



# **Aanpak en Organisatie**

## **Transitie Jeugdzorg IJmondgemeenten**

**30 januari 2013**

## **0. Inleiding**

Vanaf 2015 zal de verantwoordelijkheid voor de gehele jeugdzorg bij wet aan de gemeenten worden overgedragen, inclusief de budgetten. Doel hiervan is de zorg voor jeugd zo dicht mogelijk bij de burgers te organiseren. Daardoor kan de zorg voor jeugd die nodig is snel en doeltreffend geboden worden en kan escalatie van problemen voorkomen worden, evenals de bijbehorende hoge kosten. De focus komt te liggen op preventie, wijkgericht werken en eigen kracht. De financiële voordelen hiervan zullen vanaf 2015 gerealiseerd moeten worden, en zijn al ingeboekt in de Rijksbegroting.

De overdracht van taken en verantwoordelijkheden naar de gemeenten ('decentralisatie') is geen gewone verandering ('wat meer of minder van wat er nu al is'), maar een transitie of innovatie ('een overgang naar een nieuwe situatie'), waarvan kinderen, jongeren en hun ouders uiteindelijk voordeel moeten hebben. Als IJmond gemeenten willen we de Transitie Jeugdzorg gezamenlijk gaan vormgeven, in afstemming met de omliggende regio's, zo veel mogelijk voortbouwend op wat er al is, pragmatisch en resultaat gericht.

De Transitie Jeugdzorg moet in de praktijk vorm krijgen door ingrijpende verandering ('transformatie') van samenwerkingsrelaties, overlegsituaties, convenanten, contracten, verordeningen, geldstromen, beleidsplannen, informatiestromen, etc. De transitie en de transformatie horen dus onlosmakelijk bij elkaar. Daarom spreken we in deze notitie voor het gemak kortweg over de Transitie Jeugdzorg, en niet over de Transitie en Transformatie Jeugdzorg.

Deze notitie, die aanvankelijk de naam 'Startnotitie' had, legt in grote lijnen vast hoe het transitieproces de komende jaren vorm zal krijgen, en bouwt voort op de notitie '*Visie en stappenplan Transitie Jeugdzorg IJmondgemeenten, 8-2-2012*' die door de IJmond gemeenten is vastgesteld, en op het '*Convenant CJG IJmond*'.

De notitie is opgesteld in samenspraak met zo veel mogelijk betrokkenen bij de zorg voor jeugd in IJmond, zowel in bilaterale gesprekken (o.a. met de wethouders Jeugd, CJG-coördinatoren, kwartiermakers Passend Onderwijs), als in overleg forums ( o.a. stuurgroep CJG, portefeuillehouder overleg Jeugd, ambtelijk overleg jeugd), als in een snelkookpansessie op 17 oktober 2012 met ongeveer 25 deelnemers vanuit onderwijs, zorg voor jeugd organisaties, wijk en buurt werk, en Bzj. Ook de IJmond gemeenteraadsleden hebben tijdens een conferentie over de Transitie Jeugdzorg op 19 december 2012 inbreng geleverd. Hierdoor vormt deze notitie een stevige basis voor het transitieproces van de komende jaren.

Achtereenvolgens komen aan de orde:

1. Doel en uitgangspunten van de Transitie Jeugdzorg
2. Aanpak van het transitieproces
3. Uitvoeringsplan

4. Startfoto
5. Organisatie
6. Communicatie
7. Planning

## 1. Doel en uitgangspunten van de Transitie Jeugdzorg

Het doel van de Transitie Jeugdzorg is in hoofdlijnen duidelijk: overdracht van de verantwoordelijkheid voor de gehele Jeugdzorg, inclusief de gespecialiseerde jeugdzorg, naar het gemeentelijke niveau, zodat de zorg voor jeugd dicht bij de burger georganiseerd kan worden, vraaggericht en wijk-gericht, laagdrempelig, preventief, en gebruik makend van eigen kracht en verantwoordelijkheid, en efficiënt, door te werken vanuit 'één gezin – één plan' en door schotten tussen allerlei beleidsterreinen en geldstromen weg te halen. Maar dit doel is geen 'stip aan de horizon' die je door lang nadenken en overleggen nauwkeurig in beeld kunt krijgen, maar een 'droom áchter de horizon' waar je naartoe op weg moet gaan om er beter zicht op te krijgen. Vele nieuwe samenwerkingsrelaties zullen ontwikkeld moeten worden tussen het Centrum voor Jeugd en Gezin, de Jeugdzorg, Passend Onderwijs, en andere relevante partijen. Ingespeeld moet worden op de Transitie Algemene wet bijzondere ziektekosten (Awbz) en op de veranderingen rond de Participatiewet. Door het decentraliseren van taken, m.n. van Bureau jeugdzorg, zullen de mensen en budgetten die verbonden zijn met deze taken van plaats gaan veranderen. Door het ontschotten van budgetten zullen geldstromen verlegd worden en de bijbehorende informatiestromen, taken en verantwoordelijkheden gaan veranderen. En ook door de al ingeboekte bezuinigingen zullen veranderingen in relaties, taken, budgetten en functies ontstaan. Dit is allemaal niet van te voren precies te ontwerpen, te plannen, en daarna in te voeren, maar moet stap voor stap ontdekt en ontwikkeld worden door zoeken, leren en bijstellen.

In de notitie 'Visie en Stappenplan Transitie Jeugdzorg IJmond, versie 8-2-2012' is het doel van de Transitie Jeugdzorg in hoofdlijnen beschreven als: *"Een eenvoudig en efficiënt stelsel met de cliënt als vertrekpunt in de totale, samenhangende ondersteunings-, zorg- en veiligheidsstructuur"*. In de periode juli-december 2012 is dit streefbeeld zo concreet mogelijk uitgewerkt en beschreven in de notitie 'Uitwerking Visie Transitie Jeugdzorg IJmondgemeenten'. Aangezien het streefbeeld 'achter de horizon' ligt, is het heel goed mogelijk dat het bijgesteld moet worden wanneer we gaande weg tijdens het transitieproces komen bij wat nu nog 'achter de horizon' ligt. Het streefbeeld blijft daarom tijdens het transitieproces openstaan voor leren en bijstellen.

Uitgangspunten voor de Transitie Jeugdzorg in IJmond zijn:

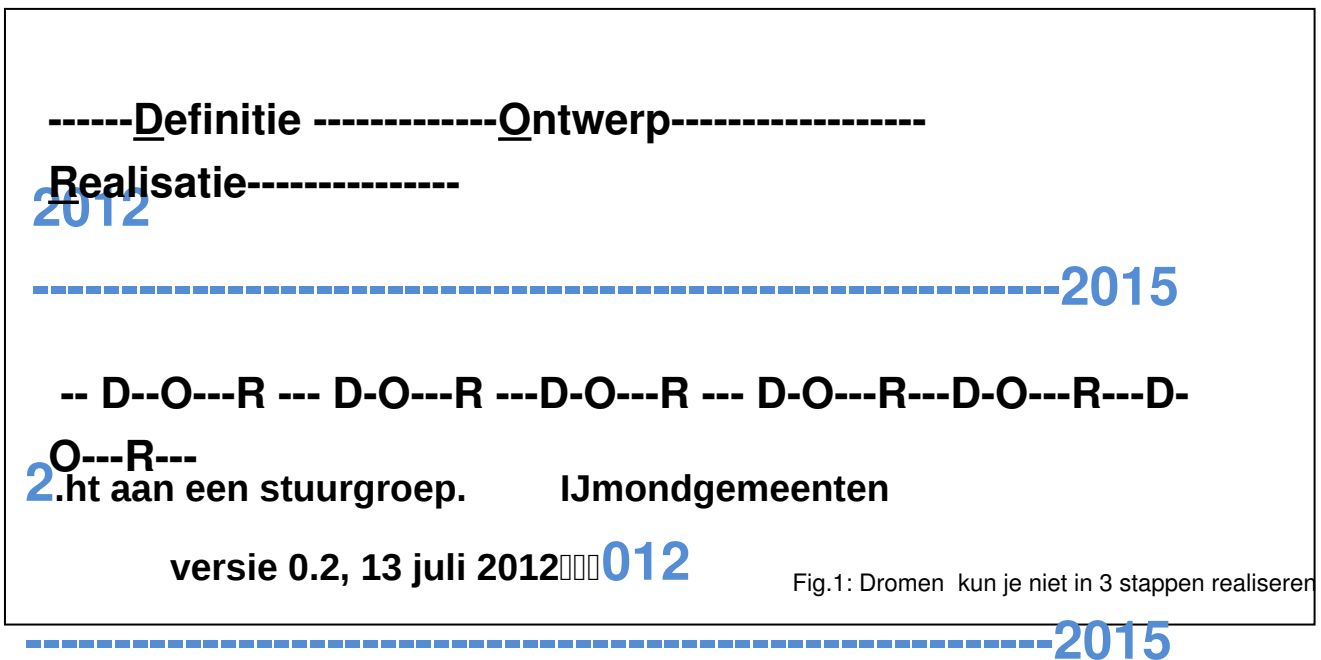
1. De toekomstige nieuwe wet die de zorg voor jeugd gaat regelen.
2. Algemene wet en regelgeving over veiligheid, gezondheid, vrijheid, en bescherming van individuen, zowel landelijk, als Europees en internationaal.
3. De op 8 februari 2012 vastgestelde notitie 'Visie en Stappenplan Transitie Jeugdzorg IJmondgemeenten'

4. Er wordt voortgebouwd op wat er al is, pragmatisch en resultaat gericht.
5. De Transitie Jeugdzorg wordt afgestemd met de transities rond Passend Onderwijs, de Awbz en de Participatiewet.
6. De IJmondgemeenten geven de Transitie Jeugdzorg (en dus ook de transformatie) gezamenlijk vorm, in afstemming met de omliggende regio's.

## 2. Aanpak van het transitieproces

Het doel van de Transitie Jeugdzorg is voorlopig nog een 'droom' en ligt 'achter de horizon'. Dromen kun je niet in 3 stappen realiseren ('Definitie' → 'Ontwerp' → 'Realisatie' of 'Richten' → 'Inrichten' → 'Verrichten'), omdat zoeken, leren, en bijstellen dan onmogelijk is. Een ontwerpaanpak is voor het transitieproces daarom niet zo geschikt. Veel gemeenten (bijv. Almere en Rotterdam) kiezen daarom voor een ontwikkelaanpak, met ontwikkelagenda's, werkateliers en praktijkwerkplaatsen. Ook de IJmondgemeenten kiezen voor een ontwikkelaanpak. Daarin wordt al doende lerend op weg gegaan tot achter de horizon, en wordt stap voor stap ontdekt hoe onze 'droom' er werkelijk uit ziet en hoe deze gerealiseerd kan worden. Feitelijk bestaat de ontwikkelaanpak uit het snel diverse malen achterelkaar doorlopen van de stappen 'Definitie' → 'Ontwerp' → 'Realisatie' : D-O-R, waardoor zoeken, leren en bijstellen mogelijk wordt: D-O-R – D-O-R – D-O-R – D-O-R – D-O-R – etc.

Ons streefbeeld zoals vastgelegd in de notitie 'Uitwerking Visie Transitie Jeugdzorg IJmondgemeenten' geeft daarbij de richting aan, maar het blijft open staan voor ontdekkingen tijdens het ontwikkelproces. Het streefbeeld zal gerealiseerd moeten zijn in 2015, wanneer de nieuwe wet die de zorg voor jeugd regelt in werking treedt .



### 3. Uitvoeringsplan

Nadat ons streefbeeld voor de Transitie Jeugdzorg zo concreet mogelijk is beschreven in de notitie 'Uitwerking Visie Transitie Jeugdzorg IJmondgemeenten' (inmiddels gereed) wordt een uitvoeringsplan voor de Transitie Jeugdzorg opgesteld. Dit beschrijft in grote lijnen hoe we het streefbeeld willen gaan realiseren. Omdat het streefbeeld achter de horizon ligt, heeft het uitvoeringsplan niet de vorm van een eenmalig vast te stellen spoorboekje dat daarna uitgevoerd kan worden, maar de vorm van een 'ontwikkelplan', dat bestaat uit een aantal ontwikkellijnen die elk een aspect van het streefbeeld aldoende lerend vorm geven. Deze ontwikkellijnen zijn geen onderzoeksactiviteit (pilots), maar stapsgewijze realisatieactiviteiten. Het uitvoerings/ontwikkelplan blijft open staan voor bijstelling en aanvulling op grond van praktijkervaring die opgedaan worden na het passeren van wat nu nog onze 'horizon' is.

Het uitvoerings/ontwikkelplan beschrijft in hoofdlijnen:

- a) Doel en aanpak van elke ontwikkellijn,
- b) De overall planning
- c) Communicatie
- d) Organisatie
- e) Financiën

#### Ontwikkellijnen

In het uitvoerings/ontwikkelplan worden de volgende ontwikkellijnen onderscheiden:

1. *Ontwikkelen CJG tot voorportaal van alle Zorg voor Jeugd*
2. *Samenwerking Zorg voor Jeugd, Passend Onderwijs en andere transities*
3. *Versterken wijkgericht werken vanuit Eigen Kracht*
4. *Ontschotten*
5. *Inkoop zorg en hulpaanbod*

Gaandeweg kan blijken dat nog één of meer andere ontwikkellijnen gevolgd moeten worden, of dat eerdere ontwikkellijnen samengevoegd of anders benoemd moeten worden.

De ontwikkellijnen staan niet los van elkaar, maar overlappen elkaar voor een deel. Zo zal bijvoorbeeld in alle ontwikkellijnen het 'ontschotten' van geldstromen moeten plaatsvinden. Maar door in ontwikkellijn 4 te focussen op 'ontschotten' kan in een aantal hier op uitgezochte casussen snel resultaat worden bereikt en kan snel geleerd worden hoe hiermee verder gegaan kan worden. De ontwikkellijnen worden op elkaar afgestemd en ook worden dwarsverbanden aangebracht met de transitie rond Passend Onderwijs, Awbz en de Participatiewet.

- Ontwikkellijn 1 zal vooral vorm krijgen vanuit een provinciale pilot die zal starten in januari 2013.
- Ontwikkellijn 2 wordt voor een belangrijk deel gevormd door de al lopende pilot 'Voor iedere jongere een passend aanbod'; in de loop van 2013 zullen daar aanvullende ontwikkelactiviteiten aan worden toegevoegd.
- Ontwikkellijn 3 zal voor een deel vorm krijgen vanuit de bij ontwikkellijn 1 genoemde pilot, en verder uitgebouwd worden met andere ontwikkelactiviteiten, waaronder een pilot 'pedagogische civil society'.
- Ontwikkellijn 4 vereist het wijzigen van geldstromen; aan de hand van een aantal casussen zullen eerste stappen gezet worden.
- Ontwikkellijn 5 zal gezamenlijk met Zuid Kennemerland worden vorm gegeven; eerste contacten hiervoor zijn gelegd.

#### **4. De startfoto**

Tijdens de transitie moet regelmatig worden geëvalueerd of het streefbeeld zoals vastgelegd in het visiedocument dichterbij komt en of de afstand tot de situatie tijdens de start van de transitie toeneemt. Daarom wordt een startfoto opgesteld die kwalitatief en kwantitatief de huidige zorg voor jeugd en de raakvlakken met (passend) onderwijs, en veiligheid beschrijft, op de punten die in ons streefbeeld verbeterd moeten zijn en waarop we de komende tijd willen gaan sturen. Het gaat vooral om de volgende punten:

##### a) Samenhang

- b) Toegankelijkheid
- c) Schotten
- d) Kastje naar de muur
- e) Dubbel vragen
- f) Lange trajecten
- g) Doorverwijzing
- h) Professionaliteit
- i) Regionale samenhang en samenwerking
- j) Kosten
- k) Wachtlijsten
- l) Effectiviteit

Ook geeft de startfoto een kwantitatief beeld van o.a.:

- a) Cliënttevredenheid
- b) Naamsbekendheid
- c) Toegankelijkheid jeugdzorg
- d) Tevredenheid betrokken organisaties (onderwijs, jeugdhulpaanbieders, jeugdhulpinstellingen)
- e) Aantal clientcontacten preventie of behandeling, uitsplitsingen per soort/leeftijd, ed.
- f) Aantal doorverwijzingen, per soort/leeftijd, ed.
- g) Geldstromen, kosten, efficiëncy
- h) Wachttijden
- i) Wachtlijsten

## **5. Organisatie van het transitieproces**

### **5.1 Netwerk van spelers**

Het transitieproces moet in IJmond vorm krijgen vanuit een netwerk van een groot aantal spelers: 4 gemeenten, onderwijs, CJG-IJmond, BJz, aanbieders van zorg voor jeugd, cliënt organisaties, buurtwerk, veiligheid. Al deze spelers hebben hun eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ze staan niet boven of onder elkaar, maar grotendeels naast elkaar. Een piramide kun je van bovenaf aansturen, maar bij een netwerk kan dat niet. De sturing van de Transitie Jeugdzorg moet daarom van binnenuit plaatsvinden, door verbinden, samenwerken, stimuleren en enthousiasmeren.

## **5.2 Samenwerking essentieel**

De Transitie Jeugdzorg kan alleen slagen wanneer tussen alle bij de transitie betrokken organisaties nauw wordt samengewerkt. Dit geldt in het bijzonder voor de samenwerking tussen het onderwijs en de gemeenten. Passend Onderwijs vereist een passend onderwijs aanbod en ook waar nodig een passend aanbod van zorg voor jeugd. Deze zorg voor jeugd zal na de transitie Jeugdzorg door de gemeenten betaald moeten worden.

## **5.2 Stuurgroep Zorg voor Jeugd**

Om richting te geven aan de grote veranderingen die de Transitie Jeugdzorg met zich meebrengt, ligt een stuurgroep Zorg voor Jeugd voor de hand. Ook rond Passend Onderwijs vinden de komende jaren veel veranderingen plaats, en wordt gedacht aan een stuurgroep. Een stuurgroep CJG bestaat al. Deze 3 stuurgroepen zouden op elkaar afgestemd moeten worden. Het is daarom verstandig om in plaats van deze 3 stuurgroepen, voor de regio IJmond één Stuurgroep Zorg voor Jeugd te vormen, die zich richt op de Transitie Jeugdzorg inclusief de doorontwikkeling CJG, Passend Onderwijs en op de raakvlakken met Veiligheid, Transitie Algemene wet bijzondere ziektekosten (Awbz) en de Participatiewet.

De Transitie Jeugdzorg kan alleen slagen wanneer tussen alle bij de transitie betrokken organisaties nauw wordt samengewerkt, van het hoogste tot het laatste niveau. Om dit uit te stralen nemen bestuurders plaats in de stuurgroep: 2 afkomstig uit de IJmondgemeenten, 2 vanuit het onderwijs, 1 uit de geïndiceerde jeugdzorg, 1 uit de niet-geïndiceerde jeugdzorg, 1 uit Bureau jeugdzorg, 1 uit cliëntenbelangen.

De taak van de stuurgroep binnen het netwerk rond Zorg voor Jeugd is:

- a) de vele spelers rond de Transitie Jeugdzorg met elkaar verbinden,
- b) stimuleren van de onderlinge samenwerking,
- c) doorbreken van verkokering,
- d) enthousiasmeren,
- e) halfjaarlijks de vorderingen van de transitie beoordelen,
- f) richtinggevende uitspraken doen over de ontwikkellijnen,
- g) resultaten in de etalage zetten.

Om deze taken goed te kunnen uitvoeren moet een stuurgroeplid voldoen aan het volgende profiel:

- a) is een bestuurder,
- b) kijkt over de grenzen van de eigen organisatie heen en ziet wat het totale netwerk van betrokkenen bij zorg voor jeugd nodig heeft,
- c) treedt stimulerend, samenbindend en enthousiasmerend op,



- d) heeft de wil om gezamenlijk concrete verbeteringen in de zorg voor jeugd tot stand te brengen.

Door het aantal vergaderingen te beperken tot 4x per jaar, is de werkbelasting voor de stuurgroepleden klein. Dankzij hun contacten in de stuurgroep weten de bestuurders elkaar bij calamiteiten en incidenten snel te vinden, om gezamenlijk op te treden (ook richting media).

### **5.3 Ontwikkellijnen, pilots, werkgroepen, en projectleidersoverleg**

Alle veranderactiviteiten rond de zorg voor jeugd in de IJmondgemeenten krijgen een plaats binnen een beperkt aantal ontwikkellijnen (zie paragraaf 3). Pilots die al lopen worden de kern van een van de ontwikkellijnen. De stuurgroep geeft richting aan deze ontwikkellijnen. De regionale projectleider Transitie Jeugdzorg stimuleert en structureert het ontwikkelproces als geheel. Elke ontwikkellijn wordt gekoppeld aan een tijdelijke werkgroep, die de ontwikkellijn vorm geeft. Via een regelmatig projectleiders overleg houden de projectleiders van de ontwikkellijnen elkaar op de hoogte van de voortgang, stemmen af en stimuleren elkaars activiteiten en maken waar mogelijk gebruik van elkaars vorderingen. De regionale projectleider Transitie Jeugdzorg is voorzitter van het overleg, en zorgt voor de afstemming van de ontwikkellijnen, de dwarsverbanden met Passend Onderwijs, de transities rond de Awbz en de Participatiewet, en afstemming met bovenregionale ontwikkeling. De projectleiders volgen de richtinggevende uitspraken van de stuurgroep, en informeren de stuurgroep regelmatig over hun vorderingen, door presentatie/demonstratie van de bereikte veranderingen en verbeteringen.

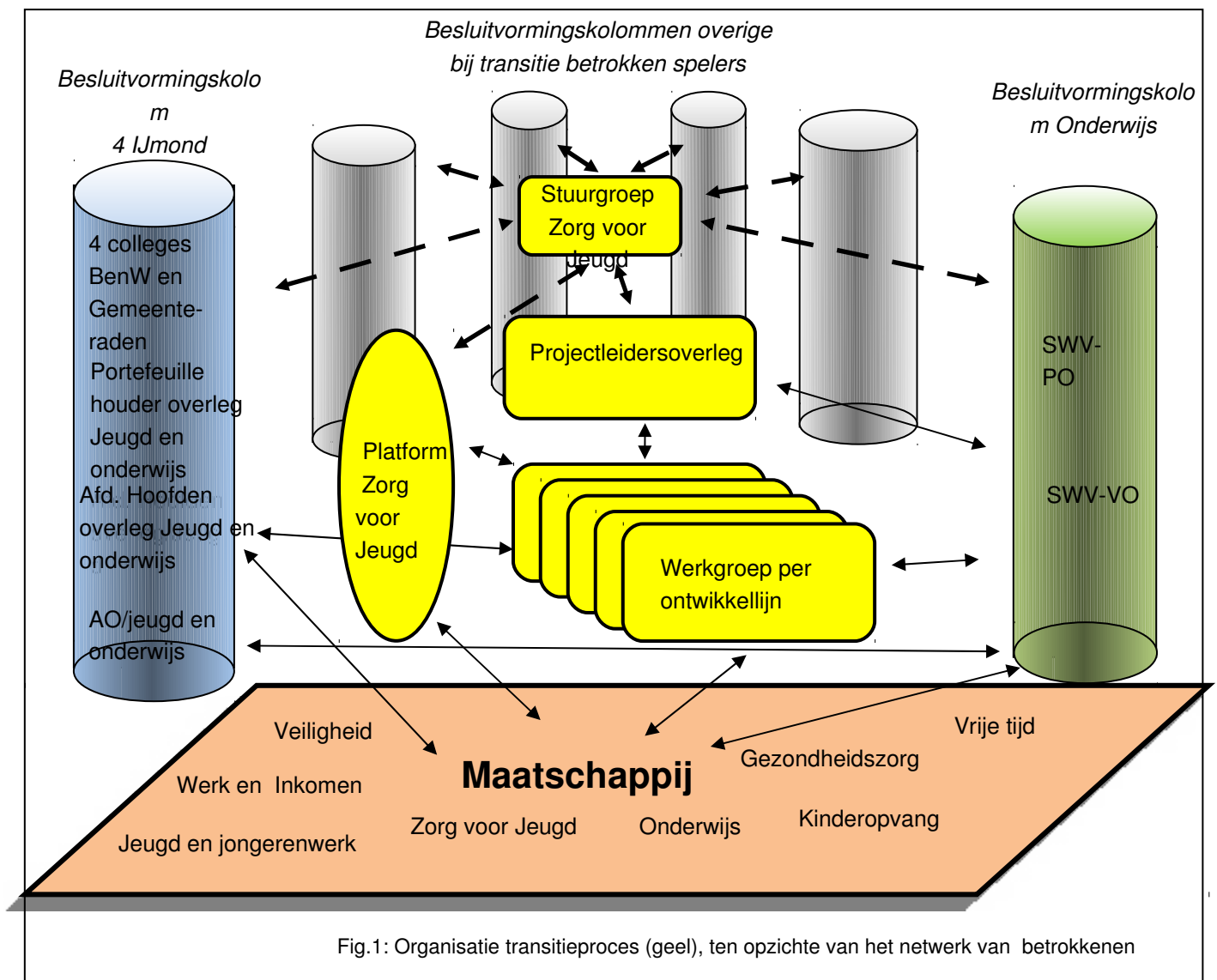
### **5.4 Platform Zorg voor Jeugd**

De smalle stuurgroep Zorg voor Jeugd wordt gecombineerd met een breed Platform Zorg voor Jeugd, waar iedere bij de transitie Jeugdzorg betrokken organisatie kan aanschuiven. Taak van de leden van het platform is kennis, ideeën en adviezen in te brengen in het transitieproces, en feedback te geven op de vorderingen uit de ontwikkellijnen. Het platform komt 2 á 3 maal per jaar bijeen.

### **5.5 Overzicht organisatie transitieproces**

Het onderstaande plaatje geeft een totaal beeld van de organisatie van het transitieproces. Het laat allereerst zien dat bij de transitie Jeugdzorg een groot aantal spelers betrokken zijn, en dat vanuit de maatschappij invloed uitgeoefend wordt in een groot aantal richtingen en vanuit een groot aantal ontwikkelingen. Het plaatje laat ook zien dat er niet één centrale beslisser is die vanuit de 'top' de transitie aanstuurt. De spelers in het netwerk kunnen in hun eigen beslissingskolom zelfstandig hun beslissingen nemen. Voor de 4 IJmondgemeenten en voor het onderwijs zijn respectievelijk in blauw en groen deze beslissingskolommen aangegeven; ook de andere spelers hebben hun eigen beslissingskolom. Het gele deel van het plaatje beschrijft hoe desondanks toch sturing wordt gegeven aan het netwerk. Vanuit het gele deel van het plaatje zullen vooral de initiatieven komen en de veranderactiviteiten in gang gezet en uitgevoerd worden. De stuurgroep kan weliswaar geen bindende uitspraken doen, maar geeft toch sturing aan het transitieproces, door de vele beslissingskolommen met elkaar te verbinden, samenwerking te stimuleren, richtinggevende uitspraken te doen,

vorderingen te beoordelen en resultaten in de etalage te zetten (in fig. 1 aangegeven met een dik gestreept pijltje).



## 6. Communicatie

De communicatie is onderdeel van het uitvoeringsplan (zie paragraaf 3). Hoofdpunten zijn:

- Resultaten in de etalage zetten (teksten, filmpjes, website, twitter, facebook, lokale kranten, VNG)
- Resultaten uitzaaien (via het Platform Zorg voor Jeugd, expertbijeenkomsten, werkbezoeken, netwerken)

De communicatie medewerkers uit de 4 IJmondgemeenten zijn betrokken bij de ontwikkellijnen en stimuleren en ondersteunen de communicatie over het transitieproces,

binnen hun mogelijkheden. Alle betrokkenen bij het transitieproces zijn 'ambassadeurs' van de verbeteringen die stap voor stap bereikt worden.

## 7. Planning

	<b>WAT</b>	<b>WANNEER</b>
1	Opstellen startnotitie, en afstemmen met alle betrokkenen	juli – december 2012
2	Opstellen visiedocument, en afstemmen met alle betrokkenen	juli- december 2012
3	Presentatie startnotitie en visiedocument in conferentie voor gemeenteraadsleden	19 december 2012
4	Opstellen startfoto, en afstemmen met alle betrokkenen	januari – februari 2013
5	Opstellen 1 <sup>e</sup> versie uitvoeringsplan/ontwikkelplan	januari 2013
6	Aftrap ontwikkellijnen, werkgroepen, projectleidersoverleg	februari 2013
7	Uitvoeren uitvoerings/ontwikkelplan, en concrete stappen zetten om streefbeeld dichterbij te brengen	januari 2013 – mei 2013
8	Presentatie en evaluatie resultaten van afgelopen half jaar, trekken van lessen	mei 2013
9	Communiceren resultaten afgelopen half jaar , en inbrengen in concept beleidsplan sociaal	mei 2013
10	Bijstellen uitvoerings/ontwikkelplan, en concrete stappen zetten om streefbeeld dichterbij te brengen	mei 2013 – november 2013
11	Presentatie en evaluatie resultaten van afgelopen half jaar, trekken van lessen	november 2013
12	Communiceren resultaten afgelopen half jaar, en inbrengen in: <ul style="list-style-type: none"> <li>- begroting 2014</li> <li>- concept beleidsplan sociaal</li> </ul>	november 2013
13	Uitvoeren uitvoerings/ontwikkelplan, en concrete stappen zetten om streefbeeld dichterbij te brengen	november 2012 – mei 2014

- |    |   |                          |
|----|---|--------------------------|
| 14 | Presentatie en evaluatie resultaten van afgelopen half jaar, trekken van lessen   | mei 2014                 |
| 15 | Communiceren resultaten afgelopen half jaar, en inbrengen in: <ul style="list-style-type: none"><li>- concept contracten</li><li>- concept kwaliteitseisen</li><li>- concept offerte procedure</li><li>- concept verordeningen</li></ul>                              | mei 2014                 |
| 16 | Bijstellen uitvoerings/ontwikkelplan, en concrete stappen zetten om streefbeeld dichterbij te brengen   | mei 2014 – november 2014 |
| 17 | Presentatie en evaluatie resultaten van afgelopen half jaar, trekken van lessen   | november 2014            |
| 18 | Communiceren resultaten afgelopen half jaar, en inbrengen in: <ul style="list-style-type: none"><li>- begroting 2015,</li><li>- meerjarig beleidskader 2015- 2019</li><li>- uitvoeringsplan 2015</li><li>- contracten met leveranciers van zorg voor jeugd.</li></ul> | november 2014            |