde van de andere organisatie. Al met al kostte het op gang brengen van samenwerking voorheen veel tijd. Omdat de belangrijkste organisaties nu bij elkaar aan tafel zitten en samen een Jeugdteam vormen kan een hulpvraag binnen een week aangepakt en opgestart worden. Door te werken zonder een ‘knip’ tussen organisaties kan er veel sneller geschakeld worden dan wanneer een doorverwijzing nodig is. 97% van de Jeugdteamleden denkt dat door het samenwerken in Jeugdteams gezinnen en jeugdigen in Zaanstad beter geholpen kunnen worden. Een van de Jeugdteamleden geeft in de enquête aan: *‘De absolute meerwaarde van de Jeugdteams is een team van deskundigen die snelle zorg kunnen leveren, waardoor escalatie en doorsturen naar dure zorginstellingen kan worden voorkomen.’* Een ander Jeugdteamlid benoemt als meerwaarde *‘dat je breder kunt kijken naar de problematiek in het gezin en daar ook vaak direct de juiste expertise binnen het Jeugdteam voor hebt. Je kunt vaak direct op de hulpvraag ingaan.’*

De hulpverleners vullen elkaar vanuit hun eigen discipline aan. Eén van de trekkers van de nieuwe Jeugdteams benadrukt het van belang te vinden dat de teamleden hun eigen specialisme behouden, om van daaruit elkaar aan te vullen en van elkaar te leren. *‘Als iedereen generalist is, kan niemand echt iets.’*

De trekkers van de Jeugdteams die wij spraken zijn ervan overtuigd dat dankzij de verschillende disciplines en brede expertise binnen één team er minder doorverwezen hoeft te worden en hulp sneller en integraler hulp geleverd kan worden. Dit beeld wordt bevestigd in de enquête: daar is 82% van de Jeugdteamleden van mening dat

de Jeugdteams ervoor zorgen dat er minder vaak dure, specialistische hulpverlening wordt ingezet.

### **2.3.1 Afspraken moederorganisatie staan werken in Jeugdteams soms in de weg**

De afspraken met de moederorganisatie hebben enerzijds invloed op de snelheid waarmee Jeugdteamleden een behandeling kunnen starten. Zo mogen medewerkers vanuit Lucertis pas hulpverlenen in een gezin als er een vermoeden of sprake is van psychiatrische problemen en er een verwijzing is van de huisarts. Dat is soms lastig omdat de medewerker wel ruimte heeft om het gezin te helpen, maar niet kan omdat er geen sprake is van psychiatrie. En soms is er al een gesprek met de ouders en jeugdige geweest voordat Lucertis kan starten. Dit zorgt voor vertraging. Als het goed is geldt deze voorwaarde niet meer vanaf 1 januari 2015.

Daarnaast kunnen de afspraken met de moederorganisatie invloed hebben op de werkwijze van de Jeugdteamleden, en op het type casussen dat ze mogen behandelen. Een Jeugdteamlid gaf in de evaluatie van DSP-groep aan: *'Onze psycholoog kan niet generalistisch werken vanwege afspraken met haar moederorganisatie. Dit beperkt de mogelijkheden in het team om haar expertise te gebruiken. Tegelijkertijd is het wel belangrijk om met een gedragswetenschapper te kunnen overleggen bij ingewikkelde situaties, wanneer de veiligheid in het geding is.'*<sup>135</sup> Als het goed is, is ook van dit knelpunt geen sprake meer vanaf 1 januari 2015. Vanaf dan worden de instellingen gefinancierd door de gemeente en gelden alleen de afspraken uit de subsidiebeschikking tussen de gemeente en instellingen.

### **2.3.2 Werken in Jeugdteam lastiger voor medewerkers met kleine contracten**

De Jeugdteams Molenwerf, Sluispad en Sluispad hebben medewerkers die slechts voor 8 uur per week aan het Jeugdteam verbonden zijn. Het gaat vooral om jeugdverpleegkundigen die afkomstig zijn van de GGD. Jeugdteam Noorderhoofdstraat heeft alleen medewerkers die minimaal voor 16 uur aan het Jeugdteam verbonden zijn. Alleen Jeugdteam Drielse Wetering bestaat uit teamleden die voor 24 uur in het team zitten. Het resultaat is dat het team wat kleiner is. Jeugdteam Molenwerf heeft een gedragsdeskundige die slechts voor 4 uur per week aan het team verbonden.

### **2.3.3 (Informele) contactmomenten van belang voor ontwikkelen van een teamgeest**

*Creëren van voldoende informele contactmomenten tussen Jeugdteamleden*

Om het informele contact te bevorderen organiseren sommige Jeugdteams eens in de twee weken een gezamenlijke werklunch. Ook heeft een aantal Jeugdteams in 2014 teamdagen gehouden, onder meer om elkaar beter te leren kennen. Toch vindt 22% van de respondenten in de enquête dat er buiten de verschillende werkoverleggen te weinig informeel contact is met andere Jeugdteamleden. Dit kan ten dele verklaard worden doordat medewerkers met kleine contracten weinig tijd hebben voor informeel contact met andere Jeugdteamleden (zie § 3.3.2). Een andere verklaring is dat Jeugdteamleden door de outreachende werkwijze op verschillende locaties werken

---

<sup>135</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 11.

(huisbezoek, school, andere instanties buiten de deur). Een Jeugdteamlid geeft aan dat zij daardoor minder collega's ziet dan voorheen. *'Daar zat ik op kantoor en was ik voortdurend omringd met collega's. Na een heftig gesprek kon ik meteen bij een collega binnenlopen. In het Jeugdteam is dit minder in vergelijking met mijn moederorganisatie.'*<sup>136</sup>

*Teams moeten niet te groot zijn*

Op dit moment zijn de Jeugdteams van verschillende omvang: sommige teams hebben een klein aantal medewerkers met relatief veel uren, andere teams hebben een groter aantal medewerkers met minder uren. Vanaf 1 januari worden de Jeugdteams uitgebreid. Het is denkbaar dat een aantal Jeugdteams dan als te groot wordt ervaren waardoor de teams voor het casuïstiekoverleg opgesplitst moeten worden. Aangezien het casuïstiekoverleg het belangrijkste moment is waarop de teamleden elkaar ontmoeten, is het voor deze teams een extra aandachtspunt om een 'teamgeest' in stand te houden voor de onderlinge samenwerking en uitwisseling van expertise.

#### **Opsplitsen casuïstiekoverleg in twee subgroepen**

Voor het casuïstiekoverleg wordt in elk geval het Jeugdteam Weerpad reeds als te groot ervaren om als één groep te overleggen. Daarom is besloten om het casuïstiekoverleg in twee subgroepen te organiseren.

### **2.3.4 Waken voor te grote verschillen tussen Jeugdteams**

De Jeugdteams zijn in de eerste instantie nadrukkelijk door de gemeente uitgenodigd hun eigen werkwijze te ontwikkelen en vanuit de moederorganisaties (van de trekker) methodische kennis mee te nemen. Vervolgens dient dit in onderlinge uitwisseling te leiden naar het best werkende. Hierbij wordt rekening gehouden met de specifieke situaties in de desbetreffende wijken.

Net als in veel andere gemeenten zijn de Jeugdteams ontstaan uit eerdere pilots. Gemeenten kijken dan vaak welke hulporganisaties mee willen doen en bouwen vanuit daar een wijkteam op. De samenstelling van zo'n wijkteam is dan niet afgestemd op de behoeften van de wijk, maar het gevolg van de bereidheid van instanties om mee te werken aan de pilot.<sup>137</sup> In Zaanstad speelt dit risico ook.

De voormalig projectleider van de Jeugdteams (nu projectleider van Vangnet) geeft aan dat de Jeugdteams onderling behoorlijk verschillen qua professionaliteit, deskundigheid en methodisch kader. Ook een medewerker van een van de nieuwe Jeugdteams vindt dat alle Jeugdteams hun eigen manier van werken hebben en er weinig gemeenschappelijk is vastgelegd. En nog een ander Jeugdteamlid geeft aan: *'Soms heb ik het idee dat alle teams het wiel zelf aan het uitvinden zijn.'* De Jeugdteams verschillen in hun bereikbaarheid (op bepaalde dagen of alleen onder kantooruren), website, inloopspreekuur (wel of niet) en registratiesysteem (WIJS, MensCentraal en Conclu-

---

<sup>136</sup> Enquête onder Jeugdteams.

<sup>137</sup> De Correspondent. *Niemand weet wat die sociale wijkteams vanaf 2015 gaan doen*

<https://decorrespondent.nl/1941/Niemand-weet-wat-die-sociale-wijkteams-vanaf-2015-gaan-doen/109475074698-a5beeb10>

sion). Vanaf 1 januari 2015 zullen de Jeugdteams overigens wel met hetzelfde registratiesysteem werken.

De verschillen tussen de Jeugdteams, de herkenbaarheid van de Jeugdteams naar buiten toe en wijze waarop de teams gezamenlijk invulling geven aan de jeugdzorg is ook een zorg voor de trekkers van de Jeugdteams. Ook zij erkennen dat de verschillen tussen de teams niet te groot mogen worden.

### **2.3.5 (Enige) concurrentie tussen de Jeugdteams**

De concurrentie is volgens de trekkers van de Jeugdteams overigens niet zo sterk als bij de Sociale Wijkteams, waar gewerkt is met een aanbestedingsprocedure. De instellingen in de Jeugdteams hebben een subsidierelatie met de gemeente waardoor de feitelijke concurrentie beperkt is. Desondanks is er voor de trekkers van de Jeugdteams, allen afkomstig van andere instellingen en samen de hoofdaanemers van de Jeugdteams in Zaanstad, reden om tijdens het trekkersoverleg met de gemeente vrijwel uitsluitend de positieve ontwikkelingen uit hun teams voor het voetlicht te brengen. Vooral bij de start van de nieuwe Jeugdteams kwamen er vrijwel geen minder positieve ervaringen op tafel. Nu de trekkers elkaar inmiddels wat beter kennen wordt de sfeer als veiliger ervaren en is er voor de trekkers wat minder noodzaak zich te profileren richting de gemeente. Toch merkte een van trekkers op dat er tijdens de offertebesprekingen voor 2015 opnieuw een sfeer van concurrentie ontstond. Deze concurrentie ontgaat ook Jeugdteamleden niet. In de enquête merkte een van de Jeugdteamleden de op: *'Ik vind de onderlinge concurrentiestrijd tussen het management en daarboven een beetje vervelend. Hij lijkt meer op scoren in plaats van het zo goed mogelijk willen vormgeven van de Jeugdteams. En als je niet mee wilt doen met de spelletjes of je mond opentrekt dan wordt je daar op afgerekend. [...] Ik hoop gewoon dat de klanten van de Jeugdteams in ALLE teams centraal staan en dat het niet alleen gaat om scoren, zelfbehoud van de moederorganisatie en concurrentie.'*<sup>138</sup>

### **2.3.6 Onduidelijkheid over rol Jeugdteams doorverwijzen specialistische zorg**

Huisartsen, medisch specialisten en jeugdartsen behouden hun wettelijke bevoegdheid om jeugdigen direct door te verwijzen naar specialistische jeugdhulpaanbieders. De specialistische jeugdhulpaanbieder beoordeelt na de verwijzing welke voorziening precies nodig is (de behandelvorm), hoe vaak iemand moet komen (de omvang) en hoe lang (de duur). In de *Verordening Jeugdhulp gemeente Zaanstad 2015* is opgenomen dat de jeugdhulpaanbieder zich daarbij moet houden aan de afspraken die hij daarover met de gemeente heeft gemaakt in het kader van de contractrelatie.<sup>139</sup> Om zicht te houden op de doorverwijzingen naar specialistische zorg heeft de gemeente Zaanstad ervoor gekozen dat jeugdigen en gezinnen pas toegang hebben tot de specialistische jeugdhulp wanneer er een beschikking is afgegeven. Deze beschikking moet worden afgegeven door de Jeugdteams. Op deze manier wil de gemeente zicht houden op het aantal opgestarte trajecten en het budget monitoren.

---

<sup>138</sup> Enquête onder Jeugdteams (open antwoorden)

<sup>139</sup> *Verordening Jeugdhulp gemeente Zaanstad 2015*, p. 13.

Een trekker van een van de nieuwe Jeugdteams geeft twee voorbeelden over onduidelijkheden in de doorverwijsprocedure vanaf 1 januari 2015:

- Wat is de procedure nadat het Jeugdteam heeft doorverwezen met een verzoek tot diagnostiek en er een bepaalde diagnose en behandeling wordt vastgesteld. Moet er dan een verzoek terug naar het Jeugdteam om een nieuwe beschikking af te geven voor deze behandeling?
- Hoe gaat het als voor de diagnostiek ook een observatie is gedaan op school? Wordt deze observatie dan niet vergoed omdat hier niet expliciet om is gevraagd?

### **2.3.7 Communicatie tussen en richting Jeugdteams kan beter**

In de gesprekken met de Jeugdteams en de enquête kwamen een aantal aandachtspunten naar voren:

- Hoewel de bestuurders van de instellingen onderling veel met elkaar overleggen is de doorvertaling naar de projectleiders en medewerkers van de Jeugdteams nog een aandachtspunt.
- Jeugdteams hebben soms de indruk dat binnen de gemeente niet alles even goed gecommuniceerd wordt. 'Het komt voor dat je met iemand binnen de gemeente hebt gesproken en je verwacht dat dit intern ook gecommuniceerd wordt, maar dat blijkt dan niet het geval te zijn.'
- Er is wel contact tussen de projectleiders van de Jeugdteams, en tussen Jeugdteamleden van dezelfde moederorganisatie, maar niet tussen medewerkers van verschillende Jeugdteams die niet tot dezelfde moederorganisatie horen. De Jeugdteamleden weten daardoor onderling weinig van elkaars werkwijzen, knelpunten en manieren om hiermee om te gaan. Jeugdteamleden hebben soms het gevoel dat alle teams het wiel opnieuw aan het uitvinden zijn. In de enquête is kennis- en informatie-uitwisseling tussen de teams als aandachtspunt benoemd.<sup>140</sup>

### **2.3.9 Huisvesting niet overal op orde**

Het meest prangend is de situatie van Jeugdteam Molenwerf, dat vanwege verschillende redenen niet op een locatie in de eigen wijk zit. Zoals het er nu naar uitziet vestigt het Jeugdteam Molenwerf zich vanaf 1 januari 2015 in een buurtcentrum in de eigen wijk, samen met een van de Sociale Wijkteams. Op die locatie kunnen dan ook inlooppreekuren worden georganiseerd.

Jeugdteam Sluispad verliest mogelijk zijn locatie vanaf 1 januari 2015 vanwege het faillissement van de welzijnsorganisatie Welsaen, de hoofdhuurder van het buurthuis De Exter.

Het Jeugdteam Drielse Wetering heeft beschikking over één spreekkamer en wil dit graag uitbreiden met een naastliggende kamer die nu door niemand wordt gebruikt. Ook zou het Jeugdteam graag toegang krijgen tot een keukentje naast de werkkamer van het Jeugdteam, dat eveneens niet gebruikt wordt. De besluitvorming over de mogelijkheden toegang te krijgen tot een extra werkkamer en het keukentje verloopt echter traag.

---

<sup>140</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

### 2.3.10 Faciliteiten niet overal op orde

Uit de enquête onder de Jeugdteams zijn facilitaire tekortkomingen één van de belangrijkste aandachtspunten. Zo is er niet overal de mogelijkheid te kopiëren, scannen en te printen, ontbreekt het aan visitekaartjes, briefpapier en flyers.<sup>141</sup> Dit wordt in onze enquête bevestigd: 53% van de Jeugdteamleden vindt dat zij niet of nauwelijks ondersteund wordt door goede communicatiemiddelen op de vindplaatsen (flyers e.d.), 41% antwoordt enigszins. Dit werkt ook door in de communicatie met de gezinnen en partners. In de tussenevaluatie van DSP-groep werd al opgemerkt dat het ontbreken van presentatiemateriaal de status en erkenning van de teams geen goed doet.<sup>142</sup> De gemeente werkt momenteel overigens aan één flyer voor alle Jeugdteams.

Ontevredenheid met de ICT-ondersteuning werd bevestigd in gesprek met de projectleider van Jeugdteam Drielse Wetering. In het pand van Jeugdteam ontbreekt het aan een goed wifi-netwerk in het pand. Bij start van het de proeftuinen is afgesproken dat de moederorganisaties verantwoordelijk zijn voor de 'devices' (zoals telefoons, laptops en tablets). Er zijn echter geen duidelijke afspraken over wie verantwoordelijk is voor het wifi-netwerk. Ook de gemeente houdt deze verantwoordelijkheid af. Het gevolg is dat de wifi nu niet geregeld is. Het Jeugdteam Drielse Wetering maakt nu gebruik van het algemene netwerk in het pand van het buurtcentrum. Maar doordat alle organisaties in het pand gebruik maken van hetzelfde (zwakke) netwerk, is dit netwerk vaak overbelast en ontoegankelijk. Volgens de trekker van het Jeugdteam leidt dit er regelmatig toe dat medewerkers van het Jeugdteam gefrustreerd hun spullen pakken om thuis verder te werken omdat het wifi-netwerk ontoegankelijk is.

## Achtergrond bij hoofdstuk 3 - Meerwaarde en knelpunten: competenties Jeugdteams

### 3.3.2 Waarborgen voldoende expertise een aandachtspunt

Vanwege het beperkte budget en de relatief hoge kosten van een GGZ-psycholoog overweegt een van de Jeugdteams – Jeugdteam Weerpad – elders geld binnen te halen voor de financiering van een jeugdpsycholoog. Het indienen van een apart project bij de gemeente behoort tot een van de opties.

In de enquête gaven enkele Jeugdteamleden aan bepaalde deskundigheid in het team te missen. Genoemd zijn een orthopedagoog (gedragsdeskundige), expertise van psychiatrische problematiek bij volwassen (SPV) en meer expertise over licht verstandelijk beperkten (LVB).<sup>143</sup> Daarnaast werd gewezen om de behoefte aan een onafhankelijk coach aangezien Jeugdteamleden soms te maken hebben met heftige casussen. Dit zou uitval van leden kunnen voorkomen.<sup>144</sup> Verder gaven meerdere

---

<sup>141</sup> Enquête onder Jeugdteams, open vragen.

<sup>142</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 23.

<sup>143</sup> Ook in de tussenevaluatie van DSP-groep gaven verscheidene teamleden van de oude Jeugdteams al aan de rol van de orthopedagoog of gedragswetenschapper in het team te missen.

<sup>144</sup> Enquête onder Jeugdteams.

Jeugdteamleden aan behoefte te hebben aan meer expertise op het gebied van 'vechtscheidingen'. In de enquête licht een Jeugdteamlid toe: *'Er zijn in het team veel casussen waar sprake is van een vechtscheiding, wat veel moeite en energie kost. Het zou fijn zijn om of samen te werken, of een training/cursus te krijgen of een collega in het team te hebben met expertise van vechtscheidingen.'*<sup>145</sup> Ook kregen we van meerdere Jeugdteamleden te horen dat ze een mannelijke collega te missen; de Jeugdteams bestaan op dit moment overwegend uit vrouwen. In de enquête gaf een Jeugdteamlid aan: *'Er zijn momenten dat ik behoefte heb aan een mannelijke collega, onder meer bij bepaalde interacties in het gezin (rol van vader, effect van mannelijke hulpverlener op het cliënt).'* De respondent geeft een voorbeeld van een gezin waarin de moeder de ondersteuning van de vader tekort vindt schieten. *'Met twee vrouwelijke hulpverleners en daarnaast nog de moeder erbij, maakt dat drie vrouwen tegen één man. Natuurlijk zijn de hulpverleners professioneel genoeg om neutraal te blijven, maar het kan of roept bij cliënt (vader) toch iets op.'*<sup>146</sup>

### 3.3.3 Behoefte aan meer deskundigheidsbevordering binnen team

In de tussenevaluatie van DSP gaf één van de teamleden aan behoefte te hebben aan *'meer gedegen theoretische basiskennis over voorkomende problematiek bij jeugdigen en het gezin. [...] Het is belangrijk om de mogelijkheid te hebben tot workshops en trainingen voor bijscholing.'*<sup>147</sup>

#### Deskundigheidsbevordering binnen Jeugdteam Drielse Wetering

De Jeugdteams bevorderen op eigen wijze de deskundigheid van hun medewerkers. Jeugdteam Drielse Wetering gaat in de eerste instantie uit van de expertise die alle medewerkers zelf meebrengen. Het team heeft (op het whiteboard in het kantoor) een lijstje opgesteld met expertise die aanwezig is in het team, waaronder Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH), Triple P, video home training, omgaan met politiemeldingen, inschatten veiligheid, cognitieve gedragstherapie, licht verstandelijke beperkingen (lvb) en systeemgericht werken. Over iedere expertise geeft één van de teamleden een presentatie aansluitend op de casuïstiekbespreking.

### 3.3.4 Vrees voor deskundigheidsverlies door generalistische werkwijze

In de enquête geeft een van de Jeugdteamleden aan: *'Wat Zaanstad heel goed heeft aangepakt is het inzetten van deskundigen in de Jeugdteams. Zo kunnen we echt de zorg waarborgen. Het is wel echt noodzakelijk dat we er deskundigen in blijven!'* Een ander Jeugdteamlid noemt als aandachtspunt het *'alert zijn op het bieden van voldoende kwaliteit als mensen generalistisch gaan werken.'*

<sup>145</sup> Enquête onder Jeugdteams.

<sup>146</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

<sup>147</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 11.

## Achtergrond bij hoofdstuk 4 - Meerwaarde en knelpunten: werkwijze Jeugdteams

### 4.2.1 Jeugdteams gaan uit van hulpvraag gezin en bekijken brede gezinssituatie

#### Schematisch model voor verhelderen van de vraag

Tenminste één van de teams, namelijk Jeugdteam Drielse Wetering, maakt gebruik van een 'placemat' – een schematisch model voor het in kaart brengen van de gezinssituatie en verhelderen van de hulpvraag. Via dit model wordt het lichamelijk, cognitief, emotioneel en sociaal functioneren van de ouders en van het kind, het gedrag (in positieve en negatieve zin) van de ouders en van het kind, de veranderdoelen en de hulpvraag in kaart gebracht. Het ingevulde schema wordt met de ouders en eventueel jongere besproken en zonodig aangepast. Op basis van het schema wordt een plan van aanpak afgesproken.

#### 4.2.4 Karakter en werkwijze Jeugdteams is laagdrempelig

Het laagdrempelige karakter is voor een groot deel te danken aan de werkwijze vanuit de wijk. De meeste Jeugdteams (en als het goed is ook Jeugdteam Molenwerf vanaf 1 januari 2015) zijn gevestigd op een locatie in de wijk waar mensen makkelijk kunnen binnenlopen, zoals een buurtcentrum. Door het werken vanuit de wijk is het Jeugdteam sneller vindbaar voor cliënten. De teams merken ook dat door het werken vanuit de wijk de Jeugdteams steeds meer bekend worden bij andere instanties en de bewoners. De Jeugdteams zetten zich in om het netwerk in de wijk te versterken, onder meer door contact te leggen met scholen en de Sociale Wijkteams. Voor de oude Jeugdteams wordt deze laagdrempeligheid versterkt doordat zij gekoppeld zijn aan de Centra Jong en daardoor een sterk fundament in de wijk hebben.

Naast de werkwijze vanuit de wijk wordt de laagdrempeligheid van het Jeugdteam veroorzaakt door de relatief eenvoudige toegang tot hulp in het team. Er zijn weinig criteria waar een casus aan moet voldoen wil het Jeugdteam met deze casus aan de slag gaan. In de oude structuur had iedere organisatie zijn eigen criteria.

Het sterkte fundament in de wijk dat de oude Jeugdteams hebben komt tot uiting door de nauwe band met gezinnen (vaak al voor de geboorte omdat de verloskundigenpraktijk zich ook in Centrum Jong bevindt) en scholen in de wijk. In de evaluatie van DSP-groep (maart 2014) geeft een Jeugdteammedewerker aan: *'Mijn cliënten zoeken me sneller even op omdat ik in de buurt ben. Hierdoor voelen ze zich gehoord en kunnen problemen of vragen sneller worden besproken - ik zie mijn cliënten ook op straat. Ik observeer ze of spreek ze direct even aan.'*<sup>148</sup>

Het potentieel grote bereik van de Jeugdteams wordt in de evaluatie van de DSP-groep (maart 2014) door een samenwerkingspartner onderstreept: *'Het Jeugdteam kan voor een langere tijd laagdrempelige en passende hulpverlening bieden, waardoor de hulp makkelijker te aanvaarden is door de gezinnen. Bij de naam Jeugdteam gaan gezinnen niet gelijk in de contramine.'*<sup>149</sup>

<sup>148</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 9.

<sup>149</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 9.



#### **4.2.5 Jeugdteamleden ervaren meer ruimte voor handelen professionals**

In de enquête is 73% het (geheel) eens met de stelling 'In de nieuwe manier van werken heb ik als professional meer ruimte om casussen naar eigen inzicht aan te pakken'. Hierbij valt een verschil op tussen de oude en nieuwe teams: van de oude teams is 86% het (helemaal) eens met deze stelling, van de nieuwe teams 50%. Mogelijk is het voor sommige medewerkers in de nieuwe teams nog te vroeg om een uitspraak te doen over de nieuwe werkwijze.

Ook in de open vragen in de enquête geven Jeugdteamleden aan de ruimte die zij krijgen te waarderen. Een van de Jeugdteamleden ziet als meerwaarde *'niet het werken volgens vaststaande methodiek maar hoogopgeleide professionals met de juiste attitude met cliënt een weg laten zoeken naar maatwerk.'*

#### **4.3.1 Onduidelijkheden in methodiek en kaders Jeugdteams**

Al in de tussenevaluatie van de DSP-groep kwam de behoefte aan een beschrijving van de methodiek en de kaders van de Jeugdteams als een van de belangrijkste aandachtspunten naar voren. Er was zowel bij Jeugdteamleden als samenwerkingspartners behoefte aan een beschrijving van de werkwijze en werkprocedure van de Jeugdteams.

Toelichting op een aantal onduidelijkheden in methodiek en kaders van de Jeugdteams:

- Selectiewijze van gezinnen (1<sup>e</sup> bullit): Welke gevallen zijn 'te licht' voor het Jeugdteam en kunnen door bijvoorbeeld Centrum Jong worden gedaan? En wanneer is een aangemelde casus te zwaar voor het Jeugdteam? In de enquête wordt een aantal keer het risico genoemd dat er te zware casussen bij de Jeugdteams worden neergelegd. Ook vreest een Jeugdteamlid 'dat de Jeugdteams als 'afvoerputje' gezien worden die alles wel kunnen oppakken vanwege de diversiteit aan professionals in de teams'.
- Positie van Jeugdteamlid tijdens 'vechtsscheidingszaken' (6<sup>e</sup> bullit): Doet het Jeugdteam aan omgangsbegeleiding? In welke gevallen wel, in welke gevallen niet? En hoe lang begeleidt je het contact tussen ouder en kind? Is er bij een heftige casus beveiliging voor het Jeugdteamlid?

In de enquête geeft een medewerker van een van de Jeugdteams aan: *'Veel vragen zijn nog niet beantwoord terwijl ik denk dat er in dit stadium wel wat helderheid over mag komen. Ik dat het goed is nu te kijken naar formaliseren van taken, en goed uit te kristalliseren wat wel of niet binnen het Jeugdteam hoort.'*<sup>150</sup>

#### **4.3.2 Inschatten veiligheid en tijdig opschalen is een aandachtspunt**

Al in de tussenevaluatie van DSP-groep kwam naar voren dat het adequaat inschatten de veiligheid van kinderen nog niet teambreed geborgd was. Zo hadden de teamleden wel een training gekregen over het toepassen van het Licht Instrument Risicotaxatie Kindveiligheid (LIRIK), maar in de praktijk waren de afspraken over wie

---

<sup>150</sup> Enquête onder Jeugdteams, zie bijlage 3.

waarvoor verantwoordelijk is nog niet helder.<sup>151</sup> Jeugdteamleden noemden het inschatten van veiligheid zelfs als belangrijkste aandachtspunt.<sup>152</sup> Ook gaf één van de partners aan dat er soms nog weinig op de veiligheid van de kinderen gelet leek te worden.<sup>153</sup>

### 4.3.3 Aanboren eigen kracht gaat moeizaam

Eigen verantwoordelijk en zelfredzaamheid zijn één van de vier pijlers in de overkoepelende visie van de gemeente Zaanstad voor de drie decentralisaties. Voor de jeugdzorg gaat de gemeente Zaanstad in de eerste instantie uit van de eigen verantwoordelijkheid van de ouders.<sup>154</sup> Hiertoe worden volgens de gemeente professionals *'getraind op het versterken van de eigen kracht, het benutten van informele netwerken en het bevorderen van zelfredzaamheid bij gezinnen, waardoor minder professionele hulp nodig is'*.<sup>155</sup>

Toelichting op de redenen waarom het lastig is in te zetten op zelfredzaamheid bij opvoedproblemen:

- Er is weerstand bij ouders en jongeren tegen het beroep doen op de eigen omgeving. Jongeren staan nog wel open voor het nagaan wat bepaalde mensen in de omgeving voor hem of haar kunnen betekenen. Ouders zien het aanspreken van de eigen omgeving bij opvoedingsvragen vaak niet zitten.
- Gezinnen met heftige problematiek zijn vaak sociaal wat minder vaardig. Zij hebben vaak met veel mensen ruzie en weinig mensen in hun netwerk op wie ze kunnen terugvallen.
- Het opbouwen van een netwerk en versterken van eigen kracht kost tijd. De tijd die cliënten nodig hebben is vaak meer dan het hulpverleningstraject duurt.
- Het uitgaan van zelfredzaamheid en eigen kracht vraagt om een mentaliteitsverandering bij de professionals. Het aanspreken van het netwerk is niet iets dat zij in hun opleiding hebben meegekregen. Op dit moment wordt aan het eind van het traject wel nagegaan wat het eigen netwerk kan betekenen, maar nog niet zozeer aan het begin.
- Het Jeugdteam werkt grotendeels vraaggericht. De jeugdige of het gezin komen niet met de vraag de burens of familie erbij te betrekken.
- De vraaggerichte werkwijze van het Jeugdteam maakt ook dat bepaalde doelgroepen mogelijk niet worden bereikt. *'Gezinnen die niet zelf om hulp (willen) vragen vallen tussen de wal en het schip'*, vreest een Jeugdteamlid in de enquête. Een ander Jeugdteamlid ziet als risico *'dat kwetsbare mensen over het hoofd worden gezien en niet de zorg krijgen die ze verdienen.'*
- Doordat er in de opstartfase veel tijd is gaan zitten in het elkaar leren kennen en afbakenen van de taken, heeft het versterken van eigen kracht nog weinig aandacht gekregen.

---

<sup>151</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 21.

<sup>152</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 10.

<sup>153</sup> DSP-groep, *Over de grenzen van het experiment. Doorontwikkeling van de Jeugdteams in Zaanstad*, maart 2014, p. 12.

<sup>154</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, vastgesteld door raad op 20 februari 2014, p. 10.

<sup>155</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, vastgesteld door raad op 20 februari 2014, p. 24.

- Het versterken van de eigen kracht van mensen vergt capaciteit van de professionals uit het Jeugdteam. Het is de vraag of er voldoende capaciteit is om alle gezinnen en het netwerk daaromheen via de eigen kracht methodiek te coachen.

#### 4.3.5 Moeizame omgang met zorgmeldingen

Wanneer burgers of professionals zich zorgen maken om de veiligheid of de ontwikkeling van kinderen, of als het vermoeden bestaat dat er (mogelijk) sprake is van een vorm van kindermishandeling of huiselijk geweld in een gezin, kan dit gemeld worden bij JBRA of de politie. De politie zet de zorgmeldingen door naar JBRA. JBRA neemt vervolgens contact op met het gezin en legt de keuze voor: of het gezin komt onder toezicht van JBRA, of het Jeugdteam neemt contact met het gezin op. Vrijwel iedereen kiest bij deze keuze voor het Jeugdteam (mogelijk vanwege de slechte reputatie die JBRA, voorheen Bureau Jeugdzorg, onder gezinnen heeft). Het is de vraag hoe vrijwillig de keuze voor het Jeugdteam is. In de meeste gevallen hebben ouders geen duidelijke hulpvraag en zitten zij niet te wachten op hulp. Er wordt bij zulke gevallen geprobeerd om de ouders te overtuigen vertrouwen te hebben in het Jeugdteam. Toch blijkt het vaak moeizaam iets te bereiken bij deze gezinnen. *'Sommige gezinnen willen echt niet'*, geeft een medewerker van een van de nieuwe Jeugdteams aan. De afspraak is dat wanneer het niet vrijwillig lukt iets van de grond te krijgen, maar het Jeugdteam wel denkt dat er hulp nodig is, het gezin weer wordt teruggestuurd naar JBRA. Een zorgpunt van een van de Jeugdteamleden *'is dat het Jeugdteam over een jaar gezien wordt als het nieuwe Bureau Jeugdzorg'*. Ook in de enquête geeft een Jeugdteamlid aan: *'We moeten ervoor waken dat het Jeugdteam de vrijwilligheid en laagdrempeligheid blijft behouden als we zorgmeldingen oppakken. We willen niet vergeleken worden met JBRA die kinderen uit huis plaatst.'*

Momenteel vindt er een pilot plaats waarbij tweewekelijks alle politiemeldingen worden besproken bij steunpunt Veilig thuis. Daaruit blijkt dat de keuze om een melding uit te zetten naar een Jeugdteam, niet altijd gedeeld wordt door een Jeugdteam. De pilot wordt nog geëvalueerd.<sup>156</sup> Het is nog onduidelijk of het AMHK ook het eerste gesprek met het gezin gaat voeren. In dat geval kan dit gevolgen hebben voor de Jeugdteams. Voor de Jeugdteams is nog onduidelijk hoe het AMHK en de Jeugdteams zich vanaf 2015 zullen verhouden.

#### 4.3.8 Vrees voor nieuwe bureaucratie

In de enquête gaf ook een Jeugdteamlid aan te vrezen voor strakke richtlijnen wanneer de pilotfase voorbij is: *'Doordat het allemaal nieuw was en op proef was, is er in het begin veel vrijheid gegeven. Ik merkte dat dit goed werkte, doordat je goed kon meebewegen met het gezin. Er is een kans dat er weer strakke regels komen, voornamelijk door het budget (financiering hiervan), waardoor je als hulpverleners beperkt wordt in je handelen. Dat je bijvoorbeeld opeens per gezin een bepaald aantal uren mag besteden of een bepaald aantal gesprekken. Ik hoop niet dat dit gebeurt.'*

---

<sup>156</sup> Gemeente Zaanstad, Notulen overleg Stuurgroep Jeugdteams, 18 september 2014.

## **Achtergrond bij hoofdstuk 5 - Meerwaarde en knelpunten: samenwerking met partners**

### **5.2.1 Jeugdteams overwegend tevreden over samenwerking met partners**

Om de samenwerking met partners een impuls te geven hebben diverse Jeugdteams dit jaar werklunches (of een werkontbijt) georganiseerd met (nieuwe) samenwerkingspartners, waaronder met scholen, Centra Jong en Sociale Wijkteams om nader kennis te maken. Deze werklunches werden als zeer positief en nuttig ervaren. Tenminste één van de Jeugdteams is nu uitgenodigd om op werklunch bij het Sociale Wijkteam langs te komen.

### **5.2.3 Samenwerking met Centrum Jong, Sociale Wijkteams, scholen en JBRA van meerwaarde voor snelle en adequate hulp**

*Overwegend goede samenwerking met Centrum Jong*

Samen met de Centra Jong vormen de Jeugdteams het fundament van het nieuwe jeugdstelsel in Zaanstad. Waar de Centra Jong de verantwoordelijkheid hebben voor de jeugdgezondheidszorg en lichte (preventieve) opvoedvragen, hebben de Jeugdteams de verantwoordelijkheid voor de complexere en meervoudige problematiek rond jeugd en gezinnen. Vanwege de laagdrempeligheid en het hoge bereik van de Centra Jong<sup>157</sup>, ziet de gemeente Zaanstad de Centra Jong als een belangrijke ingang tot de Jeugdteams. Een goede samenwerking tussen de Centra Jong en Jeugdteams is daarom van belang.

Over het algemeen is het voldoende duidelijk wanneer een casus opgeschaald moet worden vanuit het Centrum Jong naar het Jeugdteam, geeft de trekkers van één van de nieuwe Jeugdteams aan. *'Na zo'n 3 of 4 gesprekken moet een opvoedvraag die binnenkomt bij Centrum Jong wel zijn afgerond. Wanneer het blijkt dat het traject na 3 of 4 gesprekken niet kan worden afgerond wordt de casus overgedragen aan het Jeugdteam.'*

*Samenwerking met scholen kan snelle hulp mogelijk maken*

Voor een goede samenwerking is het van belang dat de taakverdeling tussen het Jeugdteam en de school helder is. Voor de meeste Jeugdteamleden blijkt dit het geval: in onze enquête gaf 81% aan de taakverdeling tussen het Jeugdteams en de intern begeleider of zorgcoördinator op school helder te vinden.

#### **Snelle hulp door korte lijnen met basisscholen**

Een medewerker uit een van de Jeugdteams die wij spraken gaf aan dat zij onlangs deelnam aan een zorgoverleg op een school waar zich een probleem voordeed met een leerling. Het Jeugdteamlid kon dezelfde middag nog met de moeder van het kind spreken en het kind doorverwijzen voor een onderzoek. Hierdoor kreeg de leerling binnen een week de hulp die het nodig had.

---

<sup>157</sup> De Centra Jong zien vanuit hun jeugdgezondheidszorgtaak meer dan 90% van de kinderen onder 4 jaar en (een van) hun ouders.

### *Samenwerking met scholen kan snelle hulp mogelijk maken*

De gemeente Zaanstad is vooraf aan de start van de Jeugdteams in gesprek gegaan met het samenwerkingsverband van scholen in het primair en secundair onderwijs in Zaanstad. Via deze weg is de komst van de Jeugdteams op de scholen aangekondigd. Vervolgens hebben de Jeugdteams zelf contact gelegd met de scholen in de wijk. De Jeugdteamleden zijn voor een aantal scholen de vaste contactpersoon. De school kan een kind aanmelden bij het Jeugdteam via de vaste contactpersoon uit het Jeugdteam. Op verzoek van de school kan de vaste contactpersoon uit het Jeugdteam aansluiten bij het zorgoverleg op school. Wanneer er korte lijnen zijn tussen het Jeugdteam en de school heeft dit als meerwaarde dat hulp snel georganiseerd kan worden.

In de samenwerking tussen de Jeugdteams en het onderwijs is ook de afdeling Leerplicht van de gemeente Zaanstad van belang. De Leerplichtambtenaar heeft immers een signaleringsfunctie richting zowel het onderwijs als de hulpverlening. Uit de enquête blijkt dat 72% van de Jeugdteamleden (zeer) positief is over de samenwerking met de afdeling Leerplicht.

### **5.3.3 Bekendheid van de Jeugdteams moet nog groeien**

Daarnaast hadden de Jeugdteams tot 1 januari 2015 nog een proeftuinstatus en nog geen formele positie en status. Dit bemoeilijkte het beroep kunnen doen op specialistische zorg. Met name de instellingen waar een CIZ-indicatie voor nodig was waren lastig snel in te zetten, omdat er eerst een indicatie moest worden aangevraagd.<sup>158</sup> Het is te verwachten dat vanaf 1 januari 2015 – wanneer de verantwoordelijk en financiering van de jeugdhulpverlening formeel naar gemeenten is overgeheveld en de Jeugdteams een formele status hebben – deze knelpunten van status en positie niet meer spelen.

### **5.3.4 Onduidelijkheid over regisseursrol Jeugdteam**

Volgens de voormalig projectleider moeten de Jeugdteams om hun regiefunctie uit te kunnen voeren beschikken over voldoende mensen, voldoende deskundigheid (eventueel door deskundigheidsbevordering) en een flink deel eigen budget, zodat zij adequaat kunnen inspelen op calamiteiten. Met een calamiteitenbudget zouden Jeugdteams binnen eigen beheer een doorbraak bij een casus kunnen realiseren, of specialistische hulp zelfstandig in kunnen zetten en financieren, ook wanneer er wachtlijsten zijn.<sup>159</sup> Er wordt bij de Jeugdteams (in tegenstelling tot bij de Sociale Wijkteams) nog niet geëxperimenteerd met een calamiteitenbudget.

### **5.3.7 Meer afschaling naar Centrum Jong mogelijk**

De gemeente Zaanstad heeft voor het nieuwe Jeugdstelsel een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de lichte preventieve jeugdgezondheidszorg en lichte opvoeden- en opgroei-ondersteuning, en anderzijds de jeugdhulpverlening voor complexere en meervoudige problematiek. De eerste wordt verzorgd door de Centra Jong, de tweede

---

<sup>158</sup> Enquête onder Jeugdteams, open vragen, zie bijlage 3.

<sup>159</sup> Gesprek projectleider Vangnet, 10 oktober 2014.

door de Jeugdteams.<sup>160</sup> Het is de bedoeling dat de Centra Jong en Jeugdteams nauw met elkaar samenwerken zodat de hulpvragen bij het juiste team terecht komen.

### 5.3.8 Samenwerking met scholen moet nog op gang komen

Uit de tussenevaluatie van DSP-groep bleek ook al dat voor de oude teams met name de samenwerking met het voortgezet onderwijs nog niet overal goed verliep. De scholen zouden nog niet allemaal openstaan voor samenwerking met de Jeugdteams. Gesprekken tussen de zorgcoördinatoren en Jeugdteamleden verliepen nog stroef en er bestonden verschillen in opvattingen over de verdeling van taken. In de tussenevaluatie werd aangegeven dat dit ook te maken had met de status van de Jeugdteams die nog in de proeftuinfase verkeerden.

De projectleider van een nieuw Jeugdteam geeft een voorbeeld van de moeizame samenwerking met sommige scholen. In de wijk is er één school is met veel zorgleerlingen, maar het Jeugdteam krijgt juist vanuit deze school in verhouding weinig hulpvragen binnen. Daarom probeert de contactpersoon vanuit het Jeugdteam vaker aan te schuiven bij de overleggen op deze school. Het kost echter tijd om een goede relatie op te bouwen. Anderzijds is het de vraag in hoeverre de Jeugdteams zelf wel voldoende contact zoeken met relevante contactpersonen binnen de scholen. In de enquête onder samenwerkingspartners geeft een van de partners aan: *'Als schoolmaatschappelijk werker ben ik aan het onderwijs gekoppeld, maar de Jeugdteams zoeken zelden of nooit contact met schoolmaatschappelijk werk.'*<sup>161</sup>

Niet op alle scholen is even duidelijk wat van de Jeugdteams verwacht mag worden. Een medewerker van een van de nieuwe Jeugdteams geeft een voorbeeld: *'Één school dacht dat het Jeugdteam onmiddellijk op een gezin zou afstappen als de school zorgen om het kind zou hebben. Het Jeugdteam doet dit echter pas na overleg met de ouders. Het had wat tijd nodig uit te leggen hoe het Jeugdteam werkt.'*

Bijvoorbeeld door op een vast moment bij de zorgoverleggen aan te schuiven, of met de scholen af te spreken op afroep aan te schuiven. Er zijn hier geen eenduidige afspraken over. De projectleider van een van de Jeugdteams benadrukt dat dit ook afhankelijk is van wat de scholen zelf willen; het is volgens haar aan de Jeugdteamleden zelf hierover afspraken te maken met de scholen. Het is daarom de vraag in hoeverre uniforme afspraken wenselijk zijn.

### 5.3.9 Meerdere aandachtspunten in samenwerking met Sociale Wijkteams

Op dit moment zijn er 10 Sociale Wijkteams actief in Zaanstad. Bewoners kunnen bij de Sociale Wijkteams terecht voor problemen op het gebied welzijn, zorg, werk en inkomen, wonen en gezinsrelaties. Sociale Wijkteams en Jeugdteams kunnen soms met gerelateerde problematiek te maken hebben en het is niet altijd direct duidelijk of

---

<sup>160</sup> Niet iedereen is het eens met de tweedeling van de Jeugdteams en Central Jong. In de enquête merkt een medewerker van een van de Jeugdteams op: *'Ik zou willen zien dat de centra Jong geïntegreerd worden in de Jeugdteams. Dat dit geen aparte posities meer betreft.'*

<sup>161</sup> Enquête onder samenwerkingspartners Jeugdteams, zie bijlage 3.

een casus thuishoort bij het Sociale Wijkteam of het Jeugdteam. Toch wil de gemeente Zaanstad dat er in dergelijke casussen sprake is van 'één gezin, één regisseur, één plan' en één van de teams de regie voert: *'Waar de nadruk ligt op het gezin, zal hulpverlening door het Sociaal Wijkteam worden opgepakt. Waar de nadruk ligt op het kind/de jongere, leidt het Jeugdteam de hulpverlening rondom het kind.'*<sup>162</sup> Om ervoor te zorgen dat gezinnen bij het juiste team terechtkomen is de bedoeling dat de Sociale Wijkteams en Jeugdteams nauw samenwerken. Omdat er meer Sociale Wijkteams zijn dan Jeugdteams moeten de Jeugdteams met meerdere Sociale Wijkteams samenwerken.

#### **5.3.10 Behoeftte aan duidelijkere afspraken over samenwerking met JBRA**

De Jeugdteams zoeken de samenwerking op met de Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA) wanneer er sprake is van een onveilige situatie voor het kind. JBRA neemt contact op met het Jeugdteam wanneer er een zorgmelding is gedaan, in principe wordt het Jeugdteam dan de regievoerder. In een aantal Jeugdteams maakt een medewerker van JBRA onderdeel uit van het team.

#### **5.3.11 Samenwerking met Vangnet moet nog op gang komen**

Vangnet is een gemeentelijke afdeling die ontstaan is vanuit de behoefte om een 'Vangnet' te creëren voor de meest kwetsbare huishoudens. Het kan voorkomen dat Sociale Wijkteams of Jeugdteams geheel vastlopen in een bepaalde casus. De gemeente blijft echter wel verantwoordelijk. Om die reden is Vangnet opgericht als escalatierouten voor de Sociale Wijkteams en Jeugdteams. Ook JBRA kan casussen aanmelden bij Vangnet.

### **Achtergrond bij hoofdstuk 6 - Meerwaarde en knelpunten: financiering en monitoring**

#### **6.3.4 Onduidelijkheid over wettelijke grondslagen gegevensverwerking**

Voor de Jeugdwet gaat het bijvoorbeeld om medische gegevens over de fysieke gezondheid, de hulpvraag van cliënten en het verloop van de jeugdhulp. Daarnaast registreren hulpverleners en artsen mogelijk nog gedetailleerdere gegevens over de psychische en fysieke gezondheid en gezinssituatie van de cliënt om de hulpvraag goed in te kunnen schatten. Voor de Participatiewet wordt informatie geregistreerd over arbeidsbeperkingen van mensen, maar ook de zoektocht van een bijstandsgerechtigde naar werk en zijn capaciteiten om de 'tegenprestatie naar vermogen' te kunnen bepalen. En voor de nieuwe Wmo zijn gegevens nodig om de ondersteuningsbehoefte van een cliënt in te kunnen schatten.

---

<sup>162</sup> Gemeente Zaanstad, *Perspectief Zaanse Jeugdteams*, p. 10.

### **Kader 6.1 - Discussie over wettelijke grondslagen voor verwerken van persoonsgegevens**

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft in mei 2014 op het verzoek van het College Bescherming Persoonsgegevens (CBP) een beleidsvisie opgesteld over de verwerking van persoonsgegevens door gemeenten in het sociaal domein.<sup>163</sup> In deze Beleidsvisie gaat de minister er vanuit dat gemeenten de gelegenheid moeten krijgen in een 'lerende praktijk' ervaring op te doen met nieuwe werkwijzen, het verwerken van persoonsgegevens en de borging van privacy. In een reactie op deze Beleidsvisie benadrukt het CBP dat deze 'lerende praktijk' zich altijd binnen de grenzen van de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) moet blijven afspelen.<sup>164</sup> Op 30 oktober 2014 constateerde het CBP dat gemeenten nog steeds op weinig gestructureerde wijze bepalen wat wel en niet mag bij de verwerking van persoonsgegevens in het sociaal domein. Gemeenten beroepen zich in de praktijk meestal op artikel 8, onderdeel e, Wbp (de gegevensverwerking is noodzakelijk voor de goede vervulling van een publiekrechtelijke taak) of op artikel 8, onderdeel a, Wbp (er is ondubbelzinnige toestemming verleend). Het CBP wijst erop dat artikel 8e alleen van toepassing kan zijn voor de uitvoering van een publiekrechtelijke taak in de afzonderlijke wetten, in dit geval de 'uitvoering van de Jeugdwet'.<sup>165</sup> Artikel 8e biedt echter géén grondslag voor de verwerking van gegevens bij de daadwerkelijke hulpverlening. Daarnaast benadrukt het CBP dat gemeenten geen wettelijke taak hebben om taken op gebied van jeugdzorg, maatschappelijke ondersteuning, werk en inkomen en gemeentelijke schuldhulpverlening in onderlinge samenhang uit te voeren. Volgens het CBP biedt artikel 8e daarom ook géén grondslag voor het domeinoverstijgend uitvoeren van publiekrechtelijke taken in het sociaal domein. Verder wijst het CBP erop dat het geven van toestemming door ouders of jeugdigen evenmin een geldige grondslag is. De reden hiervoor is dat er sprake is van een afhankelijkheidsrelatie tussen betrokkene en gemeente. In deze afhankelijkheidsrelatie kan toestemming niet vrij kan worden gegeven en daarom is artikel 8a dus ook geen geldige grondslag voor het vastleggen van gegevens.<sup>166</sup> In een reactie op de brief van het CBP geven de staatssecretarissen van VWS en VenJ aan dat de wettelijke basis voor het registreren van gegevens wel gevonden kan worden in andere artikelen, namelijk 8b (er is sprake van een contractuele relatie tussen de jeugdhulpaanbieder en de betrokkene) of 8c (de dossierverplichting die een jeugdhulpaanbieder heeft). Hiermee lijken de staatssecretarissen echter ook te erkennen dat andere grondslagen niet van toepassing zijn bij daadwerkelijke jeugdhulpverlening. De staatssecretarissen zijn het niet eens met de stelling van het CBP dat er een onvoldoende wettelijke basis in de drie wetten is voor integrale of domeinoverstijgende verwerking van persoonsgegevens.

### **6.3.5 Geen eenduidige omgang verwerking persoonsgegevens**

Het vragen van toestemming is volgens de Jeugdwet (artikel 7.3.4) verplicht. Bij minderjarige cliënten is toestemming van de ouders of voogd vereist. Alleen wanneer er sprake is van bijvoorbeeld 'een (spoed)machtiging gesloten jeugdhulp', de jeugdhulp nodig is om 'een ernstig nadeel voor de betrokkene te voorkomen' of de jeugdige 'niet in staat kan worden geacht tot een redelijke waardering van zijn belangen' kan

<sup>163</sup> *Zorgvuldig en bewust. Gegevensverwerking en Privacy in een gedecentraliseerd sociaal domein*, 1 mei 2014.

<sup>164</sup> Brief CBP, *Zorgvuldige gegevensuitwisseling in het kader van decentralisaties in het sociaal domein*, 3 juni 2014.

<sup>165</sup> Brief CBP, *Advies privacytoets jeugdomein*, 30 oktober 2014, p. 5.

<sup>166</sup> Brief CBP, *Advies privacytoets jeugdomein*, 30 oktober 2014.



zonder toestemming jeugdhulp worden verleend. Maar ook dan moet de cliënt (of zijn ouders of voogd) worden geïnformeerd over de gegevensverwerking (artikel 33 en 34 Wbp). Ook de uitwisseling van gegevens met anderen is toestemming vereist (artikel 7.3.11 Jeugdwet).

Omdat ook het bsn-nummer van de cliënt geregistreerd moet worden,<sup>167</sup> kan potentieel allerlei informatie worden gekoppeld, van bijstandsgegevens en openstaande boetes tot informatie over hulpverleningstrajecten en de gezinssituatie. Een projectleider van één van de Jeugdteams geeft aan hier huiverig voor te zijn en vindt het niet prettig dat ambtenaren mogelijk toegang hebben tot allerlei informatie van cliënten.

In het Jeugdteam worden onder meer tijdens casuïstiekbesprekingen cliënten besproken. Het Jeugdteam bestaat uit verschillende organisaties, waaronder de Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA). De aanwezigheid van JBRA kan voor ouders soms een probleem zijn.

Het is onduidelijk in hoeverre de gemeente voornemens is persoonsgegevens voor het uitvoeren van de Jeugdwet ook voor andere (zorg)taken te gebruiken. Volgens de Wet bescherming persoonsgegevens mogen gegevens echter uitsluitend worden verwerkt voor het doel waarvoor ze zijn verzameld of een daarmee verenigbaar doel (artikel 9, Wbp). Dit uitgangspunt wordt ook benadrukt in de Privacy informatie folder van het Transitiebureau Jeugd (van de VNG en de ministeries van VenJ en VWS): *‘Gezien de verschillende taken, moet ervoor worden gezorgd dat gegevens die in het kader van een bepaalde taak worden verzameld niet zonder meer worden gebruikt voor de uitoefening van een andere taak («doelbinding»).* Daarbij is immers een ander doel in het geding. De gemeente mag persoonsgegevens dus niet verder verwerken op een wijze die onverenigbaar is met de doeleinden waarvoor ze zijn verkregen (artikel 9 Wbp).’

Een ander knelpunt in het waarborgen van privacy is de cultuur binnen de gemeente Zaanstad om ook strikt vertrouwelijke informatie breed te delen, zo blijkt uit een scan van Bureau Integriteit uit februari 2014.<sup>168</sup> Bureau Integriteit concludeerde dat hierdoor veel meer ambtenaren kennis konden nemen van vertrouwelijk informatie dan strikt noodzakelijk. Ook hadden veel meer mensen toegang tot vertrouwelijke informatie via de ICT-systemen dan nodig. Het beheer van en toezicht op de rechten voor het kunnen inzien van informatie was onvoldoende. Verder waren er onvoldoende regels en richtlijnen over de omgang met vertrouwelijk informatie, maar ook als ze er wel waren werden ze onvoldoende nageleefd. In een reactie op het rapport zegde het college toe een aantal verbetermaatregelen door te voeren, waaronder:

---

<sup>167</sup> Besluit burgerservicenummer in de jeugdzorg, 27 mei 2014

<sup>168</sup> Bureau Integriteit Amsterdam, Scan ‘Omgang en toegang geheime informatie’ gemeente Zaanstad, februari 2014

- Bewustzijn van vertrouwelijkheid stukken vergroten door campagnes en trainingen;
- Onderzoeken op welke wijze vertrouwelijke beleidsstukken kunnen worden geclassificeerd voordat deze door een bestuursorgaan geheim worden verklaard;
- Toegang tot vertrouwelijke beleidsstukken beperken tot betreffende werkgroep-leden, die stukken niet delen via openbare schijven maar werken met Sharepoint
- Digitaliseren van de bestuurlijke besluitvorming waardoor de routing beter beheersbaar en controleerbaar is;
- Controle op autorisaties tot informatiesystemen aanscherpen en onderhouden.

Het is onduidelijk in hoeverre deze maatregelen al zijn doorgevoerd en in hoeverre de trainingen en campagnes hebben geleid tot een bewustzijnsverandering. Daarnaast hebben deze maatregelen vooral betrekking op de omgang met beleidsstukken, niet op de omgang met gegevens van individuele burgers.

De gemeentelijk projectleider van de Jeugdteams benadrukt dat voor het opstellen van het privacyprotocol het niet eenvoudig is de instellingen op één lijn te krijgen. Binnen ieder Jeugdteam zijn er medewerkers met eigen beroepscode en registraties. Zo gelden er voor de BIG en BAMW-geregistreerde medewerkers en medewerkers zonder registratie andere privacyregels. Toch gelden voor alle professionals de Wet bescherming persoonsgegevens en de artikelen uit de Jeugdwet over privacy, de eigen beroepscode zijn hier aanvullend op. Daarom kan op grond van de Wbp en de Jeugdwet een privacyprotocol worden opgesteld met regels waar de verwerking van persoonsgegevens op zijn minst aan moet voldoen.

### **6.3.6 Aandachtspunten in wijze van monitoring**

De combinatie van populatiebesteding, het monitoren van doorverwijzingen naar specialistische hulpverlening, bereikte resultaten en cliëntervaringen moet leiden tot een structurele kostenbesparing. Het registratiesysteem dat de Jeugdteams (en Sociale Wijkteams) vanaf 1 januari 2015 tenminste maandelijks moeten bijwerken - Mens-Centraal - moet zorgen voor uniforme sturingsinformatie. De gemeente wil de sturingsinformatie gebruiken voor de prestatie-indicatoren waar de Jeugdteams op beoordeeld worden. Daarbij wil de gemeente vooralsnog ook de kwartaalrapportages handhaven.

Aanvulling op de tweede bullit:

Uit de kwartaalrapportages van 2014 wordt duidelijk dat Jeugdteams verschillende definities hanteren van wat onder caseload verstaan wordt. Terwijl sommige teams het geven van voorlichting op scholen ook als caseload definiëren, doen andere teams dit niet. Soortgelijke verschillen kunnen ook ontstaan in het invullen van het registratiesysteem.

## Bijlage 2 - Lijst met geraadpleegde personen

### Gemeente Zaanstad

- Ansgar Willenborg      Transitie manager Jeugd bij programmateam Jeugd, Domein Maatschappelijke Ontwikkeling
- Arianne van Duijn      Senior Medewerker Planning & Control Maatschappelijk Domein
- Erwin Derks              (interim) Risicomanager/ projectleider Sturing & bekostiging decentralisaties, Domein Maatschappelijke Ontwikkeling
- Eveline Wauters        Projectmedewerker Afdeling Projecten Domein Maatschappelijke Ontwikkeling
- Jeanine Hendriks        Projectleider Jeugdteams, Domein Maatschappelijke Ontwikkeling
- Niels Luijer              Onderzoeker Team Onderzoek en Statistiek
- Remco van der Tol      Casemanager Vangnet
- Renée Kuit                Onderzoeker Team Onderzoek en Statistiek

### Jeugdteam Drielse Wetering

- Joke Koevoets            Trekker vanuit Lucertis

### Jeugdteam Molenwerf

- Annemarie Reijersen van Buuren      Trekker vanuit Spirit
- Dorien Goedemondt      Medewerker Jeugdteam Molenwerf vanuit JBRA
- Ineke Weeland            Medewerker Jeugdteam Molenwerf vanuit Spirit

### Jeugdteam Noorderhoofdstraat

- Lidwien Remmers        Trekker vanuit de GGD, coördinator Centrum Jong Zaanstad-Noord en manager jeugdartsen, jeugdverpleegkundigen en assistenten in Zaanstad-Noord.

### Jeugdteam Sluispad

- Saskia Luijtjes            Trekker vanuit JBRA

### Jeugdteam Weerpad

- Monique Beuk             Teamleidster
- Monique Schweitz        Trekker vanuit de GGD, manager voor Centrum voor Jeugd en Gezin en de Zaanse taalacademie

### WMO Participatieraad Zaanstad

- Anton Grandiek          Lid namens doelgroep verstandelijk gehandicapten
- Edo Paardekooper Overman -      Waarnemend voorzitter en lid namens doelgroep dak- en thuislozen



## Bijlage 3 - Verantwoording enquêtes

Er zijn twee enquêtes uitgezet binnen het onderzoek naar de transformatie zorg voor de jeugd, namelijk:

- één enquête onder alle leden van de vijf Jeugdteams in Zaanstad;
- één onder partners waarmee de Jeugdteams veelal samenwerken.

De enquêtes hebben tot doel de ervaringen van Jeugdteams en regelmatige samenwerkingspartners tot en met september 2014 te inventariseren. De antwoorden moeten inzicht geven in hoe respondenten (een aantal concrete aspecten van) de nieuwe werkwijze ervaren en de kansen en risico's die samenhangen met de nieuwe werkwijze. Met 'de nieuwe werkwijze' doelen we op de werkwijze zoals die in de Jeugdteams is gestart, met daarin een centrale rol voor Jeugdteamleden en Jeugdteams. De enquêtes zijn door de rekenkamer opgesteld en afgestemd met de gemeente Zaanstad. Beide enquêtes zijn uitgezet via Team Onderzoek & Statistiek van de gemeente Zaanstad.

Hieronder geven we per enquête aan hoe de response is geweest en welke vragen er gesteld zijn.

### B3.1 Enquête onder Jeugdteamleden

#### *Response*

De eerste enquête onder de vijf Jeugdteams is op maandag 8 september 2014 per mail uitgezet. Er zijn 61 personen benaderd, waaronder Jeugdteamleden, teamleiders en trekkers. Van alle Jeugdteamleden hebben 32 de vragenlijst ingevuld, wat leidt tot een responsepercentage van 53%. In tabel B1 is de respons van de vragenlijst onder Jeugdteamleden uitgesplitst naar Jeugdteam.

*Tabel B1 - Response per Jeugdteam bij enquête onder Jeugdteamleden*

Leden van Jeugdteam	Respondenten	
	Aantal	Percentage
Noorderhoofdstraat	7	22%
Molenwerf	6	19%
Drielse Wetering	3	9 %
Sluispad	1	3 %
Weerpad	15	47%
<b>Totaal</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Er is een grote spreiding in het responsepercentage. De response van Jeugdteam Sluispad is laag, bij navraag bleek dat bij hen verwarring bestond over hoe de enquête in te vullen.

In tabel B2 is de verdeling weergegeven tussen hulpverleners/ adviseurs uit de Jeugdteams en leiders van de teams.

Tabel B2 - Response per functie bij enquête onder Jeugdteamleden

Functie	Respondenten	
	Aantal	Percentage
Hulpverlener/ adviseur	26	81%
Trekker van het Jeugdteam	4	13%
Teamleider	2	6%
<b>Totaal</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

*Enquête onder Jeugdteamleden*

A. Achtergrondvragen

1. In welk Jeugdteam bent u werkzaam?
  - Jeugdteam 1: Noorderhoofdstraat
  - Jeugdteam 2: Molenwerf
  - Jeugdteam 3: Drielse Wetering
  - Jeugdteam 4: Sluispad
  - Jeugdteam 5: Weerpad
  
2. Welke organisatie is uw moederorganisatie?
  - GGD
  - Lucertis
  - Spirit
  - BJAA
  - Anders, namelijk....
  
3. Wat is uw functie binnen het Jeugdteam?
  - Hulpverlener/adviseur
  - Projectleider/trekker van het Jeugdteam
  - Anders, namelijk -----
  
4. Hoeveel uren omvat uw functie binnen het Jeugdteam?
  - uren
  
5. Met welke problematiek heeft u voornamelijk te maken?
  - Opvoeding
  - LVB
  - Gezondheid
  - Financieel; schulden
  - Huisvesting
  - Huiselijke relaties
  - Verslaving
  - Justitie
  - Anders, namelijk -----

B. De functie van Jeugdteamlid

6. Hieronder volgt een aantal stellingen over de functie van Jeugdteamlid en de samenstelling van het Jeugdteam. Geef per stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent:

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet / n.v.t.
a. Als Jeugdteamlid heb ik voldoende tools om in te schatten welke ondersteuning een jeugdige/gezin nodig heeft	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b. Als Jeugdteamlid heb ik voldoende mogelijkheden om de benodigde ondersteuning voor jeugdigen/gezinnen te organiseren	( )	( )	( )	( )	( )	( )
c. Ik kan als Jeugdteamlid zelf voldoende lichte steun bieden waar nodig	( )	( )	( )	( )	( )	( )
d. Er is voldoende LVB-kennis in ons Jeugdteam	( )	( )	( )	( )	( )	( )
e. Er is voldoende JGZ-kennis in ons Jeugdteam	( )	( )	( )	( )	( )	( )
f. Er is voldoende GGZ-kennis in ons Jeugdteam	( )	( )	( )	( )	( )	( )
g. De functie van Jeugdteamlid, zoals die nu is ingevuld, heeft een duidelijke meerwaarde voor het ondersteunen van ouders en jeugdigen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
h. De invulling voor de functie van Jeugdteamlid is helder voor mij	( )	( )	( )	( )	( )	( )
i. In de nieuwe manier van werken heb ik als professional meer ruimte om casussen naar eigen inzicht aan te pakken	( )	( )	( )	( )	( )	( )
j. De combinatie van het werken in het Jeugdteam met het werken voor de moederorganisatie gaat goed	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

-----

C. Doelen en uitgangspunten Jeugdteams

7. Hieronder volgt een aantal stellingen over doelen en uitgangspunten van de Jeugdteams.

Geef per stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent:

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet/ n.v.t.
a. Jeugdteams dragen bij aan het versterken van eigen kracht en verantwoordelijkheid van ouders en jeugdigen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b. Jeugdteams zorgen ervoor dat situaties minder escaleren en minder vaak langdurige tweedelijnszorg ingezet wordt	( )	( )	( )	( )	( )	( )
c. Jeugdteams stellen kind en gezin centraal bij het vinden van een oplossing voor een zorgvraag	( )	( )	( )	( )	( )	( )
d. Jeugdteams organiseren de zorg voor het kind zoveel mogelijk generalistisch en zo dichtbij mogelijk	( )	( )	( )	( )	( )	( )
e. Jeugdteams dragen bij aan innovatie en ontkokering	( )	( )	( )	( )	( )	( )
f. Jeugdteams zorgen ervoor dat er minder vaak dure, specialistische hulpverlening wordt ingezet	( )	( )	( )	( )	( )	( )
g. Jeugdteams dragen er aan bij dat de juiste ondersteuning op de juiste plaats en op het juiste moment geleverd wordt	( )	( )	( )	( )	( )	( )
h. De ondersteuning door het Jeugdteam is van goede kwaliteit en wordt efficiënt geleverd	( )	( )	( )	( )	( )	( )
i. Jeugdteams functioneren zonder bureaucratie	( )	( )	( )	( )	( )	( )



8. Wat zijn volgens u de belangrijkste drie doelen van de Jeugdteams?  
Geef met een 1, 2 en 3 in de rechterkolom aan welke doelen volgens u het belangrijkste zijn.

Jeugdteams dragen bij aan het versterken van eigen kracht en verantwoordelijkheid van ouders en jeugdigen	[ ]
Jeugdteams zorgen ervoor dat situaties minder escaleren en minder vaak langdurige tweedelijnszorg ingezet wordt	[ ]
Jeugdteams stellen kind en gezin centraal bij het vinden van een oplossing voor een zorgvraag	[ ]
Jeugdteams organiseren de zorg voor het kind zoveel mogelijk generalistisch en zo dichtbij mogelijk	[ ]
Jeugdteams dragen bij aan innovatie en ontkokering	[ ]
Jeugdteams zorgen ervoor dat er minder vaak dure, specialistische zorg wordt ingezet	[ ]
Jeugdteams dragen er aan bij dat de juiste ondersteuning op de juiste plaats en op het juiste moment geleverd wordt	[ ]
De ondersteuning door het Jeugdteam is van goede kwaliteit en wordt efficiënt geleverd	[ ]
Jeugdteams functioneren zonder bureaucratie	[ ]

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

-----

#### D. Samenwerking

9. Hieronder volgen een aantal stellingen over hoe u de samenwerking binnen het Jeugdteam beoordeeld. Geef per stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent:

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet/ n.v.t.
a. Mijn Jeugdteam biedt voldoende mogelijkheden om mijn casussen te bespreken als ik daar behoefte aan heb	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b. Door het samenwerken in Jeugdteams kunnen we gezinnen en jeugdigen in Zaandam beter helpen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
c. Als Jeugdteams maken we onvoldoende gebruik van de mogelijkheid om elkaars expertise te benutten	( )	( )	( )	( )	( )	( )

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet / n.v.t.
d. Als Jeugdteamlid heb ik voldoende invloed op de wijze waarop we in het Jeugdteam samenwerken	( )	( )	( )	( )	( )	( )
e. Er is genoeg energie gestoken in het vergroten van de saamhorigheid binnen het Jeugdteam	( )	( )	( )	( )	( )	( )
f. Ik heb buiten de verschillende werkoverleggen te weinig informeel contact met mijn Jeugdteamleden	( )	( )	( )	( )	( )	( )
g. De expertise van de jeugdpsycholoog/gedragsdeskundige is waardevol voor mijn werk als Jeugdteamlid	( )	( )	( )	( )	( )	( )
h. Binnen mijn Jeugdteam maken we voldoende gebruik van de expertise van deskundigen (zoals de jeugdpsycholoog/gedragsdeskundige etc.)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
i. Binnen het Jeugdteam is alle expertise aanwezig die benodigd is	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

-----

10. U werkt vanuit het Jeugdteam inmiddels al langer samen met externe partners. Welke partner ontbreekt daarbij volgens u nog?

-----

11. Hoe ervaart u de samenwerking met externe partners? Geef per organisatie aan in hoeverre u de samenwerking als positief ervaart:

	heel positief	positief	neutraal	moeizaam	heel moeizaam	weet niet	werk ik nauwelijks mee samen
a. Sociale Wijkteams	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b. Primair onderwijs	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
c. Voortgezet onderwijs							
d. Jeugdarts/schoolarts	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
e. Centrum Jong	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
f. Bureau Leerplicht	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
g. Voorscholen/kinderopvang	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
h. Jeugdbescherming (vh Bureau jeugdzorg)	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
i. Het AMK	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
j. (jeugd) GGZ	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
k. Vangnet	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
l. Huisarts	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
m. Kraamzorg/verloskundigen	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
n. Welzijnsinstelling	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
o. Bewoners/zelforganisatie	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

-----

12. Hieronder volgt een aantal stellingen over de taakafbakening met samenwerkingspartners. Geef per stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent:

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet / n.v.t.
a. De taakverdeling tussen het Jeugdteam en de Sociale Wijkteams is voor mij helder	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b. Het is voor mij helder wanneer ik het Sociale Wijkteam bij een casus moet betrekken	( )	( )	( )	( )	( )	( )

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet/ n.v.t.
c. De taakverdeling tussen het Jeugdteam en de IB-er/ zorgcoördinator op school is mij helder	( )	( )	( )	( )	( )	( )
d. Het is voor mij helder wanneer ik moet doorverwijzen naar Vangnet	( )	( )	( )	( )	( )	( )
e. Het is voor mij helder wanneer ik een casus moet doorverwijzen naar Jeugdbescherming	( )	( )	( )	( )	( )	( )
f. Verwijzen naar Jeugdbescherming (Jeugdbescherming Regio Amsterdam) stel ik zo lang mogelijk uit.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
g. Jeugdbescherming neemt de door Jeugdteams aangemelde casussen vaak niet aan	( )	( )	( )	( )	( )	( )
h. Het is voor mij helder wanneer ik kan doorverwijzen naar de gespecialiseerde hulpverlening	( )	( )	( )	( )	( )	( )
i. Als ik doorverwijs naar de gespecialiseerde hulpverlening dan worden kinderen of gezinnen daar snel geholpen	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

-----

13. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet/ n.v.t.
a. Dankzij de Jeugdteams werken partners beter samen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b. De informatie-uitwisseling met de samenwerkingspartners is nog niet goed geregeld.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
c. De samenwerkingspartners hebben voldoende vertrouwen in het Jeugdteam	( )	( )	( )	( )	( )	( )

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet / n.v.t.
d. Als Jeugdteamlid kan ik voldoende vertrouwen op de inzet van de samenwerkingspartners	( )	( )	( )	( )	( )	( )
e. Als er knelpunten zijn is het vaak lastig om die met de samenwerkingspartners te bespreken.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

-----

#### E. Randvoorwaarden

14. Nu volgen een aantal stellingen over de mate waarin u ondersteund wordt door een aantal randvoorwaarden. Geef per stelling aan in hoeverre u ondersteund wordt:

In hoeverre wordt u ondersteund door...	niet of nauwelijks	enigszins	in sterke mate	weet niet / geen mening
a. goede communicatiemiddelen op de vindplaatsen (flyers e.d.)	( )	( )	( )	( )
b. adequate huisvesting op de vindplaatsen	( )	( )	( )	( )
c. adequate huisvesting buiten de vindplaatsen	( )	( )	( )	( )
d. juiste ICT-middelen (hard- en software)	( )	( )	( )	( )
e. moederorganisatie	( )	( )	( )	( )
f. Sociale Wijkteams	( )	( )	( )	( )
g. gemeente Zaanstad	( )	( )	( )	( )

15. Hieronder volgen aantal stellingen over uw tevredenheid over het leren binnen de Jeugdteams.

Hoe tevreden bent over....	heel tevreden	tevreden	neutraal	ontevreden	heel ontevreden	weet niet/ n.v.t.
a. de tijd die u had om u voor te bereiden op uw nieuwe functie als Jeugdteamlid?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b. de aandacht voor leren en reflecteren binnen uw Jeugdteam?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
c. de aandacht voor leren en reflecteren tussen de verschillende Jeugdteams?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
d. de ondersteuning van de gemeente Zaanstad bij het leren?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
e. de ondersteuning van uw moederorganisatie bij het leren?	( )	( )	( )	( )	( )	( )

16. Hoe ervaart u uw caseload als Jeugdteamlid?

- ( ) te zwaar
- ( ) zwaar maar te doen
- ( ) niet zwaar en niet licht
- ( ) licht
- ( ) te licht
- ( ) niet van toepassing

17. In hoeverre bent u het eens met de volgende stelling: Ik ben van mening dat de leden in mijn Jeugdteam vaak te zware casussen hebben.

- ( ) helemaal oneens
- ( ) oneens, niet eens/niet oneens
- ( ) eens
- ( ) helemaal eens
- ( ) weet niet/geen mening

18. Gebruikt u als lid van een Jeugdteam een registratiesysteem?

- [ ] ja
- [ ] nee

19. Zo ja, welk systeem is dat?

-----

20. Bij welke casussen gebruikt u dit systeem?
- In (bijna) alle casussen inclusief de kleine lichte casussen
  - Alleen in de wat zwaardere casussen
  - In een deel van de casussen onafhankelijk van zwaarte casus
  - In (bijna) geen van de casussen

21. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? Geef per stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet / n.v.t.
a. Het registratiesysteem sluit aan bij de dagelijkse werkpraktijk	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b. Het registratiesysteem is gebruiksvriendelijk	( )	( )	( )	( )	( )	( )
c. De administratielast van het registratiesysteem is beperkt	( )	( )	( )	( )	( )	( )
d. Ik ben tevreden over het registratiesysteem	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

-----

22. In hoeveel andere systemen registreert u ook nog gegevens?  
-- (aantal)
23. Hoeveel tijd bent u gemiddeld per week bezig met de registratie van gegevens?  
-- uur

F. Meerwaarde, verbeterpunten en risico's

24. Wat ziet u als meerwaarde(n) van de Jeugdteams?

-----

25. Hebt u nog aandachtspunten voor de Jeugdteams?

-----

26. Wat ziet u als belangrijkste risico voor de transformatie van de jeugdhulpverlening?

-----

**Tot slot**

Als u nog andere opmerkingen heeft over de Jeugdteams, dan kunt u die hier invullen.

-----

Hartelijk dank voor uw medewerking!

### B3.2 Enquête onder samenwerkingspartners

De tweede enquête is uitgezet onder de partners waarmee de Jeugdteams veel samenwerken. De Jeugdteams hebben zelf de belangrijkste samenwerkingspartners aan ons doorgegeven. Deze enquête is op dinsdag 9 september 2014 per mail uitgezet en 23 september 2014 sloot de enquête. Er zijn 40 personen benaderd waarvan op 20 personen de vragenlijst hebben ingevuld, dit leidt tot een responsepercentage van 50%. In tabel B3 is de respons van de vragenlijst onder de voornaamste samenwerkingspartners uitgesplitst naar het soort organisatie.

Tabel B3 - Response bij enquête onder samenwerkingspartners

Organisatie	Respondenten	
	Aantal	Percentage
Instelling voor Jeugd & Opvoedhulp	3	15%
Sociaal Wijkteam	3	15%
Jeugdbescherming Regio Amsterdam	2	10%
GGD	2	10%
Voortgezet onderwijs	3	15%
Primair onderwijs	1	5%
Speciaal onderwijs	1	5%
Politie/Justitie	1	5%
Gemeente	1	5%
Kinder- en jeugdpsychiatrie	1	5%
MEE Amstel Zaan	1	5%
FACT Jeugd Lucertis	1	5%
<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Tabel B4 laat zien dat bijna de helft van de respondenten als professional/hulpverlener werkt bij een organisatie waarmee het Jeugdteams samenwerken.

Tabel B4 - Response per functie bij enquête onder samenwerkingspartners

Functie	Respondenten	
	Aantal	Percentage
Professional/hulpverlener/behandelaar/arts	11	48%
Beleidsmedewerker/projectleider	2	8%
Manager/directeur	5	22%
Overig	5	22%
<b>Totaal</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



Van de 23 respondenten geven er 7 aan met meerdere Jeugdteams samen te werken. In onderstaande tabel geven we aan hoeveel respondenten samenwerken met elk Jeugdteam. In de enquête hebben zij ook vragen specifiek voor de teams waarbij ze betrokken zijn beantwoord.

Tabel B5 - Jeugdteams waarmee de partners samenwerken

Jeugdteam	Respondenten	
	Aantal	Percentage
Noorderhoofdstraat	10	22%
Molenwerf	9	20%
Drielse Wetering	11	24%
Sluispad	8	17%
Weerpad	8	17%
Totaal	<b>46</b>	<b>100%</b>

*Enquête onder samenwerkingspartners*

A. Achtergrondvragen

1. Met welke Jeugdteams werkt u samen?
  - Jeugdteam 1: Noorderhoofdstraat
  - Jeugdteam 2: Molenwerf
  - Jeugdteam 3: Drielse Wetering
  - Jeugdteam 4: Sluispad
  - Jeugdteam 5: Weerpad
  
2. Bij wat voor soort organisatie bent u werkzaam?
  - Gemeente
  - Instelling voor Jeugd & Opvoedhulp
  - Jeugdbescherming Regio Amsterdam
  - Primair onderwijs
  - Voortgezet Onderwijs
  - Welzijnsinstelling
  - Politie/Justitie
  - Raad voor de Kinderbescherming
  - Kinder- en jeugdpsychiatrie
  - Woningcorporatie
  - Kinderdagverblijf, peuterspeelzaal of VVE
  - Sociaal Wijkteam
  - Zelforganisatie van bewoners of burgergroepen
  - Anders, namelijk ....
  
3. Wat is uw functie?
  - Professional/hulpverlener/behandelaar/arts
  - Beleidsmedewerker/projectleider
  - Manager/directeur
  - Staffunctionaris (financieel, juridisch, onderzoek e.d.)
  - Overig

4. Sinds wanneer werkt u samen met het Jeugdteam?

-- /---- Maand/jaar

B. Samenwerking met de Jeugdteams

5. Hoe ervaart u over het algemeen de samenwerking tussen u en het Jeugdteam waar u bij betrokken bent?

- zeer goed
- goed
- niet goed/niet slecht
- slecht
- zeer slecht
- weet niet/n.v.t.

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

-----

6. Hieronder volgt een aantal stellingen over specifieke aspecten van de samenwerking. Geef per stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent:

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet / n.v.t.
a. Dankzij de Jeugdteams wordt nu beter met samengewerkt dan vroeger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. De informatie-uitwisseling met het Jeugdteam is nog niet goed geregeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ik heb voldoende vertrouwen in het Jeugdteam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Als er knelpunten zijn is het vaak lastig om die met het Jeugdteam te bespreken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. De taken van het Jeugdteam zijn helder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Er is duidelijkheid over de taakverdeling tussen de Jeugdteam en mijn organisatie over wie wat doet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Het maken van afspraken met het Jeugdteam gaat goed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. De aansturing van de Jeugdteams door de trekkende organisatie is goed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. De ondersteuning van de Jeugdteams door de gemeente is goed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

-----

C. Doelen en uitgangspunten Jeugdteams

7. Hieronder volgt een aantal stellingen over doelen en uitgangspunten van de Jeugdteams. Geef per stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent:

	helemaal eens	eens	niet mee eens, niet mee oneens	oneens	helemaal oneens	weet niet/ n.v.t.
a. Jeugdteams dragen bij aan het versterken van eigen kracht en verantwoordelijkheid van ouders en jeugdigen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b. Jeugdteams zorgen ervoor dat situaties minder escaleren en minder vaak langdurige tweedelijnszorg ingezet wordt	( )	( )	( )	( )	( )	( )
c. Jeugdteams stellen kind en gezin centraal bij het vinden van een oplossing voor een zorgvraag	( )	( )	( )	( )	( )	( )
d. Jeugdteams organiseren de zorg voor het kind zoveel mogelijk generalistisch en zo dichtbij mogelijk	( )	( )	( )	( )	( )	( )
e. Jeugdteams dragen bij aan innovatie en ontkokering	( )	( )	( )	( )	( )	( )
f. Jeugdteams zorgen ervoor dat er minder vaak dure, specialistische zorg wordt ingezet	( )	( )	( )	( )	( )	( )
g. Jeugdteams dragen er aan bij dat de juiste ondersteuning op de juiste plaats en op het juiste moment geleverd wordt	( )	( )	( )	( )	( )	( )
h. De ondersteuning door het Jeugdteam is van goede kwaliteit en wordt efficiënt geleverd	( )	( )	( )	( )	( )	( )
i. Jeugdteams functioneren zonder bureaucratie	( )	( )	( )	( )	( )	( )

8. Wat zijn volgens u de belangrijkste drie doelen van de Jeugdteams?

Geef met een 1, 2 en 3 in de rechterkolom aan welke doelen volgens u het belangrijkste zijn.

Jeugdteams dragen bij aan het versterken van eigen kracht en verantwoordelijkheid van ouders en jeugdigen	[ ]
Jeugdteams zorgen ervoor dat situaties minder escaleren en minder vaak langdurige tweedelijnszorg ingezet wordt	[ ]
Jeugdteams stellen kind en gezin centraal bij het vinden van een oplossing voor een zorgvraag	[ ]
Jeugdteams organiseren de zorg voor het kind zoveel mogelijk generalistisch en zo dichtbij mogelijk	[ ]
Jeugdteams dragen bij aan innovatie en ontkokering	[ ]
Jeugdteams zorgen ervoor dat er minder vaak dure, specialistische zorg wordt ingezet	[ ]
Jeugdteams dragen er aan bij dat de juiste ondersteuning op de juiste plaats en op het juiste moment geleverd wordt	[ ]
De ondersteuning door het Jeugdteam is van goede kwaliteit en wordt efficiënt geleverd	[ ]
Jeugdteams functioneren zonder bureaucratie	[ ]

Als u een toelichting wilt geven, kan dat in onderstaand tekstvak:

**D. Meerwaarde, verbeterpunten en risico's**

9. Wat ziet u als meerwaarde(n) van de Jeugdteams?

-----

10. Hebt u nog aandachtspunten voor de Jeugdteams?

-----

11. Wat ziet u als belangrijkste risico voor de transformatie van de jeugdhulpverlening

-----

**Tot slot**

Als u nog andere opmerkingen heeft over de Jeugdteams, dan kunt u die hier invullen.

-----

Hartelijk dank voor uw medewerking!

## Bijlage 4 - Afkortingen en begrippen

Ambulante zorg	Ambulant wil zeggen dat cliënten naar de instelling toekomen voor de gesprekken en daarna weer naar huis gaan.
AMHK	Advies- en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BJAA	Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam, heet tegenwoordig Bureau Jeugdbescherming Regio Amsterdam (BJRA)
G32	Netwerk van 36 (middel-)grote steden in Nederland
Centra Jong	Zaanse naam voor Centrum voor Jeugd en Gezin, een netwerkorganisatie met verschillende partners.
GGD	Gemeentelijke gezondheidsdienst
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg
IB-er	Intern begeleider basisschool
JBRA	Jeugdbescherming Regio Amsterdam (voorheen Bureau Jeugdzorg)
JGZ	Jeugdgezondheidszorg
Jeugdhulp	Een deel van het aanbod onder verantwoordelijkheid van de gemeente excl. het preventieve aanbod, jeugdbescherming en -reclassering en jeugdgezondheidszorg.
Jeugdstelsel	het gehele stelsel aan voorzieningen dat per 1 januari 2015 onder de nieuwe Jeugdwet valt, plus het deel van de (preventieve) jeugdgezondheidszorg dat blijft vallen onder de Wet publieke gezondheid.
Jeugdzorg:	al het aanbod onder verantwoordelijkheid van de gemeente in het kader van het nieuwe jeugdstelsel. Het betreft ook het lokale preventieve aanbod (jeugdgezondheidszorg en opvoed- en opgroei-ondersteuning), jeugdzorg, jeugdbescherming en -reclassering, jeugd-GGZ en jeugd-VB, en de functies begeleiding en kortdurend verblijf die voorheen onder de AWBZ vielen.
JT	Jeugdteam, dat jeugdigen en hun gezinnen ondersteunt als zij problemen hebben in het opgroeien of opvoeden.
LVB	Licht verstandelijke beperking
MensCentraal	Registratiesysteem dat vanaf 1 januari 2015 gebruikt zal worden door alle Jeugdteams
Naris	Webbased risicomanagementsysteem dat de gemeente gebruikt om risico's in te registreren
OTS	Ondertoezichtstelling
PO	Primair onderwijs
SMD	Stichting Maatschappelijke Dienstverlening (Evean)
SPV	Sociaal psychiatrisch verpleegkundige

SWT	Sociaal Wijkteam, waar burgers terecht kunnen met vragen of problemen op het gebied welzijn, zorg, werk & inkomen, wonen en gezinsrelaties
Vangnet	Advies- en interventieteam van de gemeente die in beeld komt wanneer wijkteams (zowel Jeugdteams, als Sociale Wijkteams) zich geen raad weten met de problemen van kwetsbare gezinnen
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VO	Voortgezet onderwijs
VVE	Voor- en vroegschoolse educatie
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WIJS	Registratiesysteem dat gebruikt wordt door Jeugdbescherming Regio Amsterdam
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
Zorgaanbieder	Natuurlijk of rechtspersoon die 'zorg voor jeugd' levert onder verantwoordelijkheid van de gemeente.
Zorginstelling	Rechtspersoon die jeugdzorg levert onder verantwoordelijkheid van de gemeente.
ZVW	Zorgverzekeringswet

## Bijlage 5 - Relatie meerwaarde en knelpunten tot doelen

			1. Preventie en eigen kracht	2. De-medicaliseren, normaliseren	3. Eerder juiste hulp op maat om specialistische hulp te vermindere	4. Integrale hulp	5. Meer ruimte voor professionals	6. Groot bereik	7. Hulp is van goede kwaliteit	8. Kosten blijven beheersbaar
Organisatielijze	+	Ontschotte en multidisciplinaire teams kunnen zorgen voor snelle, integrale en adequate hulp			+	+			+	
	-	Afspraken moederorganisatie staan werken in Jeugdteams soms in de weg	-	-	-	-	-	-	-	
		Werken in Jeugdteam lastiger voor medewerkers met kleine contracten							-	
		Het ontwikkelen van een teamgeest gaat niet vanzelf			-				-	
		Waken voor te grote verschillen tussen Jeugdteams							-	
		(Enige) concurrentie tussen de Jeugdteams							-	
		Onduidelijkheid over rol Jeugdteams doorverwijzen specialistische zorg			-		-		-	-
		Communicatie tussen en richting Jeugdteams kan beter							-	
		Beperkt zicht op hulpbehoefte in de wijk			-				-	-
		Huisvesting niet overal op orde							-	-
Competenties Jeugdteamleden	+	Voldoende expertise binnen de Jeugdteams om benodigde hulp te bieden			+	+		+	+	
		Jeugdteams ervaren voldoende tools om hulpvraag in te kunnen schatten			+	+	+	+	+	
	-	Aanleren nieuwe werkwijze gaat in verschillende snelheden	-	-	-	-			-	-
		Waarborgen voldoende expertise een aandachtspunt	-		-	-			-	
		Behoefte aan meer deskundigheidsbevordering binnen team	-		-	-			-	
		Vrees voor deskundigheidsverlies door generalistische werkwijze							-	

			1. Preventie en eigen kracht	2. De-medicaliseren, normaliseren	3. Eerder juiste hulp op maat om specialistische hulp te vermindern	4. Integrale hulp	5. Meer ruimte voor professionals	6. Groot bereik	7. Hulp is van goede kwaliteit	8. Kosten blijven beheersbaar
Werkwijze Jeugdteams	+	Jeugdteams gaan uit van hulpvraag gezin en bekijken brede gezinssituatie			+	+			+	
		Jeugdteams zetten in werkwijze in op versterken eigen kracht	+	+						
		Jeugdteams gaan uit van een integrale werkwijze in benaderen gezinnen				+			+	
		Karakter en werkwijze Jeugdteams is laagdrempelig			+			+		
		Jeugdteamleden ervaren meer ruimte voor handelen professionals					+		+	
	-	Onduidelijkheden in methodiek en kaders Jeugdteams			-	-			-	
		Inschatten veiligheid en tijdig opschalen is een aandachtspunt			-				-	
		Aanboren eigen kracht gaat moeizaam	-	-						-
		Weinig aandacht voor voorkomen van problemen	-	-					-	-
		Moeizame omgang met zorgmeldingen						-	-	
		Mogelijk meer vraag door laagdrempeligheid Jeugdteams								-
		Onduidelijk of werkwijze leidt tot minder specialistische zorg								-
		Vrees voor nieuwe bureaucratie					-			
	Samenwerking met partners	+	Samenwerking met Centrum Jong, Sociale Wijkteams, scholen en JBRA van meerwaarde voor snelle en adequate hulp	+		+	+		+	+
-		Bepaalde tevredenheid over doorverwijzingen naar specialistische hulp			-				-	
		Met een aantal relevante partijen wordt nog niet samengewerkt	-	-	-	-		-	-	-
		Bekendheid van de Jeugdteams moet nog groeien						-		
		Onduidelijkheid over regisseursrol Jeugdteams			-	-			-	



			1. Preventie en eigen kracht	2. De-medicaliseren, normaliseren	3. Eerder juiste hulp op maat om specialis-tische hulp te vermin-deren	4. Integrale hulp	5. Meer ruimte voor professionals	6. Groot bereik	7. Hulp is van goede kwaliteit	8. Kosten blijven beheersbaar	
		Afspraken met partners en terugkoppeling kan soms beter	-		-	-			-		
		Samenwerking met huisartsen nog moeizaam		-						-	
		Meer afschaling naar Centrum Jong mogelijk	-	-						-	
		Samenwerking met scholen moet nog op gang komen	-		-			-			
		Meerdere aandachtspunten in samenwerking met Sociale Wijkteams			-	-		-	-		
		Behoefte aan duidelijkere afspraken over samenwerking met JBRA			-	-			-		
		Samenwerking met Vangnet moet nog op gang komen				-			-		
		Verschillen tussen beoordeling Jeugdteams door partners			-	-			-		
Financiering en monitoring	+	Bekostigingssystematiek kan stimulans zijn voor efficiënte inzet middelen								+	
		Eén registratiesysteem vergroot sturings-mogelijkheden gemeente							+	+	
		Prestatie-indicatoren kunnen gemeente helpen grip te houden							+	+	
	-	Onduidelijk of nieuwe werk- en organisatie-wijze leidt tot kostenbesparing									-
		Geen rekening met zorgzwaarte per wijk in financiering Jeugdteams			-					-	-
		Registratiesysteem functioneert tot nu toe nog ondermaats				-	-			-	-
		Onduidelijkheid over wettelijke grondslagen <sup>169</sup> gegevensverwerking									

<sup>169</sup> De knelpunten 'Onduidelijkheid over wettelijke grondslagen gegevensverwerking' en 'Geen eenduidige omgang verwerking persoonsgegevens in Jeugdteams' zijn niet direct van invloed op de transformatiedoelen. Wel vormen ze een mogelijk risico voor de privacy van jeugdigen en gezinnen met een hulpvraag in Zaanstad. Hoewel hierop geen specifiek doel is geformuleerd vinden we een adequate omgang met de privacy van jeugdigen en gezinnen dermate relevant dat we deze knelpunten hebben opgenomen.

		Geen eenduidige omgang verwerking persoonsgegevens in Jeugdteams								
		Aandachtspunten in wijze van monitoring					-		-	
			1. Preventie en eigen kracht	2. De-medicaliseren, normaliseren	3. Eerder juiste hulp op maat om specialis- tische hulp te vermin- deren	4. Integrale hulp	5. Meer ruimte voor professionals	6. Groot bereik	7. Hulp is van goede kwaliteit	8. Kosten blijven beheersbaar





## Rekenkamer Zaanstad

Frederiksplein 1  
1017 XK Amsterdam

telefoon 020 552 2897  
fax 020 552 2943  
[info@rekenkamer.zaanstad.nl](mailto:info@rekenkamer.zaanstad.nl)  
[www.rekenkamer.amsterdam.nl](http://www.rekenkamer.amsterdam.nl)  
[www.zaanstad.nl](http://www.zaanstad.nl)