



Februari 2025

Aanbevelingen strategische ontwikkeltafel verblijf regio Alkmaar 2025 e.v.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Aanleiding en context.....	3
1.1 Visie op jeugdhulp met verblijf.....	3
1.2 Doorontwikkeling jeugdhulp met verblijf: de ontwikkeltafels	3
1.3 De Strategische Ontwikkeltafel.....	4
1.4 Samenvatting van de aanbevelingen.....	4
1.5 Leeswijzer	5
Deel 2. Werkwijze van de ontwikkeltafel	6
2.1 Tot de kern: Probleemanalyses en oplossingen bij de vraagstukken	6
2.2 Samenhang en fasering: van losse maatregelen naar een pakket in fases	8
2.3 Impact: de effecten van de maatregelen ingeschat	8
2.4 Keuzemodel: om de keuze te structureren en onderbouwen.....	8
2.5 Afgewogen: de richting waarin het keuzemodel volgens ons wijst.....	9
Deel 3: Het aanbevolen maatregelpakket: Alles overwegend het beste	11
3.1 Fase 1: verbeteren zo ver de huidige kaders toelaten.....	11
3.2 Fase 2: een duurzaam beter verblijfsaanbod vastleggen	12
Overzicht van het geadviseerde maatregelpakket en de verwachte impact per stap	13
Deel 4: Aanbevelingen bij de <i>uitvoering</i> van dit maatregelpakket	14
Aanbeveling 1: De transformatie kan veel opleveren, maar is een grote klus – dus begin meteen en hou een lange adem.....	14
Aanbeveling 2: Of de eerste stappen lukken bepaalt wat daarna verstandig is, dus monitor en stel tussentijds bij.....	14
Aanbeveling 3: Ontwikkel verder in gezamenlijkheid	15
Aanbeveling 4: Coördineer dit als een integraal project en bewaak zo de voortgang en samenhang	15
Aanbeveling 5: Pak zodra het besluit over dit maatregelpakket genomen is de vraagstukken over de aansluiting met onderwijs en over doorstroom naar andere (woon)voorzieningen op met de betrokken partners.....	16
Bijlage 1: Opdracht Strategische Ontwikkeltafel.....	17
Bijlage 2: Mogelijke benaderingen en wegingen en hun effect	21
Bijlage 3: Niet geselecteerde maatregelen	22

1. Aanleiding en context

1.1 Visie op jeugdhulp met verblijf

In april 2020 is in samenwerking met een brede groep partners en stakeholders de regionale visie op jeugdhulp met verblijf¹ tot stand gekomen. Deze visie sluit aan op het regionale overkoepelend kader en bij het landelijk streven om meer kinderen zo thuis mogelijk te laten opgroeien. Aan de hand van een aantal centrale doelen en uitgangspunten werd geschetst hoe jeugdhulp met verblijf eruit zou moeten komen te zien.

Samengevat: gericht op herstel als het kan, gericht op duurzame ontwikkeling als terugkeer niet mogelijk is, zoveel mogelijk in een gezinsvorm en onderdeel van een integraal plan, waarbij verblijf een intermezzo is binnen ambulante zorg. De beschikbare plaatsen zouden op basis van matching én urgentie moeten plaatsvinden. Er werden zes belangrijke opgaven gesteld die moeten worden opgelost om tot die gewenste situatie te komen. Deze opgaven vormen sindsdien de basis voor de doorontwikkeling van jeugdhulp met verblijf:



1. Een ombouw van verblijfsgebonden naar ambulante expertise.
2. Een geleidelijke reductie van het totaal aantal plekken met behoud van voldoende regionale verblijfs capaciteit.
3. Een ombouw van het verblijfsaanbod naar kleinschaliger voorzieningen in een gezinsomgeving.
4. Het organiseren van een toegangsproces dat zorgt voor snelle plaatsing, zorgvuldige matching en prioriteit geeft aan jeugdigen met urgente en complexe problematiek.
5. Het maximaal in staat stellen van het onderwijs om bij een opname het onderwijs voor jeugdigen goed en snel vorm te geven.
6. Het organiseren van een goede aansluiting op doorstroomvoorzieningen voor 18-plussers als uitstroom voor het 18e levensjaar niet mogelijk is.

1.2 Doorontwikkeling jeugdhulp met verblijf: de ontwikkeltafels

De visie formuleerde duidelijk waar we heen willen (de 'wat'), maar bevatte nog geen antwoorden op de zes opgaven (de 'hoe'). Daarom is contractueel afgesproken dat gemeenten, aanbieders, hulpverleners en gecertificeerde instellingen (GI's) gedurende de contracttermijn samenwerken aan de oplossing van de ontwikkelopgaven. Dat doen zij sinds 2023 in zogenaamde 'ontwikkeltafels'. De uitkomsten van de ontwikkeltafels leveren input voor eventuele aanpassingen of wijzigingen in de overeenkomsten. Tot op heden resulteerden ontwikkeltafels in nuttige, maar veelal praktische opbrengsten op operationeel niveau. De beoogde transformatie op verblijf, zoals vastgelegd in de visie, kwam onvoldoende tot realisatie. De kaders geven een beeld over het 'wat', maar nog onvoldoende aanknopingspunten over 'hoe' we tot deze beweging moeten komen. Hierop werd begin 2024 besloten dat een *strategische* ontwikkeltafel nodig was, met als doel om te komen tot aanbevelingen om de zes transformatieopgaven uit de visie op verblijf te realiseren.

¹ [H.2 Regionale visie op jeugdhulp met verblijf.pdf](#)

1.3 De Strategische Ontwikkeltafel

Op 30 mei 2024 stelde de 'Binnentafel' de opdracht voor de Strategische Ontwikkeltafel Transformatie Verblijf regio Alkmaar vast (zie bijlage 1). In zes bijeenkomsten, in de periode september 2024 tot februari 2025, hebben wij als een gemêleerd en representatief gezelschap², waarin zowel grote als kleine aanbieders (verblijf en ambulant), GI's en gemeenten waren vertegenwoordigd, ons gezamenlijk op de transformatieopdracht gestort.

Evaluatie van de inkoop

In dezelfde periode waarin deze ontwikkeltafel aan de slag is gegaan, wordt in de regio Alkmaar een evaluatie uitgevoerd van alle ingekochte jeugdhulp door die te toetsen aan de inkoopdoelen. De uitkomsten daarvan zullen inzichtelijk maken bij welke jeugdhulpvormen de knelpunten het grootst zijn, hoeveel daarvan opgelost kan worden binnen huidige kaders en wat eventueel herziening van contracten of een nieuwe inkoop vergt. Op basis daarvan zal de regio prioriteiten stellen voor de doorontwikkeling van het hele jeugdhulpveld, wat bepalend zal zijn voor hoeveel ruimte er uiteindelijk is voor de uitvoering van het door ons geadviseerde pakket.

Hieruit volgt begrijpelijkerwijs dat bij het opstellen van dit advies niet van tevoren kon worden ingeschat hoeveel ontwikkeltijd beschikbaar zal zijn voor dit pakket, hoe die geplaatst zal zijn in de tijdlijn en of er ruimte komt voor een nieuwe inkoop voor jeugdhulp met verblijf. 'Vol verwachting klopt ons hart' dus op dit punt. We vertrouwen erop dat we een integraal advies hebben opgesteld waar de regio mee aan de slag kan de komende jaren. Mocht de evaluatie van de inkoop tot andere inhoudelijke inzichten komen met betrekking tot jeugdhulp met verblijf, dan vinden we dat we daar als ontwikkeltafel ons licht over moeten laten schijnen voordat de verdere koers door de regio wordt bepaald.

Hieronder is dit proces schematisch weergegeven:



1.4 Samenvatting van de aanbevelingen

We denken dat we erin zijn geslaagd om samen antwoorden te vinden op vier van de zes grote opgaven. We hebben een pakket aan maatregelen opgesteld en in kaart gebracht wat per maatregel de verwachte impact is. Er zijn nog wel politieke keuzes nodig binnen dat pakket, in Deel 3 laten we zien welke. Hoe die keuzes ook uitpakken, de gewenste verbeteringen vormen samen een Grote Klus, met hoofdletters. Om deze Klus handen en voeten te geven, doen we een aantal aanbevelingen.

² GGZ NHN, Parlan, s'Heerenloo, DJGB, iHUB/Opvoedpoli, Embrace the Future, Koel Jeugdzorg, het Talentenhuis en gemeenten regio Alkmaar (beleid, contractmanagement)

We starten hierbij met de uitkomst van deze ontwikkeltafel: ons advies is om voor het **maatregelpakket “Alles overwegende het beste”** met de weging “gebalanceerd” te kiezen.

We doen vervolgens een aantal procesmatige aanbevelingen, die de strategie voor de uitvoering vormen. Kort samengevat:

- *Aanbeveling 1:* De transformatie kan veel opleveren, maar is een grote klus – dus begin meteen en hou een lange adem.
- *Aanbeveling 2:* Of de eerste stappen lukken bepaalt wat daarna verstandig is, dus monitor en stel tussentijds bij.
- *Aanbeveling 3:* Ontwikkel verder in gezamenlijkheid.
- *Aanbeveling 4:* Coördineer dit als een integraal project en bewaak zo de voortgang en samenhang.
- *Aanbeveling 5:* Pak zodra het besluit over dit maatregelpakket genomen is de vraagstukken over de aansluiting met onderwijs en over doorstroom naar andere (woon)voorzieningen op met de betrokken partners.

1.5 Leeswijzer

Deel 2 beschrijft de werkwijze van de strategische ontwikkeltafel. We zijn gestart met het uitwerken van probleemanalyses, die het gedeelde beeld vormden om tot oplossingsrichtingen te komen. Ook beschrijven we hoe we deze oplossingsrichtingen tot samenhangende maatregelpakketten hebben gevormd, hoe we deze gewogen hebben en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

In deel 3 adviseren we het voorkeursmaatregelpakket, die wij vanuit de strategische ontwikkeltafel aan de regio Alkmaar adviseren om de transformatie op jeugdhulp met verblijf te realiseren. Daarnaast geven wij een nadere toelichting op de procesmatige aanbevelingen die de strategie vormen om het maatregelpakket ten uitvoer te brengen.

Deel 2. Werkwijze van de ontwikkeltafel

In dit deel nemen wij u mee in de werkwijze die de ontwikkeltafel gevolgd heeft om tot onderbouwde aanbevelingen te komen. We beschrijven hoe we de vraagstukken uiteengezet hebben in probleemanalyses en hoe we daar oplossingen bij hebben geformuleerd. Daarna geven we aan hoe we de afweging van de verschillende maatregelen tot samenhangende pakketten mogelijk gemaakt hebben met een keuzemodel en wat dat keuzemodel ons leert.

2.1 Tot de kern: Probleemanalyses en oplossingen bij de vraagstukken

Om tot goede oplossingen te kunnen komen, is het van belang dat de problemen helder zijn en dat hier een gedeeld beeld over bestaat. Bij aanvang van de ontwikkeltafel kwam de projectgroep tot de conclusie dat de opdracht aan de ontwikkeltafel op voorhand al oplossingen invulde die vooral gericht waren op het aanpassen en ontwikkelen van *aanbod*. Volgens onze kijk moest eerst nog een stap teruggezet worden om zo verder te kunnen komen in de gewenste transformatie.

Bij de start van de ontwikkeltafel heeft de projectgroep daarom zes vraagstukken geformuleerd op basis van de zes transformatieopgaven in de visie op verblijf, zoals beschreven in paragraaf 1.1. Tijdens de ontwikkeltafel hebben we in gezamenlijkheid de probleemanalyses nader geanalyseerd en aangescherpt waar nodig. Hieruit bleek dat een deel van de oplossingen juist ook bij de *vraagkant* ligt en niet beperkt is tot de *aanbodkant*.

De strategische ontwikkeltafel heeft zich op basis van de probleemanalyses vervolgens gebogen over oplossingsrichtingen. Daarbij hebben we in groepjes doorgesproken wat maatregelen vergen, wat kan zorgen voor succes of falen, wat oplossingen daarvoor weer zijn en wat andere mogelijke varianten zijn. Hieruit kwam een breed palet aan oplossingen naar voren. Alleen: dit brede palet is nog geen plan. Een plan vergt selectie van de beste maatregelen op basis van hun verwachte impact en een fasering: welke stappen eerst en welke daarna? Hoe zorg je dat dat plan ook daadwerkelijk slaagt?

In onderstaande afbeelding staan de probleemanalyses schematisch weergegeven:

		Vraagstuk	Probleemanalyse	Opgave
Ontwikkeldag 1&2	1	Ambulantisering	We denken dat voor een aanzienlijke groep jeugdigen ambulante hulp beter zou zijn, maar dat het passende aanbod er niet is, of niet wordt ingezet.	Een ombouw van <u>verblijfsgebonden</u> naar ambulante expertise.
	2	Verantwoordelijke afbouw	We denken dat afbouw van plekken nu moeilijk te controleren is: het kan vastzitten, met schokken gepaard gaan of doorslaan. Als we gaan <u>ambulantiseren</u> , houden we plekken over. Afbouw komt echter niet altijd vanzelf op gang, wat <u>ambulantisering</u> kan afremmen. Afbouw kan ook doorschieten en belangrijke voorzieningen onder druk zetten. Daarmee lopen we het risico dat jeugdigen die afhankelijk zijn van een verblijfsplek in de toekomst deze niet kunnen krijgen.	Een geleidelijke reductie van het totaal aantal plekken met behoud van voldoende regionale plekken.
	3	Ombouw naar beter verblijf	We denken dat voor een aanzienlijke groep jeugdigen die nu in verblijf zit, een andere vorm van verblijf inhoudelijk beter zou zijn dan de vorm die ze nu krijgen.	Een ombouw van verblijfsaanbod naar kleinschaliger voorzieningen in een gezinsomgeving.
	4	Beter toegangsproces	We denken dat de plaatsing van kinderen soms te langzaam gaat, de matching niet optimaal is en juist jeugdigen met urgente en complexe problematiek daar last van hebben.	Het organiseren van een toegangsproces dat zorgt voor snelle plaatsing, zorgvuldige matching en prioriteit geeft aan jeugdigen met urgente en complexe problematiek.
Extra	5	Optimaal onderwijs bij jeugdhulp	We denken dat jeugdigen in verblijf vaak last ondervinden in hun onderwijscarrière door de verhuizingen die gepaard gaan met verblijf.	Het maximaal in staat stellen van het onderwijs om bij een opname het onderwijs voor jeugdigen goed en snel vorm te geven.
	6	Betere doorstroom	We denken dat voor sommige jeugdigen volledig zelfstandig wonen nog niet mogelijk is vanaf hun 18 ^e . Sommige daarvan blijven daarom langer in jeugdinstituten wonen, waardoor andere jeugdigen die die plekken nodig hebben moeten wachten.	Het organiseren van een goede aansluiting op doorstroomvoorzieningen voor 18 plussers als uitstroom voor het 18 ^e levensjaar niet mogelijk is.

2.2 Samenhang en fasering: van losse maatregelen naar een pakket in fases

Zoals eerder geschetst, leveren losse ideeën nog geen plan op. Om die reden pleiten we voor samenhang en fasering: *kies* uit ons palet aan mogelijke oplossingen waar de regio op in wil zetten. De volledige bundel aan ideeën die we hebben uitgewerkt allemaal en tegelijk uitvoeren zou geen goed idee zijn, daarvoor is het teveel. Daarnaast zien we dat sommige maatregelen een alternatief voor elkaar zijn met een vergelijkbaar resultaat, maar met een andere aanpak. We weten ook dat sommige maatregelen alleen lukken als er een fundament voor is geschapen met een andere maatregel.

Om te zorgen dat het pakket samenhangend wordt, hebben wij aan alle maatregelen de daarvoor benodigde voorafgaande maatregelen gekoppeld. Die koppeling garandeert dat een pakket aan maatregelen onderling samenhangt en *werkt*. Daarnaast hebben we de maatregelen opgebroken in stappen die mogelijk zijn binnen de kaders van het huidige contract en stappen die alleen mogelijk zijn ná wijziging. Dit maakt het mogelijk om te faseren, waardoor de ontwikkeltijd over meerdere jaren kan worden uitgesmeerd en zo snel mogelijk resultaten worden geboekt.

2.3 Impact: de effecten van de maatregelen ingeschat

Van alle maatregelen hebben we in kaart gebracht wat we verwachten qua impact – dus de kosten en baten. We hebben de verwachte effecten op vier aspecten in kaart gebracht:

1. **Inhoudelijke potentie:** De mate waarin het idee bij kan dragen aan de oplossing van de vier probleemanalyses.
2. **Financiële potentie:**
 - a. Benodigde investeringen:
De hoeveelheid geld die incidenteel nodig is om het idee tot uitvoering te brengen.
 - b. Besparingen in de eerste twee jaar:
De hoeveelheid geld die bespaard kan worden op de korte termijn, dus het 1e en 2e jaar na instelling van de maatregel.
 - c. Besparingen vanaf drie jaar:
De hoeveelheid geld die bespaard kan worden op de langere termijn, dus vanaf het 3e jaar na instelling van de maatregel.
3. **Strategische potentie:** De mate waarin dit idee gemeenten in staat stelt om (met aanbieders en GI's) na invoering van het idee te sturen op de kwaliteit, kwantiteit en kosten van de jeugdhulp (grip).
4. **Complexiteit:** De hoeveelheid tijd die het ontwikkelen van dit idee vergt om het tot uitvoering te brengen (ontwikkeltijd).

Hoewel het gaat om *inschattingen* zijn deze gefundeerd in onderlinge besprekingen hoe maatregelen uit zouden pakken en wat ze van de gemeente, aanbieders en GI's zouden vragen. Door steeds maatregelen met elkaar te vergelijken en verschillen in inschattingen te bespreken, denken we uiteindelijk een aardig beeld te hebben gekregen van de relatieve impact op de vier genoemde aspecten. Dat stelt ons in staat gestructureerd aan te geven wat een willekeurig pakket aan maatregelen op zal leveren, maar ook om een onderbouwde keuze te maken tussen de maatregelen.

2.4 Keuzemodel: om de keuze te structureren en onderbouwen

De inschatting van de impact stelde ons in staat een weging te maken van de verwachte effecten en daarmee de keuze te leiden en te beargumenteren. Daartoe bouwden we een interactief keuzemodel dat modelleert wat er gebeurt als je het ene of het andere aspect lichter of zwaarder weegt. Om dat

inzichtelijk te maken hebben we een vijftal onderscheidende maatregelpakketten geformuleerd, waarbij verschillende wegen zijn toegepast:

- I. **Hand op de knip**
De financiën zijn leidend, er is weinig tot geen ruimte om te investeren;
- II. **Kosten voor de Baten uit**
Er is bereidheid tot investeren, als dit op korte (één tot twee jaar) en/of middellange termijn (vanaf drie jaar) geld oplevert;
- III. **Inhoud Voorop**
Het realiseren van de visie staat voorop, waarbij de inhoud leidend is;
- IV. **Zuinig met tijd**
De transformatiewerkzaamheden moeten zo min mogelijk een beroep doen op de ontwikkelcapaciteit.
- V. **Gebalanceerd**
De gulden middenweg tussen alle voorgaande wegen – waarbij aan alle aspecten ongeveer evenveel waarde wordt gehecht.

In aanvulling op deze vijf mogelijke wegen, zijn er twee wezenlijk verschillende benaderingen mogelijk om een pakket te kiezen:

1. *“Alles overwegend het beste”*
Deze benadering selecteert het beste pakket gegeven de weg van de vier aspecten. De maatregelen worden gecoördineerd volgens de gekozen weg. De benodigde tijd is daarbij een criterium zoals alle andere. Dat betekent dat als de verwachte opbrengsten het dat waard maken, we de capaciteit moeten vergroten of met andere projecten stoppen.
2. *“Roeien met de riemen die we hebben”*
Deze benadering selecteert het best mogelijke pakket dat ligt binnen de mogelijkheden van de huidige capaciteit. Het gaat er van uit dat de capaciteit een vaststaand gegeven is, waarbinnen alles moet gebeuren. Bij deze benadering blijven maatregelen die veel opleveren, maar meer tijd vergen dan beschikbaar buiten het resulterende pakket.

2.5 Afgewogen: de richting waarin het keuzemodel volgens ons wijst

Hoewel het uiteindelijk een politieke keuze is welke weg wordt toegepast, pleiten wij als ontwikkeltafel voor de benadering ‘alles overwegend het beste’. Wij denken dat de regionale visie op verblijf het meest recht gedaan wordt als we er van uit gaan dat we meer tijd vrij willen maken als de maatregelen het dat waard maken. Dus als de extra tijd dat oplevert in termen van de oplossing van de vraagstukken, besparing en grip op het stelsel, dan moeten er extra schouders onder het project.

Als we kijken naar de maatregelpakketten die uit de twee benaderingswijzen rollen, dan is die van ‘alles overwegend het beste’ ambitieuzer en daarmee ook verregaander van aard. Doordat de capaciteit bij deze benadering niet bij voorbaat is gelimiteerd, is de verwachte positieve impact van het resulterende maatregelpakket aanzienlijk groter dan wanneer we bij voorbaat zeggen te ‘roeien met de riemen die we hebben’. ‘Alles overwegend het beste’ leidt tot een pakket met een balans tussen stappen die (op korte termijn) binnen de huidige kaders kunnen worden gezet en stappen die na een nieuwe inkoop mogelijk worden.

Zouden we gaan voor ‘roeien met de riemen die we hebben’, dan is het belangrijkste verschil dat de meest ambitieuze maatregelen in een nieuwe inkoop buiten de selectie blijven. Dit betekent dat dit maatregelpakket minder ingrijpend zal zijn, maar daarmee ook minder effect zal bereiken. Het kost minder tijd om uit te voeren en levert eerder, zij het beperkter, resultaat op. De volledige transformatie op verblijf zal echter *niet* bewerkstelligd kunnen gaan worden met deze maatregelen en draagt hiermee dus niet bij aan het (volledig) realiseren van onze visie en inkoopdoelen. In onze ogen zouden de eerste maatregelen, wanneer zij inderdaad slagen, ook een opmaat moeten zijn tot de vervolgstappen. Daarmee zou de visie dan *in zijn geheel* worden gerealiseerd.

Opvallend feit: binnen de benaderingswijze 'Alles overwegend het beste' wijzen alle mogelijke wegingen van de vier factoren in dezelfde richting. Alle wegingen leiden hier tot hetzelfde maatregelpakket. Hoewel dit voor onze ontwikkeltafel een verrassende uitkomst van het keuzemodel was, is dit goed nieuws: dit betekent dat deze maatregelen zinnig zijn, ongeacht of je kosten, inhoud, grip of ontwikkeltijd belangrijker vindt, de positieve effecten liggen allemaal in elkaars verlengde.

Als we de twee benaderingswijzen tegen elkaar afzetten, is er vooral sprake van overlap. 'Roeien met de riemen' biedt veel van de 'eerste stap' maatregelen, waar 'Alles overwegend het beste' vervolgens grotendeels op verder bouwt met vervolgmaatregelen. Bij beide benaderingswijzen is vervolgens niet of nauwelijks van invloed welke weging wordt toegepast.

Kortom, er is sprake van een grote eenduidigheid in de maatregelen. In bijlage 2 staat een overzicht van de overlap tussen de verschillende maatregelpakketten en benaderingswijzen.

Deel 3: Het aanbevolen maatregelpakket: Alles overwegend het beste

Het maatregelpakket Alles overwegende het beste doet volgens de ontwikkeltafel het meest recht aan de opgaven uit de visie op jeugdhulp met verblijf en is op te delen in twee fasen. De eerste fase bestaat uit maatregelen die te nemen zijn binnen de kaders van het huidige contract en zoekt daarbinnen de randen op van wat mogelijk is. Deze maatregelen hebben volgens onze verwachting resultaat in inhoudelijke, financiële en strategische zin, zowel op korte als op lange termijn. Fase 1 heeft daarmee op zichzelf een belangrijke waarde, ook zonder het geadviseerde vervolg. Daarnaast legt het een fundament voor maatregelen in de tweede fase, waarmee het verblijfsaanbod duurzaam anders (beter!) wordt vormgegeven in lijn met de visie op jeugdhulp met verblijf van regio Alkmaar.

Hieronder een beschrijving van de maatregelen per fase, met hun onderlinge samenhang en hun verwachte impact.

3.1 Fase 1: verbeteren zo ver de huidige kaders toelaten

We bevelen aan om in fase 1 maatregelen te nemen die bijdragen aan oplossing van alle vier de opgaven, want ze faciliteren elkaar. Het zwaartepunt in deze fase ligt op ambulantisering en ombouw van het aanbod, waardoor de eerste stapjes mogelijk worden in afbouw, en beter vormgeven van het toegangsproces:

Ambulantisering

Voor een aanzienlijke groep jeugdigen zou het beter zou zijn om ambulante zorg in te zetten dan verblijfszorg. Wetenschappelijk onderzoek laat zien³ dat de schade van een (tijdelijke) uithuisplaatsing aanzienlijk is. Zelfs wanneer de opvoedrelatie op zichzelf problematisch is, veroorzaakt een scheiding met de ouders en broers of zussen emotionele en psychische schade. Het plaatst het steunende netwerk – niet alleen het gezin, maar ook de school, vrienden en sportclub – vaak letterlijk en figuurlijk op grotere afstand, met negatieve gevolgen voor sociaal emotioneel welzijn en de ontwikkeling. De voordelen van een meer gecontroleerde omgeving voor behandeling wegen daar vaak niet tegenop. Door in het verleden gezette stappen in ambulantisering, komt het niet meer voor dat er kinderen naar verblijf worden verwezen waarvoor er een eenvoudig alternatief bestaat. De eerste maatregel daarom is het opstellen van een **Verklarende Analyse** de standaard te maken: daarbij *vertragen* we opzettelijk het proces waarmee jeugdigen snel uit huis geplaatst zouden worden en stellen we eerst een beschrijving op van de oorzaken die ten grondslag liggen aan de problematiek met een afweging van wat daar de beste oplossing voor is. De bedoeling en verwachting daarvan is dat we er dan vaker voor zullen kiezen de problemen binnen het gezin te *verdragen* en ondertussen ambulant, met meer gerichte interventies, te werken aan de oplossing.

Dit vergt lef – lef die we het beste gezamenlijk op kunnen brengen.

Daarom stellen we voor een gedeelde missie op te stellen over waarom we bereid zijn te vertragen en wat we bereid zijn te verdragen om uithuisplaatsing te voorkomen. We nemen **gezamenlijke verantwoordelijkheid** door conform die missie samen om de betrokken verwijzers en hulpverleners te gaan staan. Om goede verklarende analyses uit te voeren en deze moeilijke keuzes te maken, moeten we de **wijkteams versterken** met de expertise en capaciteit om de zorg rond deze gezinnen te organiseren. We zullen **integrale gezinsinterventieteams** nodig hebben om in deze casussen de hulp goed uit te voeren. Daarvoor is het nodig dat deze teams in kunnen grijpen op

verschillende facetten van het sociaal domein – hulp aan kinderen én ouders, werk en inkomen, huisvesting, schulden – omdat de problemen meestal al deze facetten in zich hebben en met elkaar samenhangen. Gelukkig hoeven we hier niet het wiel uit te vinden: omliggende regio's zijn bezig deze teams op te zetten.

Ombouw

Wanneer dan toch jeugdhulp met verblijf nodig is, gaan we – zeker wanneer er geen terugkeerperspectief is op korte termijn – liever voor pleegzorg dan voor verblijf in een instelling. We moeten, om dit extra beroep op haar te kunnen beantwoorden, wel extra **investeren in het bestaande pleegzorgnetwerk**. We hebben pleegouders keihard nodig en daarom moet het opnemen van een pleegkind meer verrijken dan financieel en praktisch belasten. We pleiten daarom voor het uitbreiden van financiële regelingen voor pleegouders en het uitbreiden van het hybride formele/informele netwerken waarin zij terecht kunnen voor praktische steun en advies om breakdowns te voorkomen.

Of het nu gaat om verblijfszorg in een instelling, pleeggezin of gezinshuis – langdurig of niet – we vinden dat we **deeltijd verblijf de standaard** moeten maken. Dat heeft als voordeel dat ouders meer betrokken blijven bij het herstel en de ontwikkeling van hun kind en de hulpverlening meer bij de ouders. Binnen de huidige contracten kan dat door met aanbieders in gesprek te gaan welke groepen zij om kunnen zetten naar een deeltijdrooster. Hiervan zijn al succesvolle voorbeelden. Zodra dit meer beschikbaar komt, zou het voor verwijzers de voorkeursoptie moeten worden.

De bijna no brainer op het vlak van ombouw is dat we moeten zorgen dat de **huidige lat van geldende kwaliteitsnormen wordt gehaald** – we weten dat dat nog niet overal gebeurt. Dat betekent bijvoorbeeld zorgen dat alle betrokken teams beschikken over de vereiste expertise en registraties, dat groepen niet te groot zijn, het pedagogisch klimaat voldoet aan de richtlijnen en dat effectieve interventies gericht op herstel en terugkeer naar huis worden ingezet.

Beter Toegangsproces

We moeten effectiever gebruik maken van het verblijfsaanbod dat we hebben. Dat betekent nastreven dat juist de jeugdigen met de meest urgente problematiek, waarvoor het vinden van een match het *moeilijkst* is, desondanks het *eerst* geplaatst worden. Zodra mogelijk, moeten jeugdigen ook weer uitstromen, zodat anderen van een hard benodigde plek gebruik kunnen maken. Voor plaatsing op basis van urgentie, het zoeken naar optimale matching en het afstemmen van in- en uitstroom is coördinatie vereist, daarom stellen we voor **'De RUIT'** (Regionale Uit- en Instroom Tafel) in te stellen – een overlegtafel waar GI's en Lokale Teams met elkaar de verwijzing van jeugdigen coördineren.

Afbouw

Als we de deze stappen nemen, zal er ook echt ruimte vrijvallen bij aanbieders. Wat afbouw dan echter nog steeds tegenwerkt, is het feit dat de bekostiging van verblijfszorg berekend is op een hoog bezettingspercentage. Is er minder instroom en meer uitstroom, dan staan groepen deels leeg, waardoor bij aanbieders de kosten nauwelijks dalen, maar de inkomsten wel. Om te voorkomen dat de prikkel om dan toch maar jeugdigen in verblijf te houden wint, of plots meerdere groepen in één keer verdwijnen omdat ze financieel niet houdbaar zijn, adviseren we om voor zover mogelijk de **capaciteit te plannen** door met aanbieders af te stemmen over wat er aan capaciteit nodig zal blijven en in overleg te kijken waar groepen kunnen sluiten als de vraag naar die plekken geconcentreerd wordt bij andere groepen.

Fase 1: onder de streep

We verwachten dat we binnen fase 1 een behoorlijke deuk kunnen slaan in de vier opgaven. We zullen minder vaak verblijfszorg inzetten, als we dat doen zal die hulp beter passen doordat het aanbod verandert en verbetert en doordat we slimmer in overleg toewijzen en uitstroom coördineren. Het sluitstuk is dat we het aanbod dan ook gaan

³ Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat een uithuisplaatsing een traumatische ervaring is voor het kind (Bartelink et al., 2023; Lamponen et al., 2018; Nederlands Jeugdinstituut, 2023; Turnell & Edwards, 2009). Zo kampen uithuisgeplaatste kinderen over het algemeen meer met complexe trauma's (Greeson et al., 2011; Harder et al., 2020b). Deze trauma's kunnen zich uiten in cognitieve problemen (Leloux-Opmeer et al., 2016; Rutter, Moffitt & Caspi, 2006), problemen met sociale vaardigheden, aandachtsproblemen (de Baat & Berg-le Clercq, 2013), zelfregulatiestoornissen en minder zelfvertrouwen (Harder et al., 2020b; Rutter

et al., 2006) (bron: Wildeboer, Marlin (2024), *Kwetsbare kinderen in bescherming nemen: Ervaringen van jeugdbeschermers over de rechten en belangen van het kind bij inzet van politie tijdens een uithuisplaatsing*. Master thesis, Pedagogical and Educational Sciences).

inkrimpen. Sommige van deze maatregelen zullen investeringen aan de voorkant vereisen – in het bijzonder de versterking van de wijkteams en de oprichting van integrale gezinsinterventieteams. Samen met de verklarende analyse is dat ook waar veel van de ontwikkeltijd zal gaan zitten. We verwachten hier echter op korte en lange termijn positieve effecten van, waarbij betere zorg en minder kosten hand in hand gaan, zeker op de langere termijn (na 3 jaar en verder). Dat komt doordat we denken dat jeugdigen met hun gezin door deze maatregelen vaker en beter zelf verder kunnen waardoor dure verblijfszorg minder vaak en minder lang nodig is. De grip op het stelsel verbetert ook: vooral dankzij de Ruit, sterkere wijkteams en integrale gezinsinterventieteams hebben we meer controle over verblijfszorg die we inzetten en het succes daarvan. Als uit monitoring van dit maatregelpakket blijkt dat de verwachte effecten inderdaad worden behaald en na een jaar of 2-3 de stappen zijn gezet en winst behaald zijn, ligt er met deze maatregelen ook een fundament voor de volgende fase, die op deze voortborduurdt:

3.2 Fase 2: een duurzaam beter verblijfsaanbod vastleggen

Op één na bouwen alle maatregelen in deze fase voort op de stappen gezet in fase 1. We denken dat het daarom niet verstandig is aan deze maatregelen te gaan beginnen als er nog geen goed zicht is op het succes van fase 1. Als die is geslaagd, zal deze fase de stokjes overnemen en over de eindstreep brengen – aan het einde ervan staat dan een duurzaam beter vormgegeven verblijfsaanbod. In deze fase ligt het zwaartepunt op de ombouw en afbouw van het verblijfsaanbod – in aansluiting daarop wordt De RUIT anders vormgegeven en in functie verstevigd:

Ambulantisering

Wat ambulantisering betreft zien wij geen wezenlijk nieuwe stappen in deze fase. De integrale gezinsinterventieteams moeten nu hun waarde hebben bewezen en zouden mogelijk uitbreiding verdienen. Daarnaast zouden aanbieders van ambulante jeugdhulp geïnspireerd kunnen raken of worden om ook meer integraal te werken en klaar te staan voor de gezinnen met complexe problematiek waarvan we de kinderen beter niet naar verblijfszorg sturen.

Afbouw

Nu hiervoor met de afgenomen vraag naar verblijf en de eerste versie van de Ruit de voorwaarden zijn geschapen, is het in deze fase mogelijk om de **capaciteit voor verblijfszorg veel nadrukkelijker te gaan plannen**. Door (jaarlijks) de benodigde verblijfsplekken vast te leggen wordt met aanbieders afgesproken *welke vormen van verblijf en hoeveel* plekken zij de komende periode paraat moeten hebben voor de regio. Leegstand kan dan tijdelijk financieel worden overbrugd, waarmee **de perverse prikkels voor afbouw worden weggenomen** en waardoor af- en ombouw in een stroomversnelling kunnen komen. Dit kan alleen als het lukt om van jeugdhulp met verblijf een afgebakende opdracht te maken voor een beperkt aantal aanbieders. Wij stellen voor om te werken met een groep kernaanbieders die een centrale verantwoordelijkheid heeft voor het inrichten van het regionale verblijfsaanbod met een gegarandeerde capaciteit en ombouw van voorzieningen en een flexibele schil waarnaar kan worden uitgeweken

in inhoudelijke uitzonderingsgevallen of bij ondercapaciteit. Let op: dit is een ingewikkelde klus die zorgvuldige uitwerking vergt, bijvoorbeeld zodat investeringen van de regio daadwerkelijk resulteren in zekerheid, ombouw en afbouw voor de regio en niet in financiering van verblijfsvoorzieningen voor andere regio's.

Ombouw

Door het contractueel vastleggen van een regionaal keraanbod wordt het mogelijk ook op het vlak van ombouw verder te gaan. Ten eerste door dit **aanbod helemaal in te richten op deeltijd als standaard**. Dit zal grote gevolgen hebben voor roosters in voorzieningen en de beschikbaarheid van ambulante ondersteuning op de dagen dat jeugdigen thuis verblijven – zaken die makkelijker af te spreken en organiseren zijn met een beperkte groep kernaanbieders. Ook kunnen **inhoudelijke normen nu worden aangescherpt**: de lat als het gaat om het pedagogisch

klimaat, het betrekken en activeren van het netwerk en het werken aan herstel en ontwikkeling kan nu met gerichte eisen en werkwijzen gericht omhoog worden gebracht. Met minder aanbieders kan er ook beter op de daadwerkelijke totstandkoming hiervan worden toegezien. Bovendien kan **de drempel naar verblijf verder omhoog door een verklarende analyse en het principe 'intensieve ambulante hulp eerst'** als voorwaarden te stellen voor verblijfszorg.

Beter Toegangsproces

Met een groep kernaanbieders wordt het mogelijk en voor de hand liggend om ook **de RUIT een nadrukkelijke en centrale functie en positie te geven**. Wij adviseren om in deze fase de kernaanbieders tot taak te geven hun eigen aanbod optimaal in te zetten voor de aangemelde jeugdigen, zodat zij zelf de in- en uitstroom zo kunnen plannen dat die het beste past bij de behoeften van de jeugdigen en optimaal gebruik maakt van het aanbod. Daarmee wordt de druk op G.I.'s en lokale teams in het vinden van passende verblijfsplekken minder, waardoor zij zich beter kunnen richten op het organiseren van goede hulp voor gezinnen met complexe problemen.

Fase 2: onder de streep

Fase 2 van dit maatregelpakket is te zien als de tweede trap van een raket: de eerste heeft het project van de grond getild en hoogte gemaakt, de tweede gaat verder en brengt het project uiteindelijk in een stabiele baan. In fase 1 is met het overleg over capaciteitsplanning en met de eerste vorm van de RUIT de basis gelegd voor een wezenlijk nieuw contract waarin met vaste partners afspraken gemaakt kunnen worden die beschikbaarheid van cruciale plekken garandeert, maar ook om- en afbouw plant. De andere maatregelen in fase 2 hangen hieraan vast. Meer dan de regio in eerdere jaren heeft gedaan, kunnen zo ervaringen uit de praktijk landen in afspraken voor een nieuwe inkoop. In fase 2 zitten minder maatregelen, maar de verwachting is dat ze wel pittig zijn in termen van ontwikkeltijd. Inhoudelijk verwachten we nog een flinke stap vooruit en tegenover investeringen (vooral voor de overbrugging van leegstand) staan meer grip en verdere besparingen op de middellange termijn en verder (3 jaar na ingang van de maatregelen).

Samenvattend: het resultaat is een stelsel dat dankzij Verklarende Analyse en versterking van het ambulante veld beter in staat is jeugdigen te helpen, maar dat minder vaak doet in een verblijfsvorm. De balans is verschoven naar ambulante hulp en pleegzorg en wanneer verblijfszorg wel ingezet wordt, zijn het de jeugdigen met de moeilijkste problematiek die het eerst geholpen worden en waar de meeste aandacht naar uit kan gaan. Er is grotere focus op terugkeer, mede omdat deeltijdverblijf nu de standaard is, en meer zekerheid van de beschikbaarheid van cruciale plekken. Er kan middels afspraken gestuurd worden op gewenste om- en afbouw doordat de kernvoorzieningen beter regionaal gebonden zijn en er is een hogere en meer grip op kwaliteit van zorg. Door deze ingrepen wordt een dalende trend van zorgkosten ingezet. De visie van regio Alkmaar kan bewaarheid worden. Nu DOEN.



Overzicht van het geadviseerde maatregelpakket en de verwachte impact per stap

Benadering 'Alles overwegend het beste' (weging gebalanceerd)		Inhoudelijke potentie: Oplossing vraagstukken	Financiële potentie: Benodigde investeringen	Financiële potentie: Besparingen jr. 1&2	Financiële potentie: Besparingen v.a. jr. 3	Strategische potentie: Grip	Complexiteit: Ontwikkeltijd	Score volgens weging
Stap 1: Binnen huidig contract	1 Versterk de wijkteams	3,7	-4,0	0,0	2,3	3,3	-2,3	1,4
	2 Creëer integrale gezinsinterventieteams	4,0	-2,3	-0,7	2,0	4,0	-1,7	1,8
	3,1 Verhoog de drempel tot verblijfshulp: Sluit een convenant Verklarende Analyse	0,7	0,0	0,0	0,2	0,5	-0,3	0,3
	5,1 Plan de capaciteit: Stem vrijblijvend af over vraag en aanbod	0,7	0,0	0,1	0,3	0,9	-0,2	0,4
	6 Neem gezamenlijke verantwoordelijkheid	3,3	-0,3	0,7	0,7	1,3	-1,3	1,1
	8,1 Handhaaf kwaliteitsnormen : Zorg dat de huidige lat wordt gehaald	2,1	-0,5	0,2	0,7	2,8	-0,7	1,2
	9,1 Maak deeltijd de standaard: Maak deeltijd de standaard bij verwijzing	1,2	-0,1	0,0	0,4	0,3	-0,2	0,4
	14 Maak een Verklarende Analyse de standaard	4,7	-2,0	0,7	2,7	4,0	-2,3	2,1
	15,1 Richt 'de RUIT' op : Stel een verdeeltafel in voor verwijzers	1,9	-0,5	0,4	1,3	2,3	-0,7	1,1
	16 Investeer extra in bestaande pleegzorg	2,7	-1,5	0,3	1,8	0,7	-0,7	0,9
Totale verwachte impact:		24,9	-11,2	1,7	12,4	20,1	-10,5	10,8
Stap 2: Met gewijzigd contract	3,2 Verhoog de drempel tot verblijfshulp: Neem Verklarende Analyse en ambulant eerst op als contractuele voorwaarde	0,3	0,0	0,0	0,1	0,5	-0,7	0,1
	4 Neem perverse prikkels bij afbouw weg	3,0	-4,7	-3,3	0,0	2,0	-2,7	0,1
	5,2 Plan de capaciteit: Leg de gevraagde capaciteit en de afbouw contractueel vast	2,7	-2,7	0,6	2,4	3,5	-1,5	1,5
	8,2 Handhaaf kwaliteitsnormen : Leg de lat voor verblijfszorg hoger	0,9	-1,2	0,1	0,3	1,2	-1,6	0,2
	9,2 Maak deeltijd de standaard: Richt producten in op deeltijd als standaard	2,8	-0,9	0,0	0,6	1,1	-0,8	0,9
	15,2 Richt 'de RUIT' op : Geef kernaanbieders de verantwoordelijkheid in- en uitstroom te coördineren	2,8	-1,2	0,6	2,0	2,3	-1,6	1,3
Totale verwachte impact:		12,5	-10,6	2,0	5,4	10,6	-8,9	4,1

Afbeelding 1: overzicht van het geadviseerde maatregelpakket

Deel 4: Aanbevelingen bij de *uitvoering* van dit maatregelpakket

Dit deel geeft een aantal aanbevelingen over de strategie die volgens ons nodig is om de uitvoering van dit maatregelpakket te doen slagen.

Aanbeveling 1: De transformatie kan veel opleveren, maar is een grote klus – dus begin meteen en hou een lange adem

De keuze voor een pakket aan maatregelen betekent dat de koers over een langere periode moet worden vastgehouden en we consequent moeten blijven in de keuzes over wat we doen. Maar dan ook in de keuze over wat we niet (meer) doen. De neiging bestaat om alles meteen en tegelijkertijd te doen, juist omdat we de urgentie voelen en de beweging verder willen brengen. Daarbij bestaat het risico dat we verzanden in langdurige, versnipperde projecten. Een pakket biedt focus, prioriteit en fasering enerzijds, maar biedt anderzijds ook duidelijk over wat we niet of niet nu doen.

Elke vervolgstap (maatregel of deelmaatregel) start onder de paraplu van een integraal project, om de samenhang en voortgang te borgen, met een plan van aanpak - waarin alle randvoorwaarden opgenomen zijn - alvorens tot uitvoering kan worden overgaan.

Vooruitlopend op een politieke afweging en de uitkomsten van de evaluatie stellen we voor om in 2025 het momentum en enthousiasme te benutten en direct te beginnen. Uit paragraaf 2.5 en bijlage 2 blijkt dat er een aantal maatregelen in elk pakket terugkomt. Dit zegt iets over urgentie en prioritering. In afwachting van nadere besluitvorming, adviseren we om eerst voor die maatregelen te gaan, die binnen juridische en financiële kaders uitgevoerd kunnen worden.

Dit in overweging nemende, stellen we de Binnentafel voor om te starten met het verkennen van de mogelijkheden om **deeltijd de standaard te maken bij verblijf**. Ons advies is om vervolgens aan de slag te gaan met de **verdeeltafel voor verwijzers**, die in eerste aanleg gecombineerd kan worden met een verkenning van de voorloper van de capaciteitsplanning, **het vrijblijvend afstemmen over vraag en aanbod**.

Niet alle maatregelen zijn volstrekt nieuw voor onze regio: in de praktijk vinden ontwikkelingen en activiteiten plaats, die in het verlengde liggen van de aanbevolen maatregelen. De huidige leertafel Verklarende Analyse doet bijvoorbeeld in een 'learning on the job'-traject ervaring op met de Verklarende Analyse en geeft handvatten om de Verklarende Analyse in onze regio verder te implementeren. Tevens staan de kwaliteitsnormen al op de agenda bij het contractmanagement van de regio.

Aanbeveling 2: Of de eerste stappen lukken bepaalt wat daarna verstandig is, dus monitor en stel tussentijds bij

De voorgestelde maatregelen grijpen allemaal in elkaar. Enkele maatregelen sorteren alleen effect als ze samengenomen worden; daar is het pakket ook op samengesteld. Andere zijn opgedeeld in stappen die kunnen onder het huidige contract en stappen die pas gezet kunnen worden na wijziging van het contract.

We adviseren daarom om het project als geheel te blijven monitoren en op basis van de behaalde resultaten te blijven bijsturen. Zo kan worden bepaald of voor een volgende stap het fundament is gelegd. Of voorkomen we dat we ons vastleggen op een maatregel met een nieuw contract, terwijl de basis daarvan niet is gerealiseerd. Het is zelfs mogelijk dat eerste stappen al zoveel resultaat behalen, dat een volgende stap of een wijziging van het contract niet noodzakelijk is.

Niet alle maatregelen kunnen binnen de huidige kaders uitgevoerd worden en kunnen een grote en verregaande verandering vragen. Om bijvoorbeeld serieuze stappen te zetten in de om- en afbouw van het aanbod en om de toegang beter te coördineren via een regionale in- en uitstroomtafel zal een nieuwe inkoop nodig zijn.

Dit is zeer ingrijpend: voor het veld, maar ook voor de gemeenten. Deze nieuwe werkelijkheid vraagt veel en nauwe betrokkenheid van allen tijdens, maar ook na de inkoop. Wat comfort zou geven bij deze keuze, is dat zo'n pakket niet een grote gok inhoudt. Al deze pakketten bevatten stappen die het fundament leggen voor volgende, maar op zichzelf al waarde toevoegen. Monitoren we goed, dan kunnen we ten halve keren, als zaken anders uitpakken dan gedacht. Uit die monitoring kan blijken dat het effect erg laag is maar ook dat het effect buitengewoon hoog is. Hieruit kan ook blijken welke aanpassingen nog nodig of wenselijk zijn om wel het gewenste resultaat te halen. Op basis van die ervaringen kunnen we beoordelen of we inhoudelijk inderdaad op de goede koers zitten en hoe de nieuwe inkoop moet worden vormgegeven.

Aanbeveling 3: Ontwikkel verder in gezamenlijkheid

Samen weten en kunnen we meer, dat heeft onze ontwikkeltafel wel bewezen. Ons advies is daarom om bij de uitwerking van het maatregelpakket opnieuw samen op te trekken. Afhankelijk van het onderwerp is het verstandig om daarbij opnieuw de GI's en verblijfsaanbieders of ook juist aanbieders van ambulante zorg en andere stakeholders zoals het onderwijs te betrekken. De structuur van de ontwikkeltafels zijn een goede blauwdruk voor veel van het benodigde ontwikkelwerk, dus pleit dit eindrapport voor de voortzetting van de ontwikkeltafels ook na 2025⁴. Uiteraard hangt dit laatste punt samen met de uitkomsten en aanbevelingen vanuit evaluatie van inkoop.

Ons advies werkt alleen als we het *pakket* aan maatregelen samen met onze aanbieders uitvoeren. Daarvoor is het nodig om op twee punten om commitment van aanbieders te vragen. Het eerste punt betreft het commitment van aanbieders, om bij te dragen in vervolgonontwikkelingen. Dan hebben we het niet alleen over die aanbieders die verbonden zijn aan de Binnentafel en die betrokken waren bij deze ontwikkeltafel, maar over alle gecontracteerde aanbieders, zowel van ambulante als verblijfs hulp. Het maatregelpakket wordt pas een integraal project als gecontracteerde aanbieders hun steentje bijdragen in de uitwerking.

Het tweede punt betreft commitment en betrokkenheid van andere partners zoals het onderwijs en organisaties en voorzieningen die betrokken zijn bij door- en uitstroom van jeugdigen vanaf 18 jaar. Gezien het belang van deze laatste twee onderwerpen, verdienen zij een eigen aanbeveling (zie aanbeveling nummer 5).

Aanbeveling 4: Coördineer dit als een integraal project en bewaak zo de voortgang en samenhang

Ons advies behelst een *pakket* aan maatregelen. Een eenheid dus, met meerdere deelonderwerpen. Een goede manier om het te doen mislukken zou zijn door het op te knippen in onderdelen en veel verschillende mensen kortdurende aandacht per onderdeel eraan te laten besteden. Het is dan zeker dat de deelonderwerpen niet op elkaar aansluiten, ongeïnformeerde besluiten worden genomen over vervolgstappen en het project van links en rechts doorkruist wordt door andere ontwikkelingen. Dit pakket verdient daarom één integrale opdracht, met duidelijke kaders, waar de komende jaren projectmatig en gecoördineerd aan verder kan worden gewerkt.

Wij zijn van mening dat de koers die door de regio is bepaald door de visie op verblijf en het overkoepelend kader een duidelijke richting kent. Dat vraagt dan ook om een duidelijke keuze te

⁴ In de contracten zijn de ontwikkeltafels tot en met 2025 vastgelegd.

maken voor de invulling van dit project: integraal en met bewaking van voortgang en samenhang. Het risico dat de vastgestelde visie niet wordt uitgevoerd als het project wordt opgeknapt is zeer groot. Kies dus nu bewust voor de koers volgen zoals al eerder is vastgesteld.

Daarbij is het volgende wel van belang: we beseffen dat het pakket van maatregelen wat we voorstellen betrekking heeft op de jeugdhulp met verblijf in regio Alkmaar. Op lokaal en bovenregionaal niveau zijn ook opgaven geformuleerd die verbinding (kunnen) hebben met dit pakket. Het is van groot belang om enerzijds dit bredere perspectief in het oog te houden en anderzijds de samenhang met het regionale maatregelpakket te blijven bewaken. We hebben het hier o.a. over:

- De Hervormingsagenda Jeugd die een grote impact heeft op *lokale* ontwikkelingen, bijvoorbeeld de opdracht tot het versterken van wijkteams, wat ook in onze maatregelen terugkomt;
- Verder gelden er *bovenregionale* projecten en ontwikkelingen die samenhang hebben met de opgave in de regio Alkmaar, maar ook een eigen traject zijn. Deze projecten lopen al en kunnen niet opgeschort of veranderd worden omdat de regio een ander traject loopt. Voorbeelden hiervan zijn het door ontwikkelen van JeugdzorgPlus waar een contract op loopt tot en met 2030 met drie regio's Alkmaar, de Kop en West-Friesland. Maar ook de bovenregionale inkoop Jeugdbescherming en Jeugdreclassering van 4 regio's; Alkmaar, de Kop, Zuid-Kennemerland en Haarlem, kent een opdracht;
- Op *landsdeel* niveau Noord-Holland speelt het Thuis voor Noordje (TvN), waar een uitvoeringsagenda onderligt. De regio Alkmaar heeft hierbinnen ook een eigen opdracht.
- Sinds 2024 is de SPUK af/ ombouw gesloten Jeugdzorg in werking en hebben we de opdracht om alternatieven voor gesloten jeugdzorg te ontwikkelen.
- Vanuit TvN werken we als regio aan een bovenregionaal aanbod voor gezinsopname, Kinderen in Gezond Systeem (KINGS).

Aanbeveling 5: Pak zodra het besluit over dit maatregelpakket genomen is de vraagstukken over de aansluiting met onderwijs en over doorstroom naar andere (woon)voorzieningen op met de betrokken partners.

De aandachtige lezer zal zich realiseren dat de maatregelpakketten antwoorden geven op vier van de zes in Deel 2 beschreven probleemanalyses. De laatste twee transformatieopgaven⁵ vanuit onze visie op verblijf zijn niet behandeld in deze ontwikkeltafel. Dat is een bewuste keuze geweest. De ontwikkeltafels onderwijs & verblijf en de ontwikkeltafel 18-/18+ liepen namelijk tegelijkertijd met onze strategische ontwikkeltafel. Beiden hebben recent een eigen resultaat opgeleverd: een handreiking onderwijs – verblijf en een vernieuwd Toekomstplan 18-/18+. Op dit moment wordt gewerkt aan de implementatie van deze stukken.

Onze aanbeveling is om, zodra een besluit is genomen over het maatregelpakket, met het onderwijs en andere betrokken partners op deze thema's in gesprek te gaan over de raakvlakken van ons maatregelpakket met het onderwijs en andere voorzieningen. Deze afstemming moet inzicht geven hoe de maatregelen aansluiten bij de resultaten van de eerdere twee ontwikkeltafels en of vervolgonwikkeltafels nodig zijn om tot verdere aansluiting te komen.

⁵ **Opgave 5: Optimaal onderwijs bij jeugdhulp:** We denken dat jeugdigen in verblijf vaak last ondervinden in hun onderwijscarrière door de verhuizingen die gepaard gaan met verblijf.

Opgave 6 Betere doorstroom: We denken dat voor sommige jeugdigen volledig zelfstandig wonen nog niet mogelijk is vanaf hun 18e. Sommige daarvan blijven daarom langer in jeugdinstanties wonen, waardoor andere jeugdigen die die plekken nodig hebben moeten wachten.

Bijlage 1: Opdracht Strategische Ontwikkeltafel



Opdracht

Strategische Ontwikkeltafel Transformatie Verblijf

Aanleiding

De Ontwikkeltafel gezinsgericht wonen heeft de doelgroep, het aanbod, hiaten en knelpunten rondom gezinsgericht wonen in de regio Alkmaar nader in beeld gebracht. Eén van de aanbevelingen van deze ontwikkeltafel is het inrichten van een vervolg-ontwikkeltafel:

“In de regionaal vastgestelde visies is beschreven *welke* beweging we in de regio willen maken op verblijf. Daarin is ook beschreven wat we dan op hoofdlijnen willen bereiken en dat we de ontwikkeltafels gebruiken om deze beweging te kunnen realiseren. Wat niet is beschreven is *hoe* we tot die beweging gaan komen. Tijdens de ontwikkeltafel gezinsgericht wonen is gebleken dat het ontbreken van deze kaders, het gesprek lastig te voeren maakt over wat er op operationeel niveau nodig is.”

In de Binnentafel van 2 april 2024 is deze aanbeveling overgenomen en de opdracht gegeven om een opdracht voor een nieuwe, strategische Ontwikkeltafel te formuleren, om de verblijfsopgave op Verblijf nader handen en voeten te geven. De huidige kaders blijken namelijk nog onvoldoende uitgekristalliseerd om aan de slag te gaan met de opgaven op verblijf. In ontwikkeltafels is meer dan eens geconstateerd dat er bijvoorbeeld over de invulling van de begrippen discussie heerst. Hierdoor ontstaat ook discussie over hoe we tot de transformatie komen van verblijf naar ambulant. Daarnaast wordt het als knelpunt ervaren dat verblijf moet worden teruggebracht, terwijl er nog onvoldoende ambulante alternatieven uitgewerkt en beschikbaar zijn. Dit zorgt ervoor dat er urgentie wordt gevoeld om door middel van een strategische ontwikkeltafel een volgende stap te maken in de realisering van de inkoopdoelen en de ‘Beweging van 0’, waar deze Ontwikkeltafel een belangrijke stap voorwaarts in gaat maken.

0-Doelstelling

0 jeugdigen die niet prettig thuis opgroeien (0 jeugdigen in verblijf)

Visie regio Alkmaar

Als we de visie volgen van de regio en de inkoopdoelstellingen willen we tijdelijk en herstelgericht verblijf zoveel mogelijk ombouwen naar ambulante hulpverlening bij het gezin thuis. Als duidelijk is dat het gaat om een langduriger woonplek, willen we zoveel als mogelijk gebruik maken van plaatsing in pleeggezin of gezinshuis.

Vanuit het Thuis voor Noordje hebben we een opgave om vorm te geven aan kleinschalige gezinsgerichte woonvormen om ervoor te zorgen dat de zorg zo thuis nabij mogelijk en zo gezinsgericht mogelijk georganiseerd kan worden.

Transformatiedoelstellingen

- Een betere toeleiding naar passende plekken, vooral bij zeer complexe problematiek;
- De herstel- en ontwikkelkansen van jeugdigen in verblijfsvoorzieningen maximaliseren;
- Een integratie van expertise binnen en buiten verblijfsvoorzieningen, georganiseerd rond de jeugdige.

Transformatieopgaven

- Een ombouw van verblijfsgebonden naar ambulante expertise;
- Een geleidelijke reductie van het totaal aantal plekken met behoud van voldoende regionale plekken;
- Een ombouw van verblijfsaanbod naar kleinschaliger voorzieningen in een gezinsomgeving;
- Het organiseren van een toegangsproces dat zorgt voor snelle plaatsing, zorgvuldige matching en prioriteit geeft aan jeugdigen met urgente en complexe problematiek;
- Het maximaal in staat stellen van het onderwijs om bij een opname het onderwijs voor jeugdigen goed en snel vorm te geven;
- Het organiseren van een goede aansluiting op doorstroomvoorzieningen voor 18 plussers als uitstroom voor het 18^e levensjaar niet mogelijk is.

Doel Ontwikkeltafel

In deze strategische ontwikkeltafel transformatie verblijf gaan gemeenten en aanbieders met elkaar in gesprek over **hoe** we deze gezamenlijke opgave op verblijf en de transformatie willen gaan bewerkstelligen, **wat** de gestelde opgave van iedereen vraagt en **hoe** we dat gezamenlijk kunnen uitvoeren. Deze kaders bieden vervolgens richting en houvast bij het op operationeel niveau kunnen uitwerken van producten, percelen, werkwijzen en dergelijke.

Het is nodig om met deze ontwikkeltafel te kunnen bepalen wat ons nu nog weerhoudt om de beweging van verblijf naar ambulant te starten en wat ervoor nodig is om deze beweging te gaan maken.

Opdracht

Deze ontwikkeltafel bestaat uit 2 pijlers, namelijk:

1. het ombouwen van verblijfsvoorzieningen naar ambulante voorzieningen;
2. het afbouwen van verblijfsvoorzieningen.

Het voorstel is om deze 2 pijlers apart van elkaar uit te werken, te beginnen met de ombouw, gevolgd door de afbouw. Beide pijlers moeten wel binnen deze ontwikkeltafel uitgewerkt worden.

Uitwerking pijler 1:

Hoe ziet het ombouwen van Jeugdhulp met Verblijf in de regio Alkmaar eruit en wat is daarvoor nodig?

1. Op welke wijze gaan we **ambulantisering** vormgeven als vervangend aanbod i.p.v. Verblijf?
 - a. Welke vormen van verblijf kunnen omgebouwd worden naar ambulant? Wat is daarvoor nodig? Binnen welke termijn kunnen we dat gezamenlijk organiseren? Zie hiervoor ook vraag 2.
 - b. Wat betekent de afbouw van verblijf voor aanbieders met alleen verblijf?
 - c. Hoe kan de kennis en expertise die nu verbonden is aan verblijfslocaties behouden blijven in een ambulante setting?
 - d. Wat is er nodig voor de integratie van onderwijs en jeugdhulp?

Financieel/ inkooptechnisch:

- e. Welke randvoorwaarden zijn voor de ombouwfase en in de beoogde situatie nodig, bijvoorbeeld qua inkoop en financieringsstructuur? Gedacht kan worden aan:
 - i. Verblijf is zoveel mogelijk deeltijd toevoeging aan ambulant traject, wat betekent dit voor de beschikbaarheid/inzetbaarheid van de verblijfsplek?
 - ii. Verblijf is zoveel mogelijk tijdelijke/ herstelgerichte toevoeging aan ambulant. Wat kunnen de gevolgen hiervan zijn en hoe kijken we hier tegenaan?
 - iii. De uitvoering van de visie kan een (tijdelijke) dubbele inzet/beschikbaarheid vragen (verbouwen met de winkel open). Wat kunnen de gevolgen hiervan zijn en hoe kijken we hier tegenaan?

Uitwerking pijler 2:

2. Hoe ziet het afbouwen van Jeugdhulp met Verblijf in de regio Alkmaar en wat is daarvoor nodig?
 - a. Welk **verblijfsaanbod** is nodig om te behouden of (door) te ontwikkelen?
 - Voor wie moet verblijf beschikbaar blijven (doelgroep(en) en daarmee (vorm)en)? Welk verblijfsaanbod gaat afgebouwd worden?
 - Wat werkt in de huidige verblijfsvormen wel (ook evt. buiten jeugdverblijf) en moeten we behouden versus wat werkt niet en moeten we afbouwen?
 - b. Wat verstaan we onder kleinschaligheid?
 - c. Wat verstaan we onder onvoorwaardelijk wonen? Zijn hier grenzen aan?
 - d. Hoeveel verblijf is er dan nodig (omvang)?
 - e. Wat is een regionale opgave? En wat een bovenregionale (Thuis voor Noordje)?
 - f. Hoe ziet de toegang tot verblijf eruit? Hoe vindt een goede matching plaats en wat is er nodig aan coördinatie van de in- en uitstroom bij verblijf?

Voorbereidingen voor aanvang Ontwikkeltafel (door gemeenten)

1. In beeld brengen van de kaders rondom verblijf:

Kijkend naar de ambities op verblijf is het nodig om na te gaan welke kaders al vastgesteld zijn en welke uitwerking of nadere duiding nodig is. Oftewel: welke concretiseringsslag moet nog gemaakt worden om de visie op verblijf tot uitvoering te kunnen brengen. De huidige kaders voor jeugdhulp met verblijf zijn:

- Aanbestedingsdocument jeugdhulp met Verblijf (*regio Alkmaar*):
 - Overkoepelend kader jeugd
 - Regionale visie op jeugdhulp met verblijf
 - Overzicht huidige perceelbeschrijvingen en aanbieders
 - Voorbeelden verblijfsvormen andere regio's.

Op bovenregionaal (zowel Noord Holland Noord als landsdeel Noord-Holland zijn visies uitgewerkt die van invloed zijn op onze regionale opgave:

- De 10 leidende principes Thuis voor Noordje (*landsdeel NH*); herijking in 2024
- Transformatievisie JeugdzorgPlus 2023 en verder: doel is geen gesloten plaatsingen meer uiterlijk in 2030 (*regio's NHN*)

2. In beeld brengen huidig zorglandschap Verblijf regio Alkmaar
3. Voorbereiden invulling en werkwijze ontwikkeltafel met 1 tot 2 aanbieders (zie werkwijze).

Werkwijze ontwikkeltafel

De werksessies moeten ingedeeld worden in twee gedeelten: het eerste gedeelte betreft het ombouwen van verblijfsvoorzieningen met ambulante voorzieningen, het tweede gedeelte het afbouwen van verblijfsvoorzieningen.

Voorbereiding werkwijze:

De gemeenten willen graag samen met 1 of 2 aanbieders de sessies van de ontwikkeltafel voorbereiden en komen tot geschikte werkvormen om te komen tot antwoorden op de gestelde vragen. Aangezien de aard van deze ontwikkeltafel strategischer is dan eerdere ontwikkeltafels, kan tussentijdse (bestuurlijke) afstemming nodig zijn, waarvoor ruimte in het proces en de invulling van de sessies beschikbaar moet zijn. In dit voorstel wordt een globaal proces geschetst, dat tussentijds aan de hand van de uitkomsten van de sessies en (bestuurlijke) afstemming bijgesteld kan worden.

Aangezien deze ontwikkeltafel een strategische inslag heeft, is het uitermate belangrijk dat de juiste mensen aan tafel zitten om gezamenlijk de strategie te bepalen. Hierbij wordt ook bedoeld dat het niet de bedoeling is dat uitvoerende medewerkers aansluiten.

Voorstel inrichting werkwijze

Hierbij zijn 2 mogelijkheden:

1. Sessies organiseren zoals bij de andere ontwikkeltafels, 3 a 4 sessies van 2 tot 3 uur, maar dan wel twee keer vanwege de splitsing in de twee pijlers;
2. Twee sessies per pijler: starten met een dagsessie gevolgd door een afsluitende werksessie (max 2 uur).

In de Binnentafel op 30 mei wordt gevraagd een keuze te maken voor 1 van deze 2 mogelijkheden.

Deelnemers (voorstel)

Met het bepalen van het strategisch zijn van deze ontwikkeltafel, bestaat ook de wens om een procesbegeleider/ onafhankelijk voorzitter toe te voegen aan deze ontwikkeltafel.

Benodigd	Suggestie
Expertise	Organisatie
Zorgaanbieder GGZ	GGZ NHN
Zorgaanbieder Verblijf	Parlan Embrace the Future Talentenhuis
Zorgaanbieder VG	's Heerenloo
Zorgaanbieder ambulant	iHub/ Opvoedpoli Koel Jeugdzorg
Gecertificeerde instellingen	DJGB
Beleid regio Alkmaar	Gemeenten
Contractmanagement	NORA

Planning

Vaststellen Opdracht Binnentafel: 30 mei 2024
Start Ontwikkeltafel: Voor de zomervakantie (half juli) 2024
Afronding Ontwikkeltafel: Kwartaal 4 2024

Bijlage 2: Mogelijke benaderingen en wegingen en hun effect

Nr. Maatregel	“Alles overwegend het beste”					“Roeien met de riemen die we hebben”				
	Gebalanceerd	Inhoud voorop	Hand op knip	Kost voor de baat	Zuinig met tijd	Gebalanceerd	Inhoud voorop	Hand op knip	Kost voor de baat	Zuinig met tijd
1 Versterk de wijkteams	✓	✓	✓	✓	✓					
2 Creëer integrale gezinsinterventieteams	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
3 Verhoog de drempel tot verblijfshulp										
3.1 Sluit een convenant Verklarende Analyse	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2 Neem Verklarende Analyse en ambulant eerst op als contractuele voorwaarde	✓	✓	✓	✓	✓					
4 Neem perverse prikkels bij afbouw weg	✓	✓	✓	✓	✓					
5 Plan de capaciteit										
5.1 Stem vrijblijvend af over vraag en aanbod	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2 Leg de gevraagde capaciteit en de afbouw contractueel vast	✓	✓	✓	✓	✓					
6 Neem gezamenlijke verantwoordelijkheid	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
7 Creëer gedeelde verblijfslocaties in gemeentelijk beheer										
8 Handhaaf kwaliteitsnormen										
8.1 Zorg dat de huidige lat wordt gehaald	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.2 Leg de lat voor verblijfszorg hoger	✓	✓	✓	✓	✓					
9 Maak deeltijd de standaard										
9.1 Maak deeltijd de standaard bij verwijzing	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.2 Richt producten in op deeltijd als standaard	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10 Investeer in pleegzorg										
10.1 Breng huidige regelingen samen rond pleeggezinnen om hen inhoudelijk en financieel te ontlasten						✓				
10.2 Zet een gebundelde pleegzorgcentrale op die het pleegzorgnetwerk bouwt en onderhoudt										
11 Stimuleer gezinshuizen										
11.1 Faciliteer nieuwe gezinshuizen in de regio met de huidige regels										
11.2 Neem structurele drempels voor vestiging van nieuwe gezinshuizen weg										
12 Maak ruimte voor gezinsopnames										
12.1 Creëer in het huidige aanbod een route voor gezinsopnames										✓
12.2 Richt een specifiek product in voor gezinsopnames										✓
13 Breng verblijfslocaties de wijk in										
14 Maak een Verklarende Analyse de standaard	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15 Richt ‘de RUIT’ op										
15.1 Stel een verdeeltafel in voor verwijzers	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.2 Geef kernaanbieders de verantwoordelijkheid in- en uitstroom te coördineren	✓	✓	✓	✓	✓					
16 Investeer extra in bestaande pleegzorg	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Bijlage 3: Niet geselecteerde maatregelen

1. Ambulantisering

- *Gezinsopnames:*

In plaats van alleen een kind, wordt bij zeer complexe systeemproblematiek een heel gezin opgenomen en integraal behandeld. Deze behandeling kan korter en effectiever zijn dan regulier en daarmee ook goedkoper.

2. Afbouw van bedden

- *Gemeentelijk gedeelde verblijfslocaties:*

Niet aanbieders, maar de gemeenten zijn eigenaar van verblijfslocaties. Aanbieders kunnen daar flexibel gebruik van maken. Dit maakt de kosten van verblijfszorg voor aanbieders flexibeler, waardoor de perverse prikkel tot het volhouden van plekken verdwijnt. Het verkleint ook het probleem dat er bij afbouw te veel kleine snippertjes aanbod over zouden blijven, doordat het plekken bundelt. Het kan ook bijdragen aan de integratie van expertise.

3. Ombouw naar beter verblijf

- *Investeren in pleegzorg:*

De extra kosten en moeite die die pleegzorgouders hebben, moeten zoveel als mogelijk gecompenseerd worden. Hiervoor zouden de huidige regelingen samen rond pleeggezinnen om hen inhoudelijk en financieel te ontlasten samengebracht moeten worden. Daarnaast gaat het ook het versterken van het pleegzorgnetwerk wordt versterkt. Hierbij kun je denken aan meer werving van nieuwe pleegouders en meer ondersteuning van de pleeggezinnen. Een concrete maatregel hierbij is het opzetten van een gebundelde pleegzorgcentrale die het pleegzorgnetwerk bouwt en onderhoudt

- *Gezinshuizen stimuleren:*

Gezinshuizen worden financieel en inhoudelijk zo gesteund dat het voor degene die over de juiste capaciteiten beschikt, goed mogelijk wordt een gezinshuis te starten en te blijven draaien.

- *De wijk in (kleinschalig wonen):*

Verblijfsgroepen schalen af naar kleine eenheden (4 tot 6 jeugdigen) die gevestigd zijn in de wijk zodat er een beter steunend niet-professioneel netwerk kan worden gecreëerd.