

A young child with blonde hair, wearing a white dress with a green floral pattern, is holding a large, light green watering can. The child is looking down at the can with a focused expression. The background is a soft, out-of-focus green field, suggesting an outdoor setting. The overall mood is calm and nurturing.

De inrichting van het stelsel Zorg voor Jeugd 2015

Bestuursopdracht 2013

Transformatieteam West-Brabant West

Bestuursopdracht 2013

Transformatieteam West-Brabant West

De inrichting van het stelsel Zorg voor Jeugd 2015

Colofon

Ontwikkeld door:

Ambtelijk Transformatieteam West-Brabant West
Gemeente Bergen op Zoom
Gemeente Etten-Leur
Gemeente Halderberge
Gemeente Moerdijk
Gemeente Roosendaal
Gemeente Rucphen
Gemeente Steenbergen
Gemeente Woensdrecht
Gemeente Zundert
K2 Brabants Kenniscentrum Jeugd

Samenstelling en eindredactie:

Sanne Abrahams, K2 Brabants Kenniscentrum Jeugd

Datum:

December 2012

Inhoudsopgave

1.	Terugblik 2012	p. 3
1.1	Het subregionale samenwerkingsverband West-Brabant West	p. 3
1.2	Terugblik: de bestuursopdracht van 2012	p. 3
1.2.1	Het stappenplan	p. 4
1.2.2	Het resultaat van 2012	p. 4
2.	Wat doen we in 2013?	p. 5
2.1	De bestuursopdracht van 2013	p. 5
2.1.1	De leidende principes	p. 5
2.1.2	Doel- en vraagstelling 2013	p. 5
2.1.3	De relatie met het lokale	p. 6
2.1.4	De relatie met andere transities	p. 6
2.1.5	Meerjarenfocus	p. 6
2.2	Twee hoofdactiviteiten	p. 6
2.2.1	De schets uitwerken: organiseren van de uitvoering	p. 7
2.2.2	Leren in de praktijk: toetsen, experimenteren en evalueren	p. 7
2.3	Samen werken aan de inrichting	p. 7
2.3.1	Formele samenwerking: omvang, vormgeving en termijnen	p. 8
2.4	Toetsen van het Stelsel Zorg voor Jeugd 2015	p. 8
2.5	Lerend organiseren: aan de slag in werkgroepen	p. 8
2.5.1	De elementen	p. 9
2.5.2	De vijf werkgroepen	p. 9
2.5.2.1	De algemene opdracht	p. 10
3.	Hoe gaan we het organiseren?	p. 12
3.1	Projectorganisatie West-Brabant West	p. 12
3.2	Transformatieteam West-Brabant West: projectrollen bestuurlijk	p. 12
3.3	Transformatieteam West-Brabant West: projectrollen ambtelijk	p. 13
3.3.1	Extra ambtelijke capaciteit	p. 13
3.3.2	Ondersteuning: inhoudelijk adviseren, creatieve denkkraft en handen	p. 14
3.4	Relatie met provinciale en regionale samenwerking	p. 14
3.4.1	Landelijke samenwerking	p. 14
3.4.2	Provinciale samenwerking	p. 14
3.4.3	Regionale samenwerking	p. 14
4.	Checklist: hoe transitie- en transformatieproof is West-Brabant West?	p. 16
5.	Planning: de transformatieagenda van West-Brabant West	p. 17
6.	Begroting en budgetbewaking	p. 19
7.	Projectbeheersing	p. 20
8.	Communicatie	p. 21
8.1	Werkgroep communicatie transformatie jeugdzorg	p. 21
8.2	Communicatieplan	p. 21
8.3	Communicatie onderling	p. 21
8.4	Communicatieplanning	p. 21
9.	Risicoanalyse	p. 22

1. De weg naar 2015 loopt verder: hoe gaan we het organiseren?

In 2012 heeft West-Brabant West grote stappen gezet op de ingeslagen weg naar een nieuw jeugdzorgstelsel. De bestemming 'richten' is bereikt. Niet alleen, maar met veel enthousiaste partners uit het jeugdveld en met (vertegenwoordigers) van ouders en jeugd, die we tijdens onze reis hebben leren kennen. Samen hebben we de tijd genomen om te bouwen aan een stelsel. We zijn begonnen met groots dromen en geëindigd met een concept stelsel Zorg voor Jeugd 2015. En naast het zetten van grote stappen, is er ook de tijd genomen om stil te staan bij de opbrengsten. Samen met de partners en de (vertegenwoordigers) van ouders en jeugd zijn we aan de keukentafel gaan zitten om het stelsel te verrijken. Nu wordt het tijd voor het inrichten.

In 2015 moet de eindbestemming zijn bereikt. De tijd dringt en samen hebben we nog een aantal grote stappen te zetten. Daarbij komt dat er sprake is van een extra rijksbezuiniging; de taakstelling is fors hoger geworden. Het transitie- en transformatieproces worden daarmee (nog) complexer.

Het jaar 2013 staat in het teken van het inrichten. Hoe willen de negen gemeenten het systeem organiseren? Wat zijn de consequenties van de gekozen richting? En hoe wordt er invulling geven aan mensen, strategie, cultuur, structuur, middelen en sturing om het einddoel te bereiken?

Dit document geeft inzicht in de Bestuursopdracht West-Brabant West 2013. Waar moet West-Brabant West - met het oog op 2015 - aan het eind van dit jaar staan? Maar niet voordat er kort is teruggeblikt op wat het jaar 2012 ons heeft gebracht.

Zie Bijlage 1 (pagina 22) voor contextuele informatie.

1.1 Het subregionale samenwerkingsverband West-Brabant West

Begin 2012 is er een subregionale indeling tot stand gekomen, bestaande uit een drietal subregio's: Breda, Dongemond en Roosendaal/Bergen op Zoom. Met als werktitel *Transformatieteam West-Brabant West* heeft subregio Roosendaal/Bergen op Zoom op 16 februari 2012 haar kick-off gehad. Een subregionale samenwerking tussen Bergen op Zoom, Moerdijk, Halderberge, Roosendaal, Steenbergen en Woensdrecht is daarmee een feit.

Bij de keuze voor een subregio is uitgegaan van de natuurlijke leefroutes van jongeren en ouders en van de bestaande samenwerkingsverbanden. Belangrijk is om de dynamiek van deze keuze te benadrukken. De vastgestelde subregionale indeling met haar grenzen is veranderlijk. Gaandeweg het proces kunnen gemeenten aansluiten en/of aanhaken bij andere vormen van subregionale samenwerking in totaliteit en op onderdelen.

In augustus 2012 zijn er een drietal West-Brabantse gemeenten aangesloten bij het samenwerkingsverband West-Brabant West: Etten-Leur, Rucphen en Zundert.

Het doel van de samenwerking van Transformatieteam West-Brabant West is om te komen tot een probleemloze overgang van de jeugdzorg van de provincie naar de gemeenten in 2015. Dit onder het motto 'samenwerken waar kan'. Een gezamenlijk focus op kennisdeling, afstemming, effectiviteit en efficiëntie is essentieel.

1.2 Terugblik: de bestuursopdracht van 2012

In de Bestuursopdracht West-Brabant West 2012 is de focus gelegd op richtinggevende activiteiten; het richting geven aan de organisatie van de Zorg voor Jeugd in 2015.

In dat kader zijn we in 2011 gestart met het opstellen van de regionale visie, maar ook met kennisverwerving omtrent het thema en kennismaking met het werkveld; waarbij 'Le Tour des Jeunes' een inspirerend onderdeel vormt. Het richtinggevend jaar 2012 heeft vervolgens in het teken gestaan om vanuit de visie verder vorm te geven aan de organisatie. Dit met het volgende doel:

In december 2012 is er een transformatieplan vastgesteld, bestaande uit 1) een beschrijving van het gewenste jeugdzorgstelsel vanaf 2015, inclusief een beschrijving van welke elementen op welk schaalniveau opgepakt gaan worden en 2) een transformatieagenda, die richting geeft aan het realiseren van het gewenste toekomstbeeld.

De centrale vraagstelling hierbij luidt:

Hoe is - rekening houdend met de bestuurlijke, organisatorische, financiële, inhoudelijke en professionele factoren - de jeugdzorg georganiseerd in 2015 (idealiter): welke weg moeten we inslaan en hoe loopt deze weg in het landschap van jongeren, ouders, instellingen, professionals en bestuurders?

1.2.1 Het stappenplan

Om het doel te bereiken is er een stappenplan opgesteld, waaraan in 2012 uitvoering is gegeven. In onderstaande tabel is per stap uit het stappenplan het opgeleverde resultaat inzichtelijk gemaakt.

Activiteit	Resultaat
Stap 1. Een startfoto	Inventarisatie en feitenanalyse
Stap 2. Partners in beeld	Inventarisatie, bereiken en betrekken, krachtenveldanalyse, vriendenboekje
Stap 3. Verdieping met partners	Verdiepingsslag, draagvlak, delen, krachtenveldanalyse
Stap 4. Transformatiedagen	Samen vertellen, verbeelden, vernieuwen en verwezenlijken, droom, bouwstenen
Stap 5. De foto van 2015 ontwikkelen	Concept stelsel Zorg voor Jeugd 2015, samen verrijken, definitief stelsel Zorg voor Jeugd 2015 (tekst en beeld)
Stap 6. De weg er naar toe	De transformatieagenda West-Brabant West 2012-2015
Stap 7. Samenvoeging tot een transformatieplan	Definitief stelsel, transformatieagenda West-Brabant West, Bestuursopdracht 2013
Stap 8. Besluitvorming	Besluit over stelsel Zorg voor Jeugd, Bestuursopdracht 2013 en raadsbesluit visie

Tabel 1. Het stappenplan 2012

1.2.2 Het resultaat van 2012

Het jaar 2012 wordt afgesloten met een schets van het gewenste jeugdzorgstelsel vanaf 2015 inclusief een beschrijving van de verschillende elementen uit die schets. Het stelsel is samen met (vertegenwoordigers van) ouders, jeugd en het jeugdveld ontwikkeld en verrijkt. Een intensief traject dat heeft geleid tot een focus, maar ook tot draagvlak; samen is de richting bepaald. Van de definitieve schets is een animatiefilm gemaakt om het resultaat breed te kunnen delen met ouders, jeugd, het jeugdveld, gemeenten en gemeenteraden.

Uitgaande van de schets is deze bestuursopdracht en de transformatieagenda West-Brabant West opgesteld¹.

¹ De concept Jeugdwet en het landelijke spoorboekje van de VNG hebben als input gediend en zijn vertaald naar de situatie in West-Brabant West.

2. Wat doen we in 2013?

Het jaar 2013 staat in het teken van het inrichten. Het stelsel Zorg voor Jeugd 2015, beschreven in tekst en beeld, vormt de basis. Met de visie, de kernwaarde *'handel alsof het je eigen kind is'* en de leidende principes in het achterhoofd, is het tijd voor volgende stap: uitwerken, organiseren en leren.

2.1 De bestuursopdracht van 2013

Omdat we lerend zijn en ons altijd zullen blijven ontwikkelen, zal de richtinggevende fase nooit "klaar" zijn. Toch is nu het punt bereikt om de overstap te maken naar de inrichting; het uitwerken en invullen van de schets. Wat zijn de consequenties van dit gekozen stelsel? Hoe ziet de organisatie van de uitvoering eruit? Hoe wordt er invulling gegeven aan mensen, strategie, cultuur, structuur, middelen en de sturing van de organisatie(s)?

2.1.1 Leidende principes

De stelselwijziging beperkt zich niet tot een structurele verandering in de organisatie van de jeugdzorg (de transitie), maar gaat verder. Het vraagt om een transformatie in denken en doen. Het is een cultuuromslag die is gericht op het vraaggerichte, de eigen kracht, een gezamenlijke verantwoordelijkheid en de versterking van het normale leven.

Om naast de transitie-opgave ook sturing en (in)richting te geven aan de transformatie worden er, gevoed door het Verdrag inzake de rechten van het kind, een viertal leidende principes gehanteerd:

1. Eigen kracht eerst!
2. Regie ligt bij ouders en jeugd.
3. Geen kind buiten spel: ieder kind groeit veilig op.
4. Loslaten... zonder het zicht te verliezen.

Deze principes gelden voor de gemeenten, het jeugdveld en de ouders en jeugd (met uitzondering van het vierde principe; ouders en jeugd laten immers nooit los). Bij de organisatie van de uitvoering van het stelsel Zorg voor Jeugd 2015, maar ook bij het normale leven vanaf 2015. Ze maken samen dat we de Zorg voor Jeugd op een effectieve en duurzame wijze invulling geven.

Zie Bijlage 2 (pagina 27) voor een nadere toelichting van deze leidende principes.

2.1.2 Doel- en vraagstelling 2013

Het jaar 2013 staat in het teken van de inrichting en de daarbij behorende inrichtingsvraagstukken. Dat betekent dat uitwerken, organiseren en leren hoog op de agenda staan. Dit met het oog op een tweeledig doel; een transitie- en een transformatiedoel:

Transitiedoel

In december 2013 is er 1) een concept beleidsplan, dat het samenhangend beleid beschrijft ten aanzien van de organisatorische uitvoering van de jeugdgezondheidszorg, jeugd-LVB, jeugd-GGZ, provinciale jeugdhulp, kindbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering en 2) een bestek, een omschrijving van het uit te voeren werk inclusief de van toepassing zijnde bepalingen en uitvoeringsvoorwaarden (verwachtingen, eisen en wensen ten aanzien van de aanbieders).

Transformatiedoel

In 2013 wordt er gewerkt aan de inhoudelijke vernieuwing; sturen, werken en leren volgens de leidende principes. Door de gemeenten, het jeugdveld en ouders en jeugd; en binnen het hele sociale domein. Een bewustwordingsproces dat ook ver na 2013 onze aandacht vraagt.

De centrale vraagstelling hierbij luidt:

Hoe is - rekening houdend met de bestuurlijke, organisatorische, financiële, inhoudelijke en professionele factoren - de jeugdzorg georganiseerd in 2015: hoe gaan we de uitvoering van het stelsel Zorg voor Jeugd 2015 organiseren en wat betekent dit voor jongeren, ouders, instellingen, professionals en bestuurders?

Om deze doelstellingen te bereiken en een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag, is er een planning gemaakt die is uitgezet in de tijd (hoofdstuk 5, pagina 17).

2.1.3 Relatie met het lokale

In 2013 is het doel om op subregionaal niveau gezamenlijk inrichting te geven aan het jeugdzorgstelsel. De negen gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor de lokale vertaling.

De leden van het ambtelijk Transitieteam West-Brabant West zijn verantwoordelijk om de visie lokaal uit te dragen en ambassadeur te zijn voor de integrale aanpak en de cultuuromslag in denken en doen. Zowel binnen de gemeentelijke organisatie als in relatie tot het lokale jeugdveld en de lokale ouders en jeugd.

2.1.4 Relatie met andere transities

De gemeenten staan voor de opgave om de transformatie jeugdzorg integraal te benaderen in relatie met de andere transities. Deze integrale aanpak is een succesfactor voor de transformatie; op deze manier kunnen gemeenten het sociale domein meer efficiënt en effectief inrichten met zelfredzaamheid en eigen kracht als uitgangspunt.

Afstemming is nodig op alle niveaus van de drie transities; jeugdzorg, AWBZ (uitbreiding Wmo-taken) en de participatiewet. Bovendien vragen de ontwikkelingen omtrent het Passend Onderwijs ook om een verbindende aanpak.

Hoewel deze verbinding met de andere transities continue aandacht vraagt, gaat de werkgroep 'organisatie van het integraal werken' verdere uitwerking geven aan deze verbinding en integrale aanpak (zie paragraaf 2.5.2 op pagina 9).

2.1.5 Meerjarenfocus

Hoewel deze bestuursopdracht is gericht op het jaar 2013, is het belang van een meerjarenfocus groot. Om in 2015 met de uitvoering van het nieuwe stelsel Zorg voor Jeugd te starten, zijn er een aantal essentiële mijlpalen te halen.

Om zicht te hebben op het groter geheel is de Transformatieagenda West-Brabant West (hoofdstuk 5, pagina 17) niet beperkt tot het jaar 2013, maar is de planning tot 2015 geschetst (tot zover bekend). Daarnaast is in hoofdstuk 4 (pagina 16) een checklist opgenomen met daarin een overzicht van de diverse mijlpalen.

2.2 Twee hoofdactiviteiten

De richtinggevende fase heeft geleid tot een stelsel Zorg voor Jeugd 2015; een schets die verbeeldt hoe, met de kennis van vandaag de dag, het stelsel er uit zou moeten zien. Gebaseerd op dromen van vertegenwoordigers

van ouders en jeugd, het jeugdveld en de gemeenten. En ontwikkeld vanuit het kernthema 'Ouders en Jeugd kiezen het juiste'. Naast de schets is er een beschrijvend document.

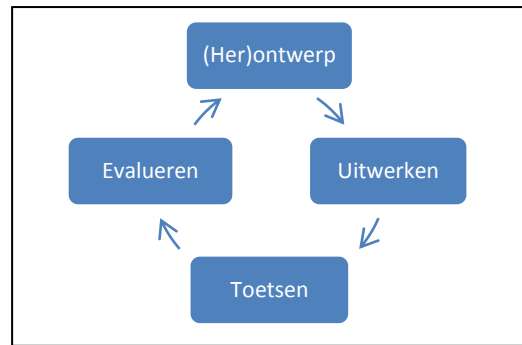
De richtinggevende fase heeft een focus opgeleverd. Deze vraagt om een verdere uitwerking. Wat zijn de consequenties van deze gekozen richting? Wat betekent deze richting voor de invulling van aspecten als de mensen, strategie, cultuur, structuur, middelen en sturing? Geeft dat het gewenste effect?

Om een antwoord te geven op dergelijke inrichtingsvraagstukken zijn er in 2013 twee hoofdactiviteiten:

1. de schets uitwerken: organiseren van de uitvoering; en
2. leren in de praktijk: toetsen en experimenteren.

Procesmatig betekent dit dat er, per element, aandacht moet zijn voor:

- A. (her)ontwerp en uitgangspunten van het stelsel;
- B. uitwerken en organiseren;
- C. toetsen en gebruiken; en
- D. analyserend evalueren.



Figuur 1. Een cyclisch en herhalend proces

Een cyclisch en zich herhalend proces dus, waarbij de focus ligt op voortdurend leren en verbeteren.

2.2.1 De schets uitwerken: organiseren van de uitvoering

Doel is om, uitgaande van de leidende principes, vorm te geven aan de uitvoering. Hierbij gaat het om de toedeling van mensen en middelen aan de diverse elementen uit het stelsel Zorg voor Jeugd 2015, maar ook om de inrichting van de elementen in termen van strategie, structuur, cultuur en sturing (denk aan doelen, visie, werkprocessen, taken en verantwoordelijkheden, gezamenlijke normen en waarden, modellen). Daarnaast is het bij de organisatie van de uitvoering ook van belang om de samenwerking op te zetten met ouders en jeugd, het jeugdveld en gemeenten op de diverse niveaus (lokaal, subregionaal, regionaal, provinciaal) en in samenhang met het bredere sociale domein.

2.2.2 Leren in de praktijk: toetsen, experimenteren en evalueren

Zoals in paragraaf 2.2 als is benoemd, is het organiseren van de uitvoering een dynamisch proces: de uitwerking en inrichting van de elementen worden (in de praktijk) getoetst en geëvalueerd. Op deze manier kan er herinrichting van het stelsel plaatsvinden om zo stapsgewijs en al lerend naar een optimum te gaan. De volgende vragen staan hierbij centraal: *Wat gaan we doen? Doen we het goed? Voldoen we aan de eisen? Doen we de goede dingen?*

2.3 Samen werken aan de inrichting

Naast de subregionale samenwerking tussen de gemeenten van West-Brabant West, is er in 2012 ook een start gemaakt aan een samenwerking met de (vertegenwoordigers van) ouders en jeugd en de professionele partners uit het jeugdveld. Deze samenwerking willen we in 2013 voortzetten, uitbreiden (waar nodig ook naar andere partners) en versterken.

De samenwerking tussen de drie partijen - ouders en jeugd, jeugdveld en gemeenten - is enerzijds een informele en relationele: op het niveau van meedenken, meepraten en mee ontwikkelen. Anderzijds ook een formele: het aangaan van intentionele en/of juridische samenwerkingsverbanden; deels bij wet geregeld.

Daarnaast zullen ook de bestuurders en de gemeenteraden continu worden betrokken in het proces.

2.3.1 Formele samenwerking: omvang, vormgeving en termijnen

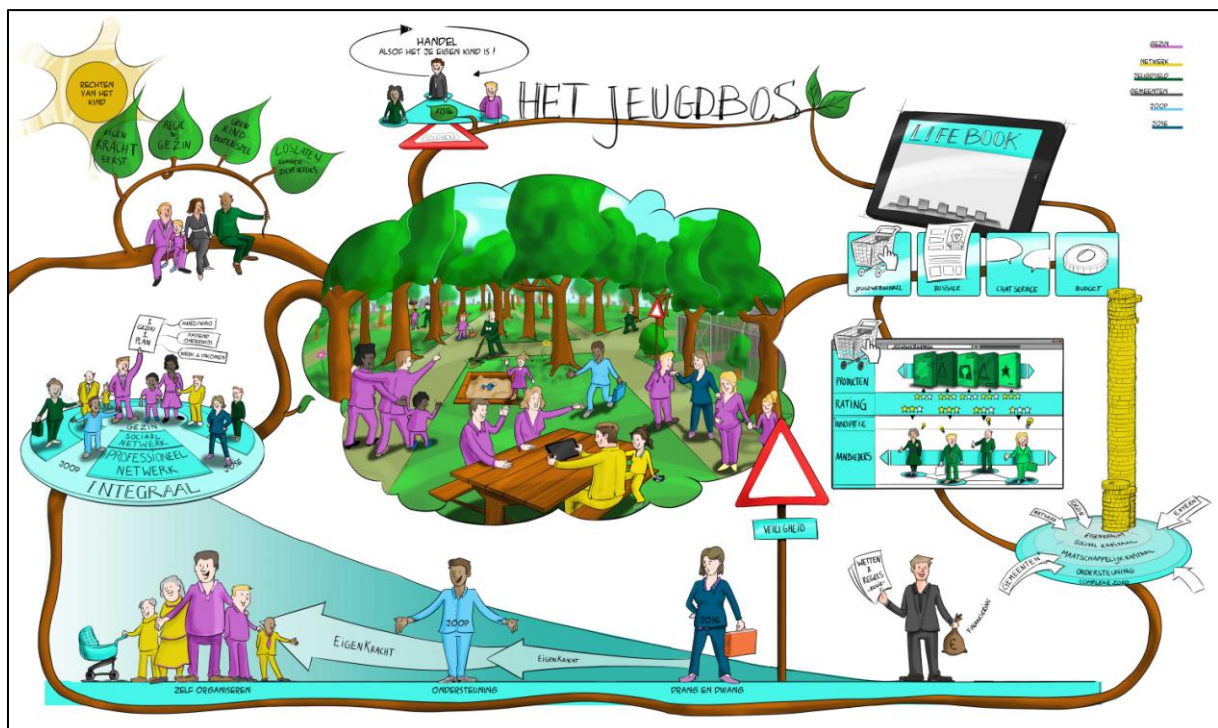
Gemeenten bepalen in eerste instantie zelf op welke schaal grootte zij de uitvoering bovenlokaal organiseren en maken zelf afspraken over de wijze waarop de financiering van het aanbod wordt georganiseerd. Wel dienen gemeenten rekening te houden met de bestaande (sub)regionale samenwerkingsverbanden. Expliciet wijst de concept Jeugdwet op de samenwerking tussen gemeenten en scholen (in het kader van Passend Onderwijs) en de samenwerking tussen gemeenten en de huisartsen (vanwege de rol in het welbevinden van de jeugd).

Uiterlijk een jaar voor de inwerkingtreding van de nieuwe wet moeten de formele verbanden en afspraken gereed zijn.

2.4 Uitwerken en toetsen van het Stelsel Zorg voor Jeugd 2015

Het jaar 2013 start met het uitwerken van het ontworpen stelsel Zorg voor Jeugd 2015; het resultaat van de richtingsfase. Vervolgens zal medio zomer dit uitgewerkte stelsel worden getoetst en geëvalueerd. Dit met het doel om een antwoord te vinden op de volgende vragen:

- Is de schets compleet en functioneert het?
- Wat zijn de (organisatorische) consequenties van de gekozen richting?
- Wat hebben we nodig (invulling) om het stelsel te verwezenlijken?



Figuur 2. Het stelsel Zorg voor Jeugd 2015

De activiteit die in dit kader wordt ingericht is de Real Life Game: aan de hand van “opdrachten” worden de deelnemers, dezelfde genodigden als tijdens de Transformatiedagen Zorg voor Jeugd inclusief nieuwe partners (ons netwerk groeit nog steeds), uitgedaagd om vanuit verschillende rollen het nieuwe stelsel na te spelen. Wat werkt? Wat werkt niet? Waar zitten de knelpunten? En wat vraagt nadrukkelijke uitwerking?

2.5 Lerend organiseren: aan de slag in werkgroepen

Zoals in de vorige paragraaf al is beschreven: het jaar 2013 start met het uitwerken van het ontworpen stelsel Zorg voor Jeugd 2015. Deze uitwerking gebeurt in werkgroepen. Er zijn een vijftal werkgroepen in het leven

geroepen met elke een bundeling van een aantal elementen uit het nieuwe stelsel. Elk element moet worden uitgewerkt op aspecten als mensen, middelen, strategie, structuur, cultuur en sturing. Wat zijn de consequenties van de gerichte focus zoals is verbeeld in het stelsel Zorg voor Jeugd? Wat is nodig om de doelen te bereiken?

Medio 2013 vindt de Real Life Game plaats en voortbordurend op de uitkomsten van deze game worden de elementen wellicht herontworpen (indien van toepassing) en weer nader uitgewerkt.

2.5.1 De elementen

De schets van het stelsel Zorg voor Jeugd 2015 is opgebouwd uit een aantal elementen (zie figuur 2 op pagina 8). Om vorm te geven aan de uitvoering van het stelsel, moet elk element nader worden uitgewerkt.

De te onderscheiden elementen zijn:

- De samenwerking: voor een succesvolle transformatie is kennis en kunde nodig vanuit het werkveld. Het proces van transformeren wordt dan ook vorm gegeven vanuit het perspectief van een gelijkzijdige driehoek; ouders en jeugd, jeugdveld en gemeenten.
- Het jeugdbos: synoniem voor het totale opgroeklimaat waarbinnen onze kinderen zich kunnen ontwikkelen tot zelfstandige volwassenen, die op een volwaardige manier meedoen aan de samenleving.
- De leidende principes: de vier principes, zoals eerder beschreven in paragraaf 2.1.1 (pagina 5), die sturing en richting geven aan de transformatie. Samen maken deze principes dat we de Zorg voor Jeugd op een effectieve en duurzame wijze invulling geven.
- Het versterken van het normale leven: het gaat hier om de bereidheid van de eigen omgeving van de gezinnen, van hun sociale netwerken en van het publieke domein om de verantwoordelijkheden rondom opgroeien en opvoeden te delen. Ouders, jongeren en buurtbewoners, maar ook familieleden, leraren en vrijwilligers binnen het sociale domein. Het versterken van het normale leven is gericht op de versterking van eigen kracht (en tegenkracht) en het zelf organiseren binnen het eigen, sociale netwerk.
- De rol van het gezin: gezinnen hebben autonomie, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid om het leven zelf richting en vorm te geven.
- De rol van het sociale netwerk: het gaat om het delen van de verantwoordelijkheden rondom opvoeden en opgroeien; opvoeden doen we samen.
- De rol van het professionele netwerk: het professionele netwerk bestaat uit Joop (jeugd opvoedings- en opgroeiprofessional), José (jeugd opvoeden in safety expert) en het jeugdveld (het vraaggerichte hulpverlenersaanbod; de gespecialiseerde jeugdzorgprofessionals).
- De rol van de gemeente: de gemeente is bestuurlijk (inclusief expert team, toegang en klachtenafhandeling) en financieel (inclusief budgetbeheer en inkoop) verantwoordelijk.
- Integraal werken: Joop, José en het werken in gezinnen gebeurt altijd volgens het principe 'één gezin één plan'. Hierbij staan de ouders centraal. Daarnaast staat het integraal werken ook voor de essentiële verbinding met andere transitities.
- Lifebook: het integrale systeem dat het zelf organiserend vermogen van gezinnen ondersteunt. Het geeft toegang tot het persoonlijk dossier, de jeugdwebwinkel (inclusief ranking/kwaliteit), de chatservice en het zorgbudget.

Gezien het feit dat de richting dynamisch is en er waar nodig nog aanpassingen kunnen komen aan het stelsel, is het mogelijk dat gedurende de inrichtingsfase de elementen wijzigen.

2.5.2 De vijf werkgroepen

Bovenstaande elementen zijn geclusterd in een vijftal werkgroepen. Elke werkgroep heeft een doel met daarbij een aantal subactiviteiten (opdrachten). De werkgroep is zelfverantwoordelijk voor de uitvoering en voor het werken volgens het cyclische proces. Dit met het oogpunt maximaal lerend te zijn.

Onderstaande tabel geeft het overzicht van de vijf werkgroepen, het bijbehorende doel en de verschillende elementen die van toepassing zijn. In de uitvoering van de opdrachten per werkgroep zit een volgtijdelijkheid.

Werkgroep	Doel
De rol van het gezin en het sociale netwerk	Met de leidende principes als uitgangspunt, focust deze werkgroep zich op de nadere uitwerking van de rol, taken en verantwoordelijkheden van 1) het gezin en 2) het sociale netwerk bij de opvoeding van kinderen tot zelfstandige (jong)volwassenen.
De rol van het professionele netwerk	Met de leidende principes als uitgangspunt, focust deze werkgroep zich op de nadere uitwerking van de rol, taken en verantwoordelijkheden van het professionele netwerk; uitgesplitst naar 1) Joop, 2) José en 3) het gespecialiseerde aanbod. <i>In dit kader zijn de gemeenten Roosendaal en Bergen op Zoom de pilot 'Gezinskracht' gestart in samenwerking met Bureau Jeugdzorg. In 2013 wordt deze pilot verder uitgewerkt naar een proeftuin in samenwerking met de negen gemeenten.</i> <i>Aansluitend op de uitwerking van de pilot 'Gezinskracht' wordt ook ingezet op de 'Versnelling op Maat' in koppeling met het 'innovatiefonds'.</i>
De regierol van de gemeente	Met de leidende principes als uitgangspunt, focust deze werkgroep zich op de nadere uitwerking van de regierol van de gemeente; waarbij aandacht voor sturing en financiering (opdrachtgeverschap, inkoop en leveringsplicht).
De organisatie van het professionele netwerk	Met de leidende principes als uitgangspunt, focust deze werkgroep zich op wijzigingen met betrekking tot de organisatiestructuur voor de uitvoering van de jeugdzorg; het zorgpad van generalist tot specialist, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen instanties in de uitvoering, et cetera.
De organisatie van het integraal werken	Met de leidende principes als uitgangspunt, focust deze werkgroep zich op de zorginhoudelijke transformatie: het nader uitwerken van het principe één gezin, één plan.

Tabel 2. Een overzicht van de werkgroepen

2.5.2.1 De algemene opdracht

Met het oog op het transitie- en transformatiedoel is er een opdracht geformuleerd die in algemene zin van toepassing is voor elke werkgroep. Het is aan de werkgroep om tijdens een kick-off bijeenkomst (januari 2013) de opdracht te concretiseren en toe te spitsen op de betreffende elementen. Ook beschrijft elke werkgroep op welke wijze zij participatief samenwerken met de andere twee partijen uit de driehoek.

De algemene opdracht luidt:

Vanuit de kernwaarde 'handel alsof het je eigen kind is', vanuit de vier leidende principes (zie paragraaf 2.1.1, pagina 5) en vanuit het oogpunt maximaal lerend te zijn, geeft de werkgroep - samen met de andere twee partijen uit de driehoek - uitvoering aan het volgende:

1. formuleren van inrichtingsvraagstukken;
2. invulling geven aan de aspecten mensen, middelen, strategie, structuur, cultuur en sturing;
3. definiëren van de werkprocessen;
4. opzetten (of versterken) van relevante samenwerkingsverbanden (driehoek en schaal);
5. input leveren voor de van toepassing zijnde nota's, verordeningen en beleidsregels; en
6. input leveren voor het beleidsplan en het bestek.

Uitwisseling tussen de werkgroepen is essentieel vanwege de integrale aanpak die wordt nagestreefd en de afhankelijkheid in de uitvoering van de verschillende elementen. Ook maken de werkgroepen gebruik van kennis en ervaring uit den lande; we hoeven zelf niet het wiel uit te vinden.

3. Hoe gaan we het organiseren?

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de structuur van de subregionale projectorganisatie en de projectrollen, als ook de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast geeft het inzicht in de relatie van het subregionale samenwerkingsverbanden met de landelijke, provinciale en regionale samenwerkingsverbanden die in het kader van de transformatie jeugdzorg zijn opgezet.

3.1 Projectorganisatie West-Brabant West

De kern van het subregionale transformatieproject wordt gevormd door het Transformatieteam West-Brabant West. Binnen dit team zijn de wethouders Jeugd van de negen samenwerkende gemeenten vertegenwoordigd:

Gemeenten	Vertegenwoordigers
Bergen op Zoom	Arjan van der Weegen
Etten-Leur	Theo Vaes
Halderberge	Jan Paantjens
Moerdijk	Ada Grootenboer-Dubbelman
Roosendaal	Kees Jongmans
Rucphen	John van Hal
Steenbergen	Cor van Geel
Woensdrecht	Anton van der Wijst
Zundert	Marjon de Hoon-Veelenturf

Tabel 3. Overzicht bestuurlijke vertegenwoordiging

Naast een bestuurlijk vertegenwoordiging binnen het Transformatieteam West-Brabant West is er ook een ambtelijke vertegenwoordiging (minimale inzet is 1 uur ambtelijke capaciteit op de 100 inwoners):

Gemeenten	Vertegenwoordigers
Bergen op Zoom	Joëlla Dees, Ilse Dietvorst, Bianca van Hooijdonk
Etten-Leur	Peter van Batenburg
Halderberge	Beate Roverts
Moerdijk	Renske Nuijten, Moniek van der Slikke
Roosendaal	Sabina de Bruijn, Bregje Trimbos-Klijs
Rucphen	Corine Maas
Steenbergen	Yvonne van Oers, Madelon van Vliet
Woensdrecht	Frans de Vries
Zundert	Ruut van Andel

Tabel 4. Overzicht ambtelijke vertegenwoordiging

Nota bene: het subregionale samenwerkingsverband West-Brabant West is onderdeel van de overlegstructuur van de regionale samenwerking jeugd.

3.2 Transformatieteam West-Brabant West: projectrollen bestuurlijk

De bestuurders (zie tabel 3) hebben de rol van *opdrachtgever*. Zij adviseren de afzonderlijke colleges over het vaststellen van de Bestuursopdracht West-Brabant West 2013 en de hoeveelheid geld en tijd dat er wordt ingestoken. Maar bovenal beoordelen zij het gerealiseerde resultaat.

In het kader van de werkverdeling en de betrokkenheid, krijgen de bestuurders in 2013 ook een *trekkersrol* in de werkgroepen. Per werkgroep zal er een bestuurlijk duo worden gevormd, die gezamenlijk de trekkersrol vervullen.

Tot slot vertegenwoordigen de negen bestuurders ook de rol van *ambassadeur jeugd(zorg)* binnen hun eigen gemeente. Ze zijn de linking pin binnen het college en dragen er zorg voor dat de transformatieprocessen rondom jeugd en het sociale domein integraal worden opgepakt. Ook hebben zij de regionale scope in beeld, wat maakt dat zij het subregionale plan (uit)dragen en de lokale vertaling hierop laten volgen.

Projectrol	Vertegenwoordiging
Opdrachtgever	De negen bestuurders gezamenlijk
Trekkersrol	Arjan van der Weegen (Bergen op Zoom), Kees Jongmans (Roosendaal)
Projectrol	Trekkersrol per werkgroep (bestuurlijk duo per werkgroep)
Ambassadeur	De negen bestuurders gezamenlijk

Tabel 5. Overzicht projectrollen bestuurlijke vertegenwoordiging

3.3 Transformatieteam West-Brabant West: projectrollen ambtelijk

De ambtelijke vertegenwoordiging (zie tabel 4, pagina 12) geeft uitvoering aan de bestuursopdracht en zijn verantwoordelijk voor de aansluiting met de regionale doelstellingen en uitgangspunten. Daarnaast hebben zij een coördinerende rol en bewaken zij de voortgang en de integraliteit tussen de werkgroepen.

Zoals al is beschreven in paragraaf 2.5 (pagina 8) zijn voor de uitwerking van de elementen een vijftal werkgroepen ingericht. De indeling per werkgroep wordt in januari 2013 gemaakt.

Werkgroep	Vertegenwoordiging
De rol van het gezin en het sociale netwerk	<i>Wordt begin 2013 bepaald.</i>
De rol van het professionele netwerk	<i>Wordt begin 2013 bepaald.</i>
De regierol van de gemeente	<i>Wordt begin 2013 bepaald.</i>
De organisatie van het professionele netwerk	<i>Wordt begin 2013 bepaald.</i>
De organisatie van het integraal werken	<i>Wordt begin 2013 bepaald.</i>

Tabel 6. Overzicht ambtelijke deelname werkgroepen

De vertegenwoordigers van het ambtelijk team hebben, net zoals de bestuurders, ook de rol van *ambassadeur jeugd(zorg)* binnen hun eigen gemeente; intern en extern.

3.3.1 Extra ambtelijke capaciteit

Per gemeente wordt er ook specialistische expertise aangeboden om de transitiedoelen te bereiken. In onderstaande tabel staat een overzicht wat de bijdrage is van welke gemeente.

Projecttaak	Vertegenwoordiging
Communicatie	Etten-Leur, Halderberge, Roosendaal, Woensdrecht
Inkoop	Inkoopbureau West-Brabant West (Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Rucphen, Woensdrecht en Zundert), Bergen op Zoom, Roosendaal
Juristen (opstellen verordening)	Roosendaal
Financiën	Roosendaal, Zundert
Griffie	Roosendaal, Steenbergen
Projectcontrole	Bergen op Zoom

Tabel 7. Overzicht aanbod specialistische expertise

Het betreft per projecttaak per gemeente een inzet van 50 uur. Met uitzondering van de griffie-taak vanuit Roosendaal; het betreft hier 25 uur. Het inkoopbureau waarin zes gemeente zijn vertegenwoordigd levert een inzet van 160 uur.

De inzet van deze expertise kan nog worden gewijzigd op basis van de behoefte.

3.3.2 Ondersteuning: inhoudelijk adviseren, creatieve denkkraft en handen

De Provincie Noord-Brabant heeft K2 Brabants Kenniscentrum Jeugd ingezet om de gemeenten te ondersteunen bij de transformatie jeugdzorg. Elke gemeente heeft 9 adviesdagen ter beschikking voor 2013. Subregio West-Brabant West heeft deze adviesdagen gebundeld tot een totaal van 81 adviesdagen.

De adviseursrol wordt vervuld door Sanne Abrahams. Uitgaande van 40 werkbare weken² is zij gedurende het jaar twee dagen per week inzetbaar (flexibel). Afspraak is dat zij elke twee maanden de besteedde uren in kaart brengt. Blijkt dat er een tekort ontstaat om het beoogde doel van 2013 te bereiken, dan kan er door deze manier van monitoren tijdig worden geanticipeerd en indien noodzakelijk aanspraak worden gemaakt op het gereserveerde invoeringsbudget (zie paragraaf 3.3).

De projectrol van Sanne is gericht op: inhoudelijk adviseren, creatieve denkkraft en het leveren van handen.

3.4 Relatie met landelijke, provinciale en regionale samenwerking

Voor de organisatie van de transitie en de transformatie van de jeugdzorg, moeten we over de grenzen heen. De ambtelijke inzet verbreedt zich dan ook naar landelijke, provinciale en regionale samenwerkingsverbanden. In onderstaande paragrafen wordt inzichtelijk gemaakt wat de bijdrage is van welke gemeente.

3.4.1 Landelijke samenwerking

De ministeries van VWS en Justitie hebben in samenwerking met diverse kenniscentra en het ministerie van Onderwijs het T-bureau opgezet. Dit transitiebureau is ondersteunend aan de transitie-ontwikkelingen in het land. Zij kent een netwerk van alle trekkers van de transitie jeugdzorg en faciliteert kennisontwikkeling en uitwisseling binnen dit netwerk, waar de negen gemeenten van mogen profiteren. Roosendaal participeert in dit netwerk namens de regio West-Brabant.

3.4.2 Provinciale samenwerking

Het Coördinatieplatform Jeugd (de B5 Sociaal is voor het onderdeel jeugd uitgebreid met Oss en Roosendaal en heet Coördinatieplatform Jeugd) kent een bestuurlijk en ambtelijk overleg met de zeven grote steden in de provincie Noord-Brabant. De provincie zet hierbij actief in op kennisoverdracht, het meedenken in de transformatie en het afstemmen van het huidige beleid op de komende koers van gemeenten. Het ambtelijk coördinatieplatform wisselt kennis uit, bereidt het bestuurlijk coördinatieplatform jeugd voor en geeft mede vorm aan de *Kennispijler* van de Provincie, waar regio-overstijgende vraagstukken worden geagendeerd. Roosendaal en Breda participeren hierin vanuit West-Brabant.

Daarnaast zit de provincie ook aan tafel tijdens bijeenkomsten van het regionale transitieteam jeugdzorg.

3.4.3 Regionale samenwerking

Binnen de *bestuurscommissie Zorg, Welzijn en Onderwijs (bc ZWO)* van regio West-Brabant werken de 18 West-Brabantse gemeenten dan ook gezamenlijk aan de bovensubregionale onderdelen van de transformatie jeugd. Roosendaal is voorzitter van het onderdeel Jeugd binnen deze bestuurscommissie.

² Gebaseerd op de 12 weken aan schoolvakanties (week 1, 9, 18, 27 t/m 33, 42, 51).

Ambtelijk wordt de bc ZWO Jeugd voorbereid door de regionale *Themagroep Transformatie Jeugdzorg* (in afstemming met de achttien gemeenten). De gemeente Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal vertegenwoordigen West-Brabant West in deze regionale themagroep.

Vanuit het regionale samenwerkingsverband wordt er ook gewerkt aan de 'Versnelling op Maat'. Op regionaal niveau wordt in dit kader een proeftuin georganiseerd met als thema huiselijk geweld, AMK en veiligheidshuizen. Ook voert iedere subregio een eigen proeftuin uit (zie werkgroep 'de rol van het professionele netwerk', paragraaf 2.5.2 op pagina 9).

5. Planning: de transformatieagenda van West-Brabant West

Onderstaande tabel geeft inzicht in de transformatieagenda 2012-2015 van West-Brabant West. Een spoorboekje met daarin de mijlpalen in het transitie- en transformatieproces. Naast deze transformatieagenda wordt er een communicatieplanning opgezet (zie hoofdstuk 8, pagina 21).

Jaar	Maand	Fase	Activiteit	Product	Actor	
2012	Februari	Richten <i>Op basis van kaders regionale visie (2011)</i>	Kick-off West-Brabant West	Inrichten samenwerking	Gemeente (A)	
	Maart		Bestuursopdracht opstellen en vaststellen Startfoto (parallel aan stappen 2013)	Bestuursopdracht 2013	Gemeente (A) Gemeente (B)	
	April			Vriendenboekje	Gemeente (A) Jeugdveld	
	Mei		Verdieping jeugdveld	Krachtenveldanalyse	Gemeente (A) Jeugdveld	
	Juni		Transformatiedagen	Droom en bouwstenen voor het stelsel Zorg voor Jeugd 2015	Gemeente (A) Gemeente (B) Jeugdveld Ouders en jeugd	
	Juli			Stelsel Zorg voor Jeugd 2015 ontwikkelen	Stelsel Zorg voor Jeugd in woord en beeld	Gemeente (A)
	Augustus		Consulatie en definitief stelsel	Verrijking Definitief stelsel Zorg voor Jeugd 2015	Gemeente (A) Gemeente (B) Jeugdveld Ouders en jeugd	
	September			Besluitvorming stelsel Zorg voor Jeugd 2015	Definitief stelsel, bestuursopdracht 2013 en raadsbesluit	Gemeente (B)
	Oktober					
	November					
December						
2013	Januari	<i>Cyclisch proces: uitwerken, toetsen, evalueren, (her)ontwerpen</i>	Gezamenlijke raadsbijeenkomst (raadsbesluit volgt in februari/maart) Kick-off en opdrachtformulering werkgroepen en subactiviteit 1 en 2	Besluit Opdracht per werkgroep, inrichtingsvraagstukken, invulling relevante aspecten	Gemeente (A) Gemeenteraad Gemeente (A)	
	Februari		Uitwerken stelsel Zorg voor Jeugd 2015 per werkgroep	Inrichting van het stelsel	Gemeente (A) Jeugdveld Ouders en jeugd	
	Maart			Inrichting van de game	Gemeente (A) Extern	
	April		Gaming stelsel Zorg voor Jeugd 2015	Toetsing en evaluatie	Gemeente (A) Gemeente (B) Jeugdveld Ouders en jeugd	
	Mei			Opdracht per werkgroep:	Beschrijving werkprocessen,	Gemeente (A) Gemeente (B)
	Juni					
	Juli					
	Augustus					

	September		subactiviteit 3 t/m 6 (cyclisch proces)	samenwerkingsverbanden, input nota's, verordening en beleidsplannen	Jeugdveld Ouders en jeugd
	Oktober				
	November		Besluitvorming inrichting Zorg voor Jeugd 2015	Concept beleidsplan, bestek, stappen in de inhoudelijke vernieuwing	Gemeente (A) Gemeente (B) Gemeenteraad
	December				
2014	Januari		Toetsen, evalueren, (her)ontwerp en uitwerking van het stelsel	Afronding inrichting	Gemeente (A)
	Februari				
	Maart				
	April				
	Mei				
	Juni				
	Juli	Verrichten	Operationalisatie	Processen in uitvoering (versnelling)	Gemeente (A) Gemeente (B) Jeugdveld Ouders en jeugd
	Augustus				
	September				
	Oktober				
	November				
	December				

Tabel 8. Transformatieagenda West-Brabant West (A = ambtelijk; B = bestuurlijk)

6. Begroting en budgetbewaking

Om de bestuursopdracht te realiseren, levert elke gemeente ambtelijke capaciteit (minimaal 1 uur per 100 inwoners). Daarnaast wordt er een beroep gedaan op een deel van het invoeringsbudget. Iedere gemeente labelt 25% van het invoeringsbudget als subregionaal werkbudget voor 2013.

De gemeente Roosendaal beheert de kas namens de negen gemeenten.

Gemeente	Toegekend 1 ^e helft invoeringsbudget 2013 (o.b.v. septembercirculaire 2012)	25% invoeringsbudget	Toegekend 2 ^e helft invoeringsbudget 2013 (o.b.v. meicirculaire 2013)	25% invoeringsbudget
Bergen op Zoom	€51.910,00	€12.977,50		
Etten-Leur	€39.645,00	€9.911,25		
Halderberge	€29.767,00	€7.441,75		
Moerdijk	€35.495,00	€8.873,75		
Roosendaal	€59.962,00	€14.990,50		
Rucphen	€24.013,00	€6.004,00		
Steenbergen	€26.398,00	€6.599,50		
Woensdrecht	€25.226,00	€6.306,50		
Zundert	€24.916,00	€6.229,00		
Totaal		€79.333,75		

Tabel 9. De begroting (2^e helft van het invoeringsbudget is vanaf mei 2013 inzichtelijk)

K2 Brabants Kenniscentrum Jeugd ondersteunt bij de transformatie jeugdzorg. Elke gemeente heeft 9 adviesdagen ter beschikking voor 2013. Subregio West-Brabant West heeft deze adviesdagen gebundeld tot een totaal van 81 adviesdagen.

7. Projectbeheersing

Projectbeheersing betekent dat de projectorganisatie verantwoord omgaat met de productiemiddelen. Hiervoor wordt de GOTIK-methode ingezet; het verantwoord omgaan met de factoren geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit.

In de voorafgaande hoofdstukken zijn deze factoren al impliciet uiteengezet, maar dit hoofdstuk geeft per factor inzicht hoe vanuit deze methode wordt gestuurd op deze beheersfactoren:

- *Geldbeheersing* houdt in dat het transformatieteam binnen de grenzen van de begroting blijft. De begroting voor 2013 is uiteengezet in hoofdstuk 6 op pagina 19.
- Bij *organisatiebeheersing* gaat het over het optimaliseren van de samenwerking tussen de partijen die betrokken zijn bij het project. In het derde hoofdstuk (pagina 12) wordt uiteengezet hoe de projectorganisatie is ingericht, maar ook hoe er wordt omgegaan met het optimaliseren van samenwerkingsverbanden.
- Bij *tijdsbeheersing* staan twee thema's centraal: het aantal uren dat aan het project wordt besteed en de doorlooptijd van het project. Voor wat betreft het aantal uren is afgesproken dat elke gemeente minimaal 1 uur ambtelijke capaciteit inzet per 100 inwoners. De doorlooptijd is gericht op 1 januari 2015; het moment van de overheveling van de jeugdzorg. Of en in welke mate na de overheveling het project nog wordt voortgezet, wordt in een later stadium bepaald (zie ook hoofdstuk 5, pagina 17).
- *Informatiebeheersing* gaat over het beheren van de informatie en de informatiestromen die dit project oplevert.
- Met *kwaliteitsbeheersing* wordt verwezen naar het opgeleverde projectresultaat en in welke mate deze voldoet aan de vooraf gestelde kwaliteitseisen.

Als zesde factor kan ook nog worden gewezen op *communicatiebeheersing*. Dit heeft betrekking op het onderhouden van contacten tussen het project en de omgeving. Het volgende hoofdstuk gaat hier verder op in.

8. Communicatie

Communicatie rondom het transitie- en transformatieproces, de integrale aanpak en de cultuuromslag is belangrijk. Zowel binnen en tussen de gemeenten, maar ook extern richting ouders en jeugd en het jeugdveld.

8.1 Werkgroep communicatie transformatie jeugdzorg

De gemeenten Etten-Leur, Halderberge, Roosendaal en Woensdrecht hebben aangegeven ondersteuning op het gebied van communicatie te willen en kunnen bieden. De vier gemeenten bieden 50 uur communicatie-inzet per jaar per gemeente vanaf 2013. Zij vormen de werkgroep communicatie transformatie jeugdzorg.

8.2 Communicatieplan

De werkgroep communicatie transformatie jeugdzorg gaat aan de slag met een strategisch communicatieplan. In het communicatieplan komt alles samen; de actoren en doelgroepen, de doelstellingen, het proces, de strategie, de kernboodschap, in te zetten middelen en een communicatiematrix. Dit plan is uiterlijk 31 januari 2013 in concept gereed. Het communicatieplan is een dynamisch plan waar de werkgroep zelf de voortgang van bewaakt. Bovendien kan dit plan ten alle tijden worden aangepast naar veranderende omstandigheden. Het plan is een houvast en een leidraad voor de communicatie van dit omvangrijke project.

8.3 Communicatie onderling

De werkgroep communicatie vertegenwoordigt de negen gemeenten en heeft een adviserende rol aan het ambtelijk transformatieteam ten aanzien van de communicatie namens de negen gemeenten.

De werkgroep zorgt voor strategisch advies, een heldere kernboodschap en vertaling hiervan in middelen. De werkgroep geeft duidelijk aan wanneer er ruimte is voor een lokale vertaling en wanneer niet. Ook bereiden zij gezamenlijke communicatiemomenten voor.

8.4 Communicatieplanning

Onderdeel van het strategisch communicatieplan is een communicatieplanning. Vooruitlopend op het communicatieplan en met de input die de werkgroep communicatie transformatie jeugdzorg tot nu toe heeft, staan op voorhand de volgende gezamenlijke communicatiemomenten vast:

- Januari 2013: gezamenlijke persmoment namens de negen gemeenten over besluitvorming. Advies over de invulling van dit moment met bijbehorend persbericht volgt in december 2012.
- Maart/april 2013: gezamenlijk startmoment. Advies hierover volgt.
- Oktober 2013: gezamenlijke overhandiging plan van aanpak. Advies hierover volgt.
- December 2013: gezamenlijk persmoment over besluitvorming. Advies hierover volgt.

Let op: de volledige communicatieplanning kan pas worden ingevuld nadat het communicatieplan in concept klaar is.

9. Risicoanalyse

Tijdens de uitvoering van deze bestuursopdracht kunnen de volgende risico's zich voordoen:

- De concept Jeugdwet is op 18 juli 2012 gepresenteerd. Toch bestaat er nog onduidelijkheid over de definitieve invulling en financiële consequenties van de transformatie. Hoe later er duidelijkheid wordt, geboden des te moeilijker het wordt om tot een concreet en passend plan van aanpak te komen.
- Financieel uitgangspunt is dat de transformatie binnen het rijksbudget wordt uitgevoerd.
- Onbekend is welk bedrag aan invoeringsbudget de tweede helft van 2013 vrijkomt.
- Samenwerking op subregionaal niveau kan versterkend en vertragend werken. Denk aan het risico van eigen belang.
- Het beleidsterrein van de jeugdzorg is voor gemeenten relatief onbekend. Hierdoor kunnen op de volgende thema's risico's ontstaan die nader in beeld moeten worden gebracht: kennis en ervaring, schaalgrootte, continuïteit, monopolies en keuzevrijheid, aanpak van 18-plus jeugdigen, bezuinigingen, kwetsbaarheid van instituten en weerstand tegen verandering.
- De datum van de transformatie jeugdzorg staat vast. Een lange voorbereidingstijd in het vooruitzicht. Maar de complexiteit van het dossier en de relatieve onwetendheid van gemeenten is een valkuil. Daarom is het van belang het project voortvarend op te pakken en in ontwikkeling te blijven.
- De mogelijkheid bestaat dat de wet- en regelgeving vanuit het ministerie vertraging oploopt. Om te zorgen dat dit risico zo beperkt mogelijk blijft, zal vanuit het project elke ontwikkeling op de voet worden gevolgd en wordt er getracht zo adequaat mogelijk in te spelen op hoofdlijnen die reeds bekend zijn.
- Provincie Noord-Brabant is genoodzaakt reeds bezuinigingsmaatregelen door te voeren; het risico bestaat dat een deel van het aanbod en de deskundigheid al voor 2015 is wegbezuinigd.

Om de risico's te kunnen beheersen is voortdurend kennisverbreding nodig en wordt er van bestuurders en ambtenaren gevraagd om de ontwikkelingen voortdurend te volgen.

Bijlage 1. De context: aanleiding, uitgangspunten en verantwoordelijkheden

1. Aanleiding van de transformatie jeugdzorg

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte is opgenomen dat alle taken op het gebied van zorg voor jeugd worden gedecentraliseerd naar gemeenten. Aanleiding voor deze decentralisatie zijn volgens het kabinet Rutte de volgende punten:

- De wens om jeugdzorg bij die bestuurslaag te leggen die het dichtst bij de kinderen en hun opvoeders staat;
- De wens om één financieringsstroom tot stand te brengen ter ontschotting van de opvoed- en opgroei-ondersteuning; en
- Inhoudelijke overwegingen, waarbij het belangrijkste uitgangspunt is dat niet langer de problemen, maar de kansen van kinderen en hun ouders centraal staan.

De visie uit de concept Jeugdwet

Het stelsel van jeugdhulp is erop gericht dat ieder kind gezond en veilig kan opgroeien, kan groeien naar zelfstandigheid en kan deelnemen aan het maatschappelijk verkeer, rekening houdend met zijn ontwikkelingsniveau. Ouders zijn hiervoor eerst verantwoordelijk. Als dit niet vanzelf gaat, komt de overheid in beeld. Dan moet het jeugdstelsel snel, goed en op maat functioneren: geen kind buiten spel. Omdat het huidige stelsel verschillende tekortkomingen laat zien, is een stelselwijziging nodig die leidt tot:

- een omslag (transformatie) naar meer preventie en eerdere ondersteuning;
- het uitgaan van de eigen kracht van jeugdigen en hun ouders;
- het minder snel medicaliseren van problemen; en
- een integrale aanpak met betere samenwerking rond gezinnen en (jeugd)hulp op maat.

De concept Jeugdwet regelt de overheveling van alle jeugdhulp naar gemeenten, waardoor zij zowel bestuurlijk als financieel verantwoordelijk worden voor de uitvoering.

2. Probleemanalyse: wat betekent dit voor de gemeenten?

De decentralisatie van alle taken op het gebied van zorg voor jeugd betekent concreet dat de gemeenten straks verantwoordelijk zijn voor de volgende vormen van jeugdhulp:

- jeugd-GGZ (zowel AWBZ als de Zorgverzekeringswet);
- provinciale jeugdzorg (waaronder Toegang, Advies- en Meldpunt Kindermishandeling, Kindertelefoon, ambulante zorg, residentiële zorg en pleegzorg);
- gesloten jeugdzorg;
- jeugdreclassering;
- jeugdbescherming; en
- zorg voor licht verstandelijk beperkten (jeugd-LVB)³.

Maar de transformatie jeugdzorg is meer dan een (technische) reorganisatie van het jeugdzorgstelsel. Het gaat niet alleen om bestuurlijke, organisatorische en financiële vraagstukken. De decentralisatie van de jeugdzorg moet gebeuren vanuit een inhoudelijke en professionele visie op het opgroeien en opvoeden van onze

³ Recent wordt er steeds meer gebruik gemaakt van de term LVB (licht verstandelijke beperkt) in plaats van LVG (licht verstandelijke gehandicapt). Het betreft dezelfde doelgroep: jongeren die in hun ontwikkeling belemmerd zijn en die zich op grond van hun lager intellectueel functioneren en beperkte sociale redzaamheid niet (zonder hulp) kunnen handhaven in een of meer reguliere maatschappelijke verbanden. Bron: www.verstandelijkbeperkt.nl.

jongeren. Het gaat niet alleen om een stelselwijziging, maar ook om een wijziging in het denken en doen. Een cultuuromslag voor alle betrokkenen: van jeugd en ouders, tot bestuurders, tot instellingen, tot professionals.

Deze brede visie is vertaald naar regionale uitgangspunten.

3. De verantwoordelijkheid van gemeenten

De concept Jeugdwet, welke op 18 juli 2012 is gepresenteerd, verwijst met de verantwoordelijkheid van gemeenten bij het nieuwe stelsel naar de jeugdhulpplicht. Gemeenten worden verantwoordelijk voor een kwalitatief en kwantitatief toereikend aanbod van de verschillende vormen van jeugdhulp en van het aanbod van gecertificeerde instellingen. Zij moeten er voor zorgen dat ieder kind dat een vorm van jeugdhulp nodig heeft, deze daadwerkelijk krijgt.

De volgende verantwoordelijkheden zijn in ieder geval gesteld in de concept Jeugdwet:

1. het versterken van het opvoedkundig klimaat in gezinnen, wijken, buurten, scholen en kinderopvang;
2. het voorzien in een voldoende passend (dus effectief) aanbod van jeugdhulp;
3. het advies geven over en het bepalen en inzetten van de aangewezen vorm van jeugdhulp, op een laagdrempelige en herkenbare wijze; de vereiste expertise dient daarbij op het juiste moment beschikbaar te zijn;
4. het op een toegankelijke wijze adviseren van professionals met zorgen over een jeugdige (consultatiefunctie);
5. het doen van een verzoek tot onderzoek bij de Raad voor de Kinderbescherming indien een kindbeschermingsmaatregel noodzakelijk wordt geacht;
6. het compenseren van beperkingen in de zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie van een jeugdige (maatschappelijke begeleiding);
7. het op een eenvoudige wijze adviseren van jeugdigen met vragen; en
8. het voorzien in een toereikend aanbod van gecertificeerde instellingen die de maatregelen van kindbescherming en jeugdreclassering uitvoeren.

Deze verantwoordelijkheden worden aangevuld met de volgende concrete actiepunten.

- De gemeente voert een samenhangend beleid ten aanzien van de jeugdhulp, de uitvoering van kindbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering en de jeugdgezondheidszorg en zorgt voor afstemming en samenwerking met onderwijs, zorg, maatschappelijke ondersteuning, werk en inkomen en politie en justitie.
- De gemeente zet expertise in op de juiste plaats. Daarbij is de vraag leidend en het aanbod flexibel.
- De gemeente draagt zorg voor maatregelen ter voorkoming van huiselijk geweld en kindermishandeling.
- Over de uitvoering van deze taken dient de gemeente een beleidsplan en een verordening te maken.

4. Onze opgave

De gemeenten krijgen de regie in handen. Dat betekent dat wij aan zet zijn en de mogelijkheid hebben om de transformatie aan te grijpen voor vernieuwing en verbetering. De gemeenten van de regio West-Brabant hebben in 2011 deze mogelijkheden onderzocht. Waar liggen onze kansen?

- Bij de doorontwikkeling van het Centrum voor Jeugd en Gezin als netwerkorganisatie: een laagdrempelig CJG (niet alleen in fysieke zin) waar ouders en jongeren elkaar kunnen ontmoeten en waar ze terecht kunnen met hun vragen over opvoeden en opgroeien;
- Bij de eigen kracht van opvoeders en medeopvoeders (peuterspeelzaalleidsters, leerkrachten, et cetera): om de 'gewone' opvoedingstaak te bevorderen en uit te voeren is scholing nodig, waarbij inzet van professionals uit de eerste- en tweedelijns noodzakelijk is (leidt immers tot samenhang en integraliteit);

- Bij de professionalisering van en ruimte voor professionals: door deskundigheidsbevordering, maar ook door als regisseur mee te praten over de aanpassing van de competentieprofielen en inzet van bepaalde interventies;
- Bij een vraaggerichte inkoop: de ontwikkeling - samen met instellingen - van een nieuw basispakket voor opvoed- en opgroeiondersteuning waar het belang van onze jeugd en ouders voorop staat, waarbij organisaties hun aanbod in samenhang met elkaar aanbieden (elkaar versterken in plaats van concurreren);
- Bij de versterking van het gewone leven⁴: door burgers uit te dagen en te helpen om verantwoordelijkheden te nemen; en
- Bij een integrale uitvoering: door samenhangend beleid met het oog op de transitie AWBZ (uitbreiding Wmo-taken), de participatiewet en de ontwikkeling van het Passend Onderwijs.

5. De regionale visie als leidraad

Door de 18 gemeenten uit de regio West-Brabant is een gezamenlijke visie op de transformatie van jeugd opgesteld. Daarin wordt voortgebouwd op de uitgangspunten uit de regionale visie jeugd uit 2010:

- a. Er wordt uitgegaan van wat de jeugd (wel) kan;
- b. Ouders zijn primair verantwoordelijk voor de opvoeding. Ouders die daartoe (nog) niet in staat zijn of geen netwerk hebben om op terug te vallen, krijgen ondersteuning van vrijwilligers of professionals van het CJG;
- c. Ondersteuning is aantoonbaar gericht op het versterken van de eigen kracht en verantwoordelijkheden van jeugd en ouders;
- d. Jongeren en ouders maken eigen keuzes. CJG-professionals praten dus mét jeugd en ouders, in plaats van over;
- e. Het CJG biedt tijdig en dichtbij ondersteuning bij opvoeden en opgroeien. Het biedt passende zorg voor diegenen die meer en/of langduriger ondersteuning nodig hebben. Dat gebeurt bij voorkeur via een en dezelfde vertrouwde professional;
- f. De professionals zijn vraaggerichte generalisten;
- g. Er wordt uitgegaan van de kracht van onze professionals. Wij bieden hen de ruimte en het vertrouwen om hun werk zo goed en effectief mogelijk te kunnen doen (sturing op resultaat); en
- h. Er zal altijd een (kleinere) groep jeugd⁵ blijven voor wie het beter en/of veiliger is om tijdelijk buiten de vertrouwde thuisomgeving de juiste ondersteuning te krijgen. Ook voor die vormen van 'residentiële' ondersteuning gelden de bovenstaande uitgangspunten.

Het primaire doel dat wij voor ogen hebben is het realiseren van een prettig en gezond opgroei- en opvoedklimaat voor jeugd en ouders in West Brabant. Wij streven ernaar dat zo veel mogelijk kinderen zonder grote problemen kunnen opgroeien. Onze inspanningen richten zich daarom op een toename van het aantal jeugdigen en ouders dat op eigen kracht opvoed- en opgroeihobbels kan nemen en een afname van het aantal jeugdigen dat gebruik moet maken van passende zorg (zwaardere vormen van nu nog tweedelijnszorg).

Uit: West-Brabant, een prettige en gezonde omgeving om op te groeien. De regionale visie op de Transformatie van de Zorg voor Jeugd.

Op 2 november 2011 is de *Regionale Visie op de Transformatie van de Zorg voor Jeugd* vastgesteld door het regionaal bestuurlijk overleg van de West-Brabantse gemeenten. Op 13 december 2011 is de regionale visie op

⁴ Het gewone leven betreft de gemeenschappelijke betrokkenheid van burgers rondom de opvoeding van kinderen. Het gaat om de bereidheid van de eigen omgeving van gezinnen, hun sociale netwerken (zoals andere ouders, vrijwilligers en medeopvoeders) en het publieke domein om verantwoordelijkheden rondom opgroeien en opvoeden te delen.

⁵ Met 80 % van de kinderen gaat het goed, 15% heeft extra ondersteuning nodig en bij 5% van de jeugd is de problematiek zodanig dat zij aangewezen zijn op zwaardere vormen van zorg.

de transformatie bekrachtigd door de 18 colleges van B&W. De gemeenten hebben hierbij tevens hun voorkeur uitgesproken voor een subregionale indeling. Deze is nodig om een vertaalslag te kunnen maken van de (inhoudelijke) ontwikkelingen op regionaal niveau, naar uitvoerende activiteiten op subregionaal en - daaruit voortvloeiend - lokaal niveau.

Bijlage 2. De leidende principes

Bij het ontwikkelen van het concept stelsel zijn een viertal principes opgesteld, die leidend zijn bij de organisatie van het stelsel Zorg voor Jeugd 2015, evenals in de dagelijkse praktijk vanaf 2015.

1. Eigen kracht eerst!

Voor ouders en jeugd

Ouders en kinderen ervaren zelf de kracht om de hobbels op de weg van opvoeden en opgroeien te overwinnen. Zij vinden het vanzelfsprekend om vragen en dilemma's over opvoeden en opgroeien eerst in hun eigen omgeving te bespreken en met deze tips zelf aan de slag te gaan. Waar het goed gaat, moet het goed blijven.

Voor professionals

Professionals hebben respect voor de kracht van gezinnen. Zij benaderen ouders en jeugd op basis van gelijkwaardigheid, altijd vanuit een positieve grondhouding. Professionals ondersteunen het vertrouwen in de eigen kracht door kansen, mogelijkheden en talenten continu te benadrukken. Bij de inzet van hulp zoekt de professional altijd eerst naar de mogelijkheden voor een oplossing in de directe omgeving van ouders en jeugd, het sociale netwerk.

Voor organisaties

'Eigen kracht eerst!' geldt net zo goed voor de professionals die dagelijks met ouders en jeugdwerken. Hun organisaties investeren daarom in de eigen kracht van medewerkers, door competentieontwikkeling, kennisdeling en intervisie als vaste waarden van de organisatie op te nemen.

Voor gemeenten

Gemeenten ondersteunen ouders en jeugd door te faciliteren in kwalitatief waardevolle voorzieningen in de directe leefomgeving van ouders en kinderen. Daarnaast richten wij onze financiering zo in, dat eigen kracht wordt gestimuleerd.

2. Regie ligt bij ouders en jeugd

Voor ouders en jeugd

We leggen een grote verantwoordelijkheid terug bij ouders en jeugd. Zij zijn niet alleen eigenaar van de vraag of de zorg, maar ook van de oplossing! Gezinnen maken hun eigen keuzes en hebben controle over wat er gebeurt. Ze zijn dus eigenaar van hun eigen opgroeidossier en bepalen zelf welke zorg zij gebruiken.

Voor professionals

Professionals zijn continu gericht op het versterken van regie van jeugd en ouders. Ze delen signalen die ze zien en zorgen die ze hebben, altijd met ouders en jeugd. Overleggen over bestaande zorgen en benodigde ondersteuning vinden daarom altijd plaats in het bijzijn van ouders en jeugd, bij voorkeur op een plek die ligt op de natuurlijke leefroute / in de natuurlijke leefomgeving (thuis of op school).

Voor organisaties

Het zijn ouders en jeugd die bepalen welk ondersteuningsaanbod het beste past bij hun situatie, bij hun vraag. Het ondersteuningsaanbod dat zorgverleners aanbieden sluit dus beter aan op de behoefte die er leeft. Organisaties stellen zich open voor feedback en reflectie van jeugd en gezinnen en passen hun dienstverlening hierop aan, zodat kwaliteit continue verbetert.

Voor gemeenten

De wereld van Zorg voor Jeugd is complex en dynamisch. Het is een taak van de gemeenten de infrastructuur van het stelsel voor de Zorg voor Jeugd zo in te richten dat ouders en jeugd ook zelf in staat zijn om regie te kunnen voeren, indien nodig met ondersteuning. We sturen op het ontwikkelen en gebruik van simpele en gebruiksvriendelijke tools.

3. Geen kind buiten spel: kinderen groeien veilig op

Voor ouders en jeugd

Ouders dragen niet alleen zorg voor hun eigen kinderen, maar voelen zich net zo goed betrokken bij de opvoeding van kinderen van anderen. Zorgen, die zij hebben over het welbevinden van kinderen in hun directe omgeving maken zij bespreekbaar. Bij een 'echt niet pluis- gevoel' maken zij hier melding van bij een professional.

Voor professionals

Professionals werken samen met de beroepskrachten in de directe omgeving van het kind. In het bieden van de juiste handvatten met betrekking tot opvoeden en opgroeien. Waar het nodig is wordt de inzet van de professional geleverd, zeker als de veiligheid van het kind in het geding is.

Voor organisaties

Organisaties samen dragen zorg voor een volledig ondersteuningsaanbod wat tegemoet komt aan de diverse behoeften van jeugd en ouders. Dus ook als er sprake is van veiligheidsvraagstukken of ernstige incidenten.

Voor gemeenten

We willen dat geen kind over boord valt. Maar we weten ook dat ernstige incidenten niet altijd voorkomen kunnen worden. We doen – samen – alles in ons vermogen om incidenten te voorkomen. Als het onverhoopt toch gebeurt, houden we vast aan onze leidende principes.

4. Loslaten...zonder het zicht te verliezen

Voor professionals

We stellen dat ouders altijd verantwoordelijk zijn voor de opvoeding van hun kinderen. Bovendien maken zij hun eigen keuzes. Voor professionals die ouders en jeugd ondersteunen, betekent dit dat zij de zorg niet uit handen nemen en op iedere vraag het antwoord bedenken. Zij ondersteunen ouders en jeugd in de zoektocht naar het antwoord op hun vraag en begeleiden hen op de weg naar het meest passende ondersteuningsaanbod (*zorgen met de handen op de rug...*).

Voor organisaties

Professionals hebben meer ruimte nodig om hun werk op een goede en effectieve manier te kunnen doen. Dat vraagt vertrouwen van werkgevers in de competenties van hun medewerkers. Vertrouwen dat zij doen wat nodig is en vertrouwen in de manier waarop ze dat doen. Loslaten betekent hier vooral dat we strikte protocollen vervangen door enkele richtlijnen en gedragscodes. Het is de cliënt die oordeelt of de professional naar tevredenheid handelt.

Voor gemeenten

Gemeenten zijn bestuurlijk en financieel verantwoordelijk, maar staan op grote afstand van wat ouders en jeugd nodig hebben. Op basis van gerichte beleidsinformatie kunnen we sturen op WAT we willen bereiken en WAT daarvoor nodig is. HOE we dat realiseren en HOE we uitvoering geven aan het beleid is een

verantwoordelijkheid die past bij het werkveld, bestaande uit alle partners gezamenlijk. Gemeenten laten los door enkel te sturen op hoofdlijnen.

De oplettende lezer heeft gezien dat dit principe niet geldt voor ouder en jeugd: zij laten nooit los. Zij zijn primair verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling, dan wel de opvoeding van hun kinderen! Zij staan echter nooit alleen voor deze opdracht.