

# De best passende zorg voor kwetsbare jongeren



Branches Gespecialiseerde Zorg voor Jeugd is het eerste aanspreekpunt voor de doorontwikkeling van actielijn 2, binnen het Programma Zorg voor de Jeugd, maar maakt daarnaast nadrukkelijk onderdeel uit van een brede coalitie. Deze brede coalitie bestaat, naast Jeugdzorg Nederland uit GGZ NL, VGN, VOBC (allen ook vertegenwoordigd in BGZJ), NJi, Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, VNG, het ministerie van VWS, wetenschap en vertegenwoordigers van professionals en ervaringsdeskundigen. Allen voelen de urgentie en verantwoordelijkheid om *gezamenlijk* de best passende zorg voor deze meest kwetsbare doelgroep te ontwikkelen en te leveren.

**Datum**

25 maart 2019

**Contact**

Carola Bodestaff (Branches Gespecialiseerde Zorg voor Jeugd (BGZJ)),  
[carola.Bodestaff@jeugdzorgnederland.nl](mailto:carola.Bodestaff@jeugdzorgnederland.nl))

**Foto voorkant**

Hollandse Hoogte

# Inhoud

<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Van collectieve onmacht naar collectieve kracht .....	5
1.2 Ons doel .....	5
<b>2 Een gezamenlijke opdracht voor kwetsbare jongeren</b>	<b>7</b>
2.1 Over wie hebben we het? .....	7
2.2 Wat is de verantwoordelijkheid van ouders en overheid?.....	8
2.3 Wat is de verantwoordelijkheid van hulpverleners?.....	8
<b>3 Onze stip op de horizon</b>	<b>10</b>
3.1 Maatwerk voor iedere jeugdige .....	10
3.2 Gezin is onderdeel van de analyse en de aanpak .....	11
3.3 De hulp, ondersteuning en behandeling is zo thuis mogelijk .....	11
3.4 Integraal en intersectoraal .....	12
3.5 Professionals die hun vak verstaan .....	12
3.6 Alle betrokkenen en de samenleving staan achter deze jongeren .....	13
3.7 Leren in de hele keten.....	14
<b>4 Veranderstrategie: hoe komt de verandering tot stand?</b>	<b>15</b>
4.1 Wat moet er gebeuren?.....	16
4.2 Cruciale sleutels in het veranderproces.....	16
<b>5 Veranderopgaven</b>	<b>21</b>
5.1 Snelle verandering .....	22
5.2 Directe ontwikkelacties – langlopende beweging .....	25
5.3 Randvoorwaarden .....	35
<b>6 Rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen</b>	<b>40</b>
6.1 Verantwoordelijkheid van de brede jeugdhulpsector .....	40
6.2 Verantwoordelijkheid van professionals .....	40
6.3 Verantwoordelijkheid van gemeenten .....	41
6.4 Verantwoordelijkheid van het toezicht .....	42
6.5 Verantwoordelijkheid van het kennisinstituut en academische werkplaatsen .....	43
6.6 Verantwoordelijkheid van overige partijen .....	43
6.7 Verantwoordelijkheid van samenleving en politiek .....	44
<b>7 Mijlpalen</b>	<b>45</b>
<b>8 Governance en begroting</b>	<b>52</b>
8.1 Governance - CONCEPT .....	52
8.2 Begroting (tot 2022 (3 jaar)).....	53

# 1 Inleiding

Verreweg de meeste jongeren in Nederland groeien gelukkig en gezond op. Een heel klein deel heeft echter grote problemen. Het gaat om kwetsbare jongeren met gedragsproblematiek – meestal in combinatie met een verslaving, psychiatrische problematiek en/of een verstandelijke beperking. Ze zijn vaak een gevaar voor zichzelf of hun omgeving. Deze jongeren helpen we nog niet altijd op een goede manier. We kennen allemaal de schrijnende incidenten die het symbool zijn geworden van de situatie in de gesloten jeugdhulp. Soms hebben ze een naam (Alicia of Jason). Soms zijn ze anoniem.

Voor u ligt een **gezamenlijk** actieplan van de brancheorganisaties Jeugdzorg NL, GGZ NL, VOBC en VGN, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ), de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, het Nederlands Jeugd Instituut, beroepsorganisaties NIP, NVvP, NVO, BPSW en het ministerie van VWS. Iedereen in de hele sector voelt de urgentie, maar niemand kan het in zijn eentje oplossen. We hebben elkaar nodig. Meer dan ooit. Gemeenten, Jeugdhulp, GGZ, VG, Gecertificeerde Instellingen, Raad voor de Kinderbescherming, Jeugdbescherming, Inspectie, kennisinstituten, wetenschap, jongeren, ouders en ervaringsdeskundigen: we moeten de krachten bundelen en bereid zijn om een aantal (soms) onorthodoxe stappen te zetten. Dit plan is door inhoudsdeskundigen geschreven, met hulp en reflectie van alle bovenstaande actoren én jongeren.

Hoewel niet alle problemen oplosbaar zijn, kan de hulp echt beter. We weten dat er jongeren in gesloten jeugdhulp geplaatst worden voor wie dat niet nodig was geweest als we eerder gezamenlijk anders hadden gehandeld en we weten inmiddels dat een gesloten plaatsing zo wordt vormgegeven dat het traumatiserend kan zijn. Wat moeten we ons daarbij voorstellen? Dat jongeren met te veel andere kwetsbare jongeren in de groep zitten. Dat hun autonomie soms meer dan noodzakelijk wordt beperkt. Dat er soms geen of te weinig behandeling plaatsvindt. Op sommige groepen heerst een te repressief klimaat. Medewerkers raken overbelast, mede door snelle personeelwisselingen en het tekort aan ervaren professionals. Dat is het beeld dat over de hele linie naar voren komt – uitzonderingen daargelaten. De verscheidenheid en complexiteit aan problematiek waarmee de jongeren kampen vraagt expertise uit verschillende sectoren: jeugdzorg, GGZ, gehandicaptenzorg, onderwijs, en deze is nu onvoldoende geïntegreerd beschikbaar of gecombineerd.

Daardoor is er te vaak weinig ruimte voor iets anders dan beveiligen en beheersen. Terwijl de kwetsbare jongeren waar het om gaat vaak veel meer gebaat zijn bij behandelen, humaniseren, normaliseren, soms accepteren en includeren. Ook dat gebeurt al op een aantal plekken in het land, maar nog niet bij alle plekken. We laten nog veel te weinig zien dat het ook echt anders kan.

Dat kan beter, dat moet beter – ook al is dat niet eenvoudig.

- Voor de *jeugdigen* – die niet de hulp en zorg krijgen die ze nodig hebben. In een omgeving waarin ze zich ook kunnen ontplooiën.
- Voor *ouders* die nog te weinig echt onderdeel zijn van de hulp en behandeling.
- En voor al die hardwerkende *professionals* die nu naar eer en geweten de zorg zo goed mogelijk vorm geven.

**De kernvraag is:**

*Hoe zorgen we ervoor dat de meest kwetsbare jeugdigen, die opgroeien in een gezinssituatie met (mogelijk) kwetsbare ouders, **eerder, sneller en beter passende hulp** krijgen – samen met hun ouders - zodat tijdig geïnvesteerd wordt in een omgeving die liefdevol, stabiel en veilig is en perspectief biedt op een gezonde ontwikkeling, zo thuis mogelijk.*

## 1.1 Van collectieve onmacht naar collectieve kracht

Als samenleving kiezen we ervoor jongeren te beschermen tegen zichzelf of anderen door ze naar de gesloten jeugdhulp te sturen. Dat biedt niet (altijd) de oplossing. Er is sprake van collectieve onmacht. Om het tij te keren, moeten zorgaanbieders (jeugdhulp, GGZ, VG) en verwijzers (GI's), gemeenten, Rijk, inspectie, politici, professionals en de samenleving collectieve onmacht omzetten in collectieve kracht.

Dit is óók een maatschappelijke opgave. Het zijn namelijk niet alleen problemen van individuen die de best passende zorg nodig hebben. Het is ook een ontwikkeling in een complexere maatschappij, waarin het niet vanzelfsprekend is dat jeugdigen – en hun kwetsbare gezinssituatie – zich eenvoudig handhaven. Dat vraagt om een samenleving die ontvankelijk is voor andere soorten oplossingen, waarbij risico's en tolerantievragen horen.

## 1.2 Ons doel

In dit actieplan nemen we met elkaar de verantwoordelijkheid om de best passende zorg voor kwetsbare jeugdigen te realiseren. We focussen daarbij op **twee doelen**:

- **Voorkomen** dat jongeren in de gesloten zorg terecht komen: we werken 'stroomopwaarts'. We hebben kwetsbare jeugdigen met (potentieel) complexe, meervoudige problematiek veel eerder en sneller in beeld. Net als hun ouders. Met alle benodigde expertise weten we sneller wat er aan de hand is, kunnen we perspectief en een veilige thuisbasis bieden.
- **Verbeteren** van de zorg voor jeugdigen die tijdelijk dwang nodig hebben. Jongeren die nu en in de toekomst in de JeugdzorgPlus terecht komen krijgen de voor hen best passende zorg. We voorkomen doorplaatsingen en de geslotenheid is zeer tijdelijk. Tegelijkertijd ontvangen deze jongeren betere ondersteuning en behandeling, individueel maatwerk.

Dit plan is gestart als een actieplan voor de transformatie van JeugdzorgPlus, maar heeft een veel bredere doelstelling gekregen. Het is meer een deltaplan: het gaat om de hele sector. Als we alleen de gesloten jeugdhulp afbouwen en veranderen, leidt dat tot problemen elders. En dat willen we nou juist voorkomen.

Omdat het 'wat' duidelijk is, maar het 'hoe' (nog) niet, gaat het nadrukkelijk om een zoek- en ontwikkelaanpak. Want hoe onverdraaglijk dat soms ook is: er is geen pasklare oplossing. Zorg voor jeugd is een blijvend proces van ontwikkelen, leren, reflecteren en aanpassen. Dat vraagt om tijd, rust en ruimte.

---

*Van beheersen en beveiligen naar voorkomen, humaniseren en includeren.*

---

## 2 Een gezamenlijke opdracht voor kwetsbare jongeren

### 2.1 Over wie hebben we het?

In dit actieprogramma gaat het over kwetsbare jeugdigen en hun gezinnen. Wie zijn dat? Hun hulpvragen - en de oorzaken ervan - zijn divers (heterogeen). Daarmee kan niet gesproken worden over een samenhangende doelgroep. De overeenkomst? Er is vaak sprake van meervoudige en complexe hulpvragen. Niet een van de problematieken is bovenliggend, maar het is een combinatie van meerdere kernproblemen. Tegelijkertijd ontbreekt een aantal beschermende factoren, zoals gehechtheid<sup>1</sup> en een veilige omgeving. De combinatie van factoren zorgt voor ernstige ontregeling, inclusief veiligheidsrisico's bij de jongere zelf en in de omgeving.

Op het niveau van de jongeren kan er sprake zijn van (een combinatie van):

- (Vermoeden) van psychiatrische stoornissen
- Gedragsproblemen
- Persoonlijkheidsproblematiek wijzend in de richting van duurzame individuele kenmerken
- Slachtofferschap van mensenhandel
- Achterstand in de (functie)ontwikkeling
- Gezondheidsproblemen, somatische aandoeningen
- Problematische gezinsachtergrond: echtscheiding; huiselijk geweld; financiële problemen; psychiatrische problematiek; verslavingen en/of mishandeling/verwaarlozing. Soms is er sprake van intergenerationele problematiek<sup>2</sup>.

#### *Een voorbeeld uit de JeugdzorgPlus*

Een meisje van 15 jaar, normaal begaafd, is inmiddels op 14 verschillende plekken opgenomen geweest. Daaronder zijn plaatsen in de jeugd-GGZ, de jeugd & opvoedhulp en pleeggezinnen. Telkens werd ze overgeplaatst omdat ze erg zelfbepalend is. Ze wil haar eigen zin doen en haar eigen gang gaan: weglopen, alcohol drinken, drugs gebruiken, groepsleiding aanvallen e.d. Vanwege de vele gedragsproblemen (dwingend, laat zich niet goed begrenzen, fysieke en verbale agressie) wordt ze uit de jeugd-GGZ geplaatst en komt ze terecht in een JeugdzorgPlus instelling. Daar snijdt ze in haar arm, tot aan haar pezen. Daarnaast heeft ze diabetes, waarvoor ze een insulinepomp heeft. Ook op

<sup>1</sup> Hechting is het proces van interactie tussen een kind en een of meer van zijn opvoeders dat leidt tot een duurzame affectieve relatie. Hechting is bepalend voor een goede ontwikkeling van een kind.

<sup>2</sup> Ascend, The Aspen Institute

eerdere plekken heeft ze al bedreigd de insulinepomp in te drukken, wat fataal kan zijn op bepaalde momenten. Destijds heeft ze dit ook eenmaal gedaan, waardoor ze met spoed naar het ziekenhuis moest. Op dit moment krijgt ze een traumabehandeling in de gesloten instelling.

## 2.2 Wat is de verantwoordelijkheid van ouders en overheid?

Voor kwetsbare jeugdigen gelden precies dezelfde rechten als voor alle jeugdigen, zoals vermeld in het *Internationaal Verdrag inzake de rechten van het kind*. Hierin staan enkele grondregels vermeld, die leidend zijn voor het leven van kinderen en daarmee ook voor de wijze waarop zorg, hulp en ondersteuning nu en in de toekomst wordt ingericht. We zetten de belangrijkste onderwerpen wat betreft verantwoordelijkheid van de ouders en de overheid nog even op een rij.

### Enkele grondregels uit het Internationaal Verdrag inzake de rechten van het kind

- Het belang van het (individuele) kind staat voorop
- De overheid is ervoor verantwoordelijk dat voldoende (kwalitatieve) voorzieningen aanwezig zijn in een prettige en veilige leefomgeving waardoor kinderen veilig en gezond kunnen opgroeien
- Ouders zijn er te allen tijde voor verantwoordelijk (het is hun plicht) dat kinderen gezond eten, voldoende aandacht krijgen, een veilig huis hebben en naar school kunnen. Ze helpen hun kinderen (liefdevol) opgroeien
- Kinderen hebben recht op hulp – indien nodig. Ouders zijn er op de eerste plaats voor verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat kinderen deze hulp krijgen.
- Als blijkt dat ouders moeite hebben om de verantwoordelijkheid voor de opvoeding op zich te nemen dan is de overheid verantwoordelijk voor passende bijstand aan ouders en wettige voogden. Daarnaast moet de overheid zorgen voor voorzieningen.
- De overheid beschermt kinderen tegen mishandeling, misbruik en verwaarlozing.

Naast dit verdrag heeft Nederland het mensenrechtenverdrag en het VN-verdrag inzake rechten van personen met een beperking geratificeerd. In al deze verdragen komt het recht op familie- en gezinsleven (family life) en het recht op behoud van identiteit tot uiting. Ouders hebben de plicht en de verantwoordelijkheid om tegemoet te komen aan de opvoedingsvragen en te voorzien in de ontwikkel- en zijnsvragen van hun kind. Als zij daarin niet slagen, heeft de overheid de verantwoordelijkheid en de plicht om de ouders daarbij te ondersteunen. Zoals het Internationaal Verdrag inzake de rechten van het kind laat zien blijven ouders verantwoordelijk, ook wanneer zij de opvoedingsrol (tijdelijk) niet meer kunnen pakken.

## 2.3 Wat is de verantwoordelijkheid van hulpverleners?

De complexiteit van de problematiek en de meervoudigheid van de hulpbehoefte van deze jeugdigen stellen hoge eisen aan de expertise en (evidence based) kennis van de professionals. Om deze jongeren echt te helpen, is de beste (evidence based) zorg en kennis nodig: multidisciplinair, vanuit verschillende domeinen. Niet alleen op het moment dat de jeugdigen belanden in de JeugdzorgPlus, maar bovenal ver daarvoor. Stroomopwaarts, dus vanaf preventie en wijkteam.



Om hieraan te kunnen voldoen, gelden te allen tijde zeven basisprincipes. Ze horen bij de wijze waarop we ons werk doen en inrichten. We spreken met elkaar deze basisprincipes af en spreken elkaar ook hierop aan.

## Basisprincipes

### A. Degelijke probleemanalyse, naar de laatste kennis

- Alle noodzakelijke deskundigheid is betrokken.
- Gezinssituatie / ouders is onderdeel van de analyse.

### B. Adequate doelen

- Ouders, kind en hulpverlening formuleren gezamenlijk doelen, zoveel mogelijk voorafgaand aan inzet van zorg, waar ouders echt achter staan.
- Betrokkenen hebben commitment uitgesproken over het realiseren van deze doelen.
- Steunende krachten in de omgeving maken onderdeel uit van de doelen.

### C. Optimale risicoweging van de voor- en nadelen van uithuisplaatsing

- Er heeft een veiligheidsweging plaatsgevonden. Deze weging wordt geregeld herhaald (bijvoorbeeld halfjaarlijks).
- Betrokkenen hebben zicht op het mogelijk effect van de ingreep (doet het op termijn meer goed dan kwaad).

### D. De inzet van de ondersteuning, hulp en behandeling is evidence based

De betrokken professionals weten welke best bewezen werkzame interventies beschikbaar zijn. Als deze er niet zijn, wordt op basis van ervarings- en wetenschappelijke kennis gewerkt aan het gezamenlijk aanleggen van een wetenschappelijke basis.

### E. Ook de vaardigheden van professionals zijn gestoeld op bewezen praktijken

Naast evidence based behandeling is de wijze waarop professionals aan de slag gaan met bijvoorbeeld wantrouwen, ontwrichtend gedrag, agressie of motiverende gespreksvoering gestoeld op bewezen praktijken.

### F. Ouders zijn tijdig geholpen

Ouders zijn onderdeel van de aanpak.

### G. Als ouders en kind (tijdelijk) uit elkaar moeten, is er alles aan gedaan om ervoor te zorgen dat beiden begrijpen waarom het noodzakelijk is.

- De inzet is een harmonieuze werkwijze.
- Beiden begrijpen waarom (tijdelijke) uithuisplaatsing een betere oplossing is dan thuisblijven.

NB! In dit actieplan wordt herhaaldelijk het woord *evidence based* gebruikt. Dit wordt in dit document als volgt gedefinieerd: *gebruikmaken van bestaande kennis over **wat werkt** om het leven van kinderen, jongeren en hun opvoeders te verbeteren.*

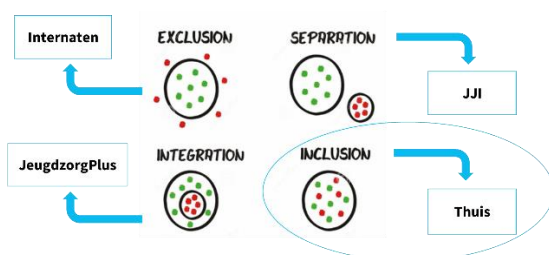
Dat betekent dat het niet alleen om wetenschappelijk onderbouwde kennis gaat, deze is nog redelijk beperkt in de sector. Practice based is net zo belangrijk en is een onderdeel van evidence based werken. Daarbij gaat het niet alleen om kennis maar ook om vaardigheden. Het gaat om een beweging van 'samen lerend doen wat werkt'.

## 3 Onze stip op de horizon

Al bij de oprichting van JeugdzorgPlus (2008) werd in het streefbeeld<sup>3</sup> het volgende perspectief geschetst:

*‘Een gesloten jeugdhulp die - hecht verankerd binnen de totale jeugdzorgketen - bereid en in staat is om de meest complexe problematiek onder ogen te zien en te behandelen.’*

### Historisch perspectief: analogie met Beschermd Wonen



Twaalf jaar na de oprichting van JeugdzorgPlus is het wenkend perspectief voor deze jongeren niet alleen beter integreren in onze maatschappij en het systeem, maar nog meer dan dat: *includeren*. Er zijn forse stappen gemaakt, de volgende fase van ontwikkeling is nu nodig. Door jongeren thuis (proberen te) laten wonen en de bejegening, opvang en behandeling daarop gericht te laten zijn. En door hun ouders en andere naasten daarbij te betrekken. Als sector hebben we daarom een aantal doelen voor ogen. Deze beschrijven we in dit hoofdstuk. Stapje voor stapje bewegen we al in die richting – dat doen we sinds 2008. We komen met elkaar steeds een beetje verder. Het is een continu verbetertraject.

### 3.1 Maatwerk voor iedere jeugdige

Kwetsbare jongeren hebben een individuele integrale benadering nodig vanwege de combinatie van psychosociale problematiek en de benodigde behandeling en bescherming.

Dat begint met een goede analyse - in een zo vroeg mogelijk stadium - naar de meest actuele (wetenschappelijke) standaard. Zonder adequate analyse geen geslaagde behandeling. Dat geldt ook voor alle gremia (lokale jeugdteams of anders) die verantwoordelijk zijn voor de toegang. Het is bij deze jongeren in het bijzonder van belang dat er voldoende specialistische kennis gecombineerd wordt bij het uitvoeren van de analyse. Vanuit verschillende vakgebieden (psychologie, orthopedagogiek, psychiatrie) en over de domeinen (jeugdzorg, (L)VB, GGZ, inclusief verslavingszorg) heen. Niet door deze vakgebieden enkel bij elkaar te

<sup>3</sup> Streefbeeld JeugdzorgPlus, Méér dan een gesloten jeugdhulp (2008)

voegen, maar door ze te combineren en om te zetten naar expertise van meervoudige en complexe problematiek. De kennis en ervaring van jeugd-ggz en jeugdzorg moeten nog meer samen worden gebracht. Dat is nodig voor een optimale behandeling van jongeren met complexe problematiek, maar ook voor steeds sterkere preventie.

Naast eerder en beter, geldt ook *sneller*. Voor veel jeugdigen geldt dat er lang onduidelijk is wat er aan de hand is en wat er gaat gebeuren. Ze wachten – soms op een analyse, soms op een behandeling – of krijgen suboptimale hulp. Het ontbreekt aan perspectief. Daarom moet binnen een half jaar duidelijk zijn wat het vooruitzicht wordt en wat de positie van de ouders daarin is.

### 3.2 Gezin is onderdeel van de analyse en de aanpak

Onderdeel van de individuele maatwerkaanpak is een *centrale rol voor de ouders / het gezin en de omgeving (het systeem)* van de jeugdige. De problematiek van deze jeugdigen staat meestal niet op zichzelf. In een groot aantal gevallen is er sprake van problemen van individuele ouders, (grote) gezinsproblemen, sociale problemen en/of een complexe opvoedingssituatie. Het gaat daarmee verder dan ‘het betrekken’ van ouders. Ouders zijn onderdeel van de probleemanalyse én behandeling. Dat is een noodzakelijke voorwaarde voor succes<sup>4</sup>. Het vraagt in sommige gevallen ook dat we naast ouders gaan staan en dat ouders zelf (apart) worden behandeld en ondersteund. Het gaat dan zowel om zorg als het versterken van de bestaanszekerheid. We weten dat niet betrekken van ouders de ontwikkeling van jongeren tekort doet. Ook JeugdzorgPlus moet dus altijd op goed bereisbare afstand van ouders, broertjes, zusjes en sociale omgeving vormgegeven worden. Daarnaast kan er meer gebruik worden gemaakt van digitale hulpmiddelen om het gezin goed te betrekken.

### 3.3 De hulp, ondersteuning en behandeling is zo thuis mogelijk

Ook op andere manieren wordt de ondersteuning en behandeling van de jeugdige beter verbonden aan de (gewenste) thuiswereld. Dit betekent bij voorkeur een behandelsetting met passende ambulante hulp, thuis, of als dat echt niet anders kan zo dichtbij huis als mogelijk. De voorziening zelf is kleinschalig georganiseerd en voelt als een vertrouwde en veilige omgeving, een thuis voor de jeugdige. Daarbij is de hulp te allen tijde flexibel georganiseerd – dat geldt ook voor voorzieningen en plekken. Het aanbod is divers en de inzet is afhankelijk van de problemen en doelen van de jeugdige (en zijn gezinssituatie). Er kan eenvoudig geschakeld worden tussen verschillende vormen van hulp zonder dat het kind wordt overgeplaatst.

De kunst is dat we ons niet vastzetten in verschijningsvormen, maar dat we voortdurend aansluiten bij de vraag, behoefte en opgave van de jeugdige (en zijn gezinssituatie). Er is geen sprake van volgordelijkheid, maar van *matched care*. Waarbij er ruimte en variatie is om te kiezen. En waar organisatorische schotten in zorg en samenleving geen blokkade mogen zijn. In sommige gevallen betekent dat ook dat we hebben nagedacht over een back-up, in situaties dat een pleeggezin of kleinschalig gezinsgerichte vorm (tijdelijk) niet past. We voorkomen onnodige overplaatsingen door de huidige woonsituatie, eerder ‘op te plussen’. Dat zorgt voor ruimte en houvast in kleinschalige woonvormen als pleeggezinnen.

---

<sup>4</sup> Streefbeeld JeugdzorgPlus (2008)

In sommige (zeer beperkte) situaties zal een vorm van gesloten jeugdhulp nodig blijven. Bovenal in de trant van zeer specialistische expertise die doorontwikkeld wordt. En dus niet (alleen) in de vorm van een plek of instituut. Deze wijze van gesloten jeugdhulp heeft vooral “een brandweerfunctie”. Als de nood aan de man is, is deze hulp en expertise te allen tijde beschikbaar, zonder dat jeugdigen permanent in een gesloten instelling verblijven. Daarbij is het wel noodzakelijk dat de behandeling meteen start en dat ouders onderdeel hiervan zijn.

Dit betekent dat de gesloten jeugdhulp voor ouders fysiek goed bereikbaar moet zijn én professionals (bovenal als de locatie verder weg ligt van de sociale context van de jeugdige) de verantwoordelijkheid hebben om ouders in de gelegenheid te stellen feitelijk onderdeel te laten zijn van de behandeling. De voorkeur gaat er naar uit dat de behandeling plaatsvindt in de nabijheid van ouders en sociale context, zeker ook in de gesloten jeugdhulp.

### **3.4 Integraal en intersectoraal**

Het creëren van een vertrouwde omgeving gaat verder dan de gezinssituatie. Het geldt ook voor school, werk, wonen, veiligheid en het sociale leven. Bij de gemeente komen al deze verschillende aspecten samen. Net als de volwassenproblematiek, vooral in relatie tot armoede en bestaanszekerheid. Als een analyse wordt gemaakt, is het van belang dat niet alleen aspecten uit de jeugdhulp worden meegewogen, maar dat er breed en integraal gekeken wordt. Dat betekent dat professionals ook verbinding leggen met gemeenteambtenaren (en sociale wijkteams) die een belangrijke rol spelen in het bieden van basisvoorzieningen.

Een zeer belangrijk aandachtspunt is het onderwijs. Onderwijs biedt jongeren een perspectief. Als het aantal jongeren in de gesloten jeugdhulp wordt teruggedrongen en als ze zo veel mogelijk thuis opgroeien, betekent dat ook dat onderwijs zo gewoon mogelijk wordt ingericht. Maar ook voor jongeren met meervoudige en complexe problematiek die niet thuis (kunnen) wonen, geldt dat onderwijs een belangrijk middel is om in de toekomst een plek in de samenleving te kunnen innemen. Het is cruciaal dat jongeren tijdens hun traject in de (gesloten) jeugdzorg het onderwijs op hun eigen niveau kunnen blijven volgen. Dat vraagt dat er in het onderwijs (nog) meer wordt gedifferentieerd om ook echt maatwerk te kunnen bieden. Daarmee geven we jongeren de kennis, vaardigheden en indien mogelijk het diploma waarmee ze de toekomst tegemoet kunnen treden. Dit stelt hoge eisen aan het onderwijs, namelijk dat onderwijsvoorzieningen waarnaar jongeren uitstromen, in staat zijn om deze jongeren te includeren en ook gedurende het schooljaar (ongeacht het moment) aan te nemen. Dat is nu nog niet mogelijk en vraagt dat onderwijsinstellingen geholpen moeten worden om hulp aan jeugdigen en docenten te faciliteren.

### **3.5 Professionals die hun vak verstaan**

In het bereiken van alle voorgaande punten, is de professional verreweg de belangrijkste schakel. Jeugdigen verdienen de best passende zorg door stabiele en vaardige professionals, die het verschil maken door maatwerk te bieden – met daarbinnen oog voor veiligheid en bescherming – en een toekomstperspectief aan te reiken. Professionals die niet wegstappen, wegduwen, of de hulp willen overdragen aan een andere partij, maar die vasthouden, niet loslaten, en naast de jongere blijven staan. Hoe ingewikkeld zijn problematiek ook is. Professionals die hun vak bijhouden en die vanuit hun expertise weten waar het gedrag van een jeugdige vandaan komt en wat de juiste bejegening en aanpak is. En die zoeken naar nog betere oplossingen als ze het niet weten. Professionals van verschillende disciplines zoeken elkaar op en leren van elkaar. Kennis wordt actief gedeeld en door hen ontwikkeld (door GGZ,

inclusief verslavingszorg, Jeugdhulp (Jeugdzorg en -bescherming) en VG). En er wordt gereflecteerd op het eigen handelen. Gezamenlijk wordt afgewogen wat de best passende zorg is.

Dit is eenvoudiger opgeschreven dan gedaan. Professionals hebben ruimte en vertrouwen nodig. Nu overheerst het gevoel dat ze alles moeten kunnen en dat mislukken en fouten maken niet mag, terwijl het mogen maken van fouten, daarop reflecteren en daarvan leren een normaal onderdeel moet zijn van hun werk. Dat vraagt ook (onder)steun(ing) van collega's en van hun bestuurder, zodat in de context waarin ze werken, reflectief en adaptief handelen de nieuwe norm wordt. En er een klimaat komt van zoeken naar beter. Naast een veilig leefklimaat voor de jeugdige staat dus ook een veilig werkklimaat voor de professional.

---

### *De moeilijkste kinderen verdienen de bestbetaalde groepsleiders*

---

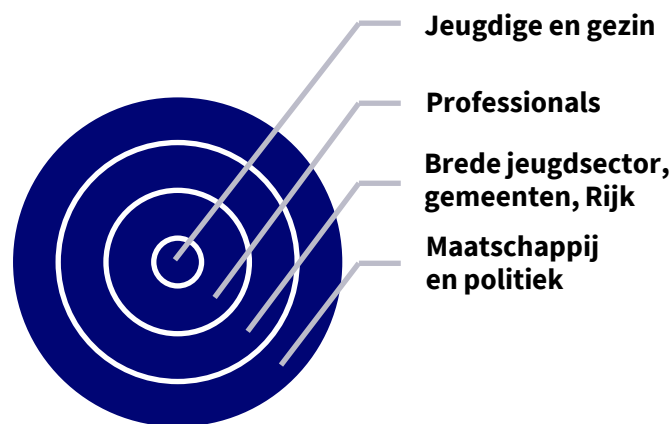
## **3.6 Alle betrokkenen en de samenleving staan achter deze jongeren**

Betrokkenen hebben de plicht om van kwetsbare jeugdigen niet weg te lopen en gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen. Van ouders tot leerkracht, van huisarts tot professional in de jeugdhulp. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Het gaat om een maatschappelijke opdracht. Zijn we echt ontvankelijk als samenleving voor deze jongeren?

Een inclusieve samenleving voor iedereen met oog voor zowel de benodigde zorg en veiligheidsbehoefte als voor de medemenselijkheid en waardigheid van het bestaan van deze jeugdigen: dat is een hele opgave.

Een opgave die eigenlijk vraagt om een nieuw samenspel, een nieuw sociaal contract<sup>5</sup>. Daar hebben we een lange adem voor nodig. Iets wat in de huidige samenleving niet vanzelfsprekend is omdat onder toezicht oog van de sociale media *hit en run* als gevolg van incidentenpolitiek overheerst. Jeugdigen en professionals worden daar vaak het slachtoffer van.

Natuurlijk is enige druk nodig om tot verandering te komen, maar juist onvoorwaardelijk vertrouwen en rust zijn noodzakelijk om ook de juiste keuzes te kunnen maken en te blijven leren. Met elkaar en van elkaar.



---

<sup>5</sup> zie Kim Putters: een lokaal sociaal contract: voorwaarden voor een inclusieve samenleving

### 3.7 Leren in de hele keten

We willen niet alleen elk individu de meest passende zorg bieden - goede steun en behandeling voor gezinnen - maar ook streven we naar minder gesloten jeugdhulp. Dat vraagt leren over het ontstaan van de problematiek van de huidige jongeren en leren over wat effectief is - via het onderzoekstraject *Ketenbreed Leren*. In dat traject zijn doelen geformuleerd als:

- Samenwerken in bestaande en nieuwe verbanden
- Leren van elkaar en met elkaar; samenbrengen en benutten van bestaande kennis
- Ontwikkelen en uitproberen van kennisproducten en nieuwe werkwijzen.

Met behulp van dialoogtafels wordt een systematische analyse gemaakt van het totale zorgtraject, dus al van ver voor de plaatsing in een instelling, samen met de cliënt. Dat levert inzicht in patronen van zorguitkomsten, bepalende succesfactoren, knelpunten, oplossingen en dilemma's op.

## 4 Veranderstrategie: *hoe* komt de verandering tot stand?

Op basis van het wenkend perspectief zien we een aantal transformatieopgaven:



Het is niet zo dat we deze beweging nu pas starten. Op een aantal plekken in het land zien we waardevolle voorbeelden die richting geven aan deze verandering. Alleen zijn we nog te weinig in staat om deze voorbeelden collectief te delen, van te leren en breed toe te passen. Het is nu van belang om de beoogde omslag echt zichtbaar te maken zodat langzaam een *nieuw normaal* ontstaat. Deze omslag moet plaatsvinden op alle niveaus – samenleving, zorglandschap, onderwijs, individuele instelling en professional.

Daarbij is het niet alleen belangrijk om te kijken naar *wat* er moet veranderen (de veranderopgaven – zie volgend hoofdstuk), maar ook *hoe* die verandering tot stand kan komen. De [veranderstrategie](#) is in dit vraagstuk net zo belangrijk als de verschillende beoogde maatregelen. Over de strategie zijn verschillende beelden. De een is voor radicaal anders zodat de verandering ook heel zichtbaar wordt en je je niet meer tot het oude kan verhouden. De ander is voor incrementele stappen om een disruptief effect, ook voor kinderen, te voorkomen – ook met het oog op nog heel veel op- en ombouw.

Een aandachtspunt in de veranderstrategie is dat *voorkomen en verbeteren* allesomvattende complexe vraagstukken zijn met veel actoren, veel opdrachtgevers, een ongelijk speelveld en een grote diversiteit aan verschillende opgaven, belangen en behoeften. Het is geen maakbaar probleem, dat met een stappenplan van A t/m Z kan worden opgelost. We begrijpen dat dit de wens is, maar dat zou alleen maar een schijnvertoning zijn. Wij willen dit

probleem echt aanpakken. Dan vraagt dit een heel andere aanpak, namelijk van ontwikkelen, uitproberen, leren en weer verder implementeren. Niet sexy, het klinkt ook vaag, maar het is noodzakelijk. We vragen *ruimte en rust* om stevige stappen te zetten. Waarbij we beseffen dat bij ruimte rekenschap hoort en dat het aan ons als sector vraagt om transparant te zijn en collectief (in samenhang) goed te communiceren over de stappen die we zetten en waartoe dat leidt.

## 4.1 Wat moet er gebeuren?

In hoofdstuk 5 worden alle veranderopgaven geagendeerd. Bij het concretiseren van deze veranderopgaven naar “*welke stappen gaan we daarvoor zetten*” komt er een aantal patronen naar voren, dat voor heel veel veranderopgaven geldt:

- **Versterken expertise – sector breed:** integrale benadering waarbij professionals met verschillende expertise, zoals jeugdzorg, maatschappelijk werk, onderwijs, somatiek, orthopedagogiek, psychologie, psychiatrie, verslavingszorg intensief met elkaar samenwerken – passend bij de zorgvraag van de jeugdige en zijn ouders. Daarmee worden voorzieningen in de jeugdhulp – toegang, verwijzing, ambulante, kleinschalig, residentieel en gesloten – versterkt.
- **Waardevolle elementen:** er zijn veel voorbeelden van goede praktijken die echt laten zien wat er voor nodig is om de beoogde verandering vorm te geven. Veel instellingen zijn intensief bezig met nieuwe ontwikkelingen, maar het (vergelijkend) analyseren, het destilleren van de waardevolle elementen en het breed delen, gebeurt nog veel te weinig. Dat geldt vrijwel voor elke veranderopgave.
- **Ondersteunen van professionals:** trainen, opleiden, verder ontwikkelen, samenwerken, bouwen aan een relatie met ouders, etc.
- **Regionaal leren:** creëren van regionale leernetwerken waarin professionals de ruimte krijgen en ondersteund worden om van elkaar en met elkaar te leren.

Niveau	Versterken Expertise	Waardevolle elementen	Ondersteunen professionals	Regionaal leren
Landelijk	X	X		
Lokaal/regionaal	X	X	X	X

Het collectief verzamelen van waardevolle elementen heeft een landelijk karakter en voor het versterken van expertise is het nuttig als er een aantal gezamenlijke richtlijnen wordt geformuleerd en onderhouden. Voor de overige acties geldt dat deze vooral op lokaal/regionaal niveau vorm moeten krijgen.

Als bovenstaande acties voor veel veranderopgaven die eerste stappen zijn om er ook daadwerkelijk voor te zorgen dat de beoogde verandering sectorbreed tot stand komt, blijft de vraag *hoe kunnen deze stappen in samenhang worden gezet* waarbij versnippering en ad hoc werken wordt voorkomen.

## 4.2 Cruciale sleutels in het veranderproces

In deze paragraaf beschrijven we drie belangrijke sleutels in het veranderproces zodat de bovenstaande stappen gezamenlijk en in samenhang worden gezet en er daarmee zichtbaar een beweging komt in de brede jeugdhulpsector.



#### 4.2.1 Coalitie van de onomkeerbare verandering

De grootste winst van dit actieplan is dat alle partijen die een rol en verantwoordelijkheid hebben om de beste zorg voor kwetsbare jeugdigen te realiseren, zich geïnteresseerd hebben en zich in dienst stellen van dit actieplan. Het is nu van belang om gezamenlijk de beeldvorming in de media (grote instellingen, grote groepen, negatief leefklimaat, gedwongen afzonderen, doorplaatsen, niet behandelen) te doorbreken en zichtbaar te maken wat er nu al gebeurt en ook te laten zien dat dit concreet collectief (landelijk, regionaal en lokaal) verder wordt gebracht. Er zijn inmiddels fantastische voorbeelden in de JeugdzorgPlus – zoals de *beweging van nul* – over hoe het ook kan, die veel prominenter op de voorgrond moeten treden en waarop door professionals wordt gereflecteerd en van geleerd.

De *coalitie van de onomkeerbare verandering* bestaat uit jeugdigen, professionals, aanbieders, gemeenten, onderwijs, kennisinstelling, inspectie én wetgever. Allen hebben een rol en verantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan de veranderopgaven. Op korte termijn worden de volgende acties ondernomen:

##### April 2019

- 24 uursbijeenkomst met brede bestuurlijke coalitie (gemeenten, aanbieders, gezaghebbende professionals, jongeren, Rijk, onderwijs, inspectie, kennisinstellingen) waarin zij gezamenlijk **invulling geven aan het commitment** en expliciet aangeven wat er van hen verwacht mag worden bij het realiseren van dit actieplan. Daar komen vragen aan de orde als: hoe krijgen professionals feitelijk ruimte om te leren, op welke wijze wordt de financiering aangepast, wat is er nodig om af te bouwen, etc?

##### Mei & Juni 2019



In het volgende hoofdstuk wordt een groot aantal veranderopgaven genoemd. Aan elke veranderopgave is een doelstelling gekoppeld. Wat er moet gebeuren om deze doelstellingen

te realiseren, is onderdeel van een ontwikkeltraject. Een van de vervolgstappen voor de komende periode is om – in samenhang met het totaal aan opgaven – per opgave met de belangrijkste partijen de consequenties in beeld te brengen en ieders verantwoordelijkheid daarin. Door gezamenlijk het proces te **simuleren** wordt inzichtelijk wat dat concreet voor alle partijen betekent, wat nodig is en in welke tijdspanne dat haalbaar is (zie voorbeeld “het aantal onnodige doorplaatsingen naar nul”). Dat levert per veranderopgave – en in het totaal van opgaven – een beeld op wat er van iedereen wordt verwacht. Het is van belang om dit heel expliciet te maken, zodat – als we dit allemaal echt willen – elke actor ook aangesproken kan worden op zijn verantwoordelijkheid. [Dit levert een overzicht op van het totaal en per opgave van consequenties, randvoorwaarden, noodzakelijke stappen en verantwoordelijkheden.](#)

#### **Oktober 2019 (start)**

Voorstel is om concreet in (minimaal) één landsdeel, meerdere regio's, de veranderopgaven in samenhang op te pakken – met partijen die echt bereid zijn om radicaal het roer om te gooien en met elkaar te laten zien dat het lukt: instellingen voor jeugdhulp breed, scholen, samenwerkingsverbanden speciaal onderwijs. Dat vraagt andere afspraken met de gemeenten (c.q. de financiers), onderling vertrouwen en transparantie, duurzaam partnerschap en een duidelijke verbinding met de voorkant. Deze regionale coalitie bouwt zichtbaar af en bouwt expliciet gezamenlijk op, waarbij gezamenlijk geleerd wordt van nieuwe niches en praktijken (mede in interactie met de wetenschap conform de ontwikkelcirkel). Het betreft een verandering van structuur, werkwijzen en cultuur, waarbij manifest wordt gemaakt in de praktijk dat er werkende alternatieven zijn met een hoger rendement dan de huidige situatie – passend bij de verandering die wordt beoogd. Met deze coalitie worden meerjarenafspraken gemaakt die betrekking hebben op het realiseren van de doelstellingen – ontwikkelen van nieuwe vormen, concreet afbouwen van plaatsen, terugdringen van gedwongen afzonderingen, ontwikkelen van alternatieve manieren van werken (met professionals) – en tegelijkertijd het creëren van een omgeving waarbinnen deze veranderingen kunnen plaatsvinden, namelijk procesmatige en financiële rust (inclusief shared savings). De ontwikkelde alternatieven worden op termijn (vijf jaar) leidend bij de inkoop. Voor partijen die niet mee willen in de verandering geldt een *default*: de nieuwe standaard die door de coalitie wordt geformuleerd. Hierdoor verliezen zij de mogelijkheid om geleidelijk af te bouwen. Daarmee worden partijen die nu (nog) niet mee willen in de verandering, binnen afzienbare termijn wel geconfronteerd met de consequenties.

#### **4.2.2 Cockpit van experts in de uitvoering**

Net als in de jeugdhulp zelf, is het van groot belang dat ook in dit actieplan ruimte wordt geboden aan professionals én ervaringsdeskundigen om gezamenlijk invulling te geven aan een leeromgeving. Er wordt een *cockpit van gezaghebbende professionals en betrokken jongeren* gevormd, die gezamenlijk ruimte en capaciteit krijgen om te ondersteunen bij het vormgeven van regionale leeromgevingen. Het OZJ speelt een rol in de ondersteuning van deze cockpit.

De leeromgeving sluit aan bij het gedachtegoed van de ontwikkelcirkel *lerend jeugdhulpstelsel* waarbij het uitgangspunt is aantoonbaar betere aanpakken, met behulp van en in interactie met de wetenschap, middels scholing naar meerdere regio's brengen.

## Het totale jeugdlandschap en haar ontwikkeling



De afgelopen periode, bij de totstandkoming van dit plan, heeft de cockpit zich al langzaam gevormd. De betrokken experts bij dit actieplan hebben zich bereid getoond om het kwartiermakerschap op zich te nemen. Net als het NJi geven zij aan dat het noodzakelijk is om samen met elkaar actuele en betrouwbare kennis op te bouwen. Dat is meer dan de nieuwste wetenschappelijke inzichten, namelijk het maken van kennis in verbinding met anderen. Ouders, kinderen en jongeren hebben ervaringskennis. Professionals hebben praktijkkennis. En wetenschappers hebben wetenschappelijke kennis. De verschillende kennisbronnen samen vormen de kern van kennis over wat werkt. Door steeds te reflecteren op wat we doen, waarom dit zou werken en wat de gemonitorde uitkomsten ons vertellen, leren we.

### Mei 2019

Startbijeenkomst van de cockpit

### Juni 2019

Inrichting van de leeromgeving

### 4.2.3 Top 100 aanpak – investeer in leefklimaat

De beoogde verandering gaat niet alleen over de toekomst, maar ook over jeugdigen die nu in de gesloten jeugdhulp zitten. In de JeugdzorgPlus zit een beperkt aantal jeugdigen waarvan zowel professionals als jongeren zelf, hebben aangegeven dat deze jongeren een heel gericht individuele maatwerkaanpak nodig hebben, niet in een groep of in een huidige JeugdzorgPlus setting, maar specialistisch, met veel aandacht, contact en zorg. Deze specifieke groep jeugdigen legt in de huidige situatie een groot beslag op de tijd en de werkwijze van de JeugdzorgPlus. Daar worden zowel de andere jeugdigen in de JeugdzorgPlus als deze jeugdigen niet beter van.

Door voor deze jeugdigen iets anders, meer maatwerk, te organiseren – volgens de principes zoals weergegeven in dit document – krijgen deze jeugdigen wat ze nodig hebben én krijgt de beoogde verandering een gezicht. Dat betekent dat per regio een concreet aantal jeugdigen wordt gekozen waarin gericht geïnvesteerd wordt (menskracht, expertise en middelen), om er voor te zorgen dat deze jeugdigen én een goede analyse krijgen én daarbij passende zorg. Het streven is dat daarmee ook het leefklimaat in de huidige gesloten jeugdhulp organisaties

verandert en meer passend wordt bij wat er nodig is. Daarbij is het belangrijk dat zichtbaar wordt gemaakt wat er gebeurt, welke afwegingen worden gemaakt, en hoe professionals hiervan kunnen leren.

Een concreet aandachtspunt is dat dit nu extra geld kost, waarbij de verwachting is dat dit zich op de langere termijn terugbetaalt.

#### **Juni 2019**

Gerichte selectie van een aantal jeugdigen per regio waarin gericht geïnvesteerd wordt (desgewenst kan CCE hierbij worden betrokken om mee te denken in de selectie en de aanpak).

#### **Juni 2020**

Jeugdigen zelf en de betrokken professionals worden aan het woord gelaten om te vertellen of en wat er is veranderd. Het leefklimaat moet zichtbaar zijn verbeterd en de geselecteerde top 100 is inmiddels uitgestroomd uit de JeugdzorgPlus.

## 5 Veranderopgaven

In dit hoofdstuk worden de opgaven waarvoor de brede sector staat en waaraan de betrokken partners zich hebben verbonden, weergegeven. Daarbij wordt omschreven wat het doel is en wat er moet gebeuren om eraan invulling te geven. Er zijn geen *quick fixes*. We zijn met elkaar al heel hard aan de slag, maar het moet nog consciëntieuzer, intensiever, scherper en beter. En bovenal: samen. Daarvoor voelen we ons zeer verantwoordelijk. Echter de problemen zijn niet maakbaar. Er zullen altijd kinderen kwetsbaar blijven. Hoezeer we ook ons best doen.

In dit hoofdstuk maken we expliciet aan welke veranderopgaven we op de korte en de lange termijn gaan werken. Deze veranderopgaven zijn gekoppeld aan de twee doelen waarop we ons in dit plan focussen, namelijk:

- **Voorkomen** dat jongeren in gesloten jeugdhulp terechtkomen. We werken stroomopwaarts.
- **Verbeteren** van zorg voor jeugdigen die nu in de gesloten jeugdhulp zitten met maatwerk, meer perspectief en geen doorplaatsingen.

Zoals eerder aangegeven, stelt het *voorkomen* van gesloten jeugdhulp stevige eisen aan de hele jeugdketen. In de huidige situatie worden de JeugdzorgPlus instellingen geconfronteerd met problemen van jeugdigen die of niet eerder in de keten zijn geconstateerd en/of niet eerder in de thuissituatie of open residentiële zorg opgelost konden worden. Daarmee worden deze instellingen geconfronteerd met grote opgaven, waarvan we samen verwachten dat ze veel eerder en sneller opgepakt kunnen worden zodat erger wordt voorkomen.

**Voorkomen** dat jongeren in gesloten jeugdhulp terecht komen, betekent:

- **Snel weten wat er aan de hand is.** Kwetsbare jeugdigen en (aanstaande) ouders zijn eerder en sneller in beeld. Er is vroegtijdig een goede analyse van wat er aan de hand is.
- **Perspectief bieden.** Er zijn adequate doelen geformuleerd, waar jeugdigen en ouders achter staan en waarvan steunende krachten in de omgeving onderdeel zijn
- **Veilige en liefdevolle thuisbasis.** Liefst thuis in de eigen gezinssituatie, anders zo thuis mogelijk

**Verbeteren** van zorg voor jeugdigen die nu in de gesloten jeugdhulp zitten, betekent:

- **Transformatie van de gesloten jeugdhulp.** Op-, om- en afbouw van de JeugdzorgPlus instellingen. Het terugdringen van het aantal plaatsen in gesloten jeugdhulp, de duur van de plaatsing te verkorten, plaatsing zo dicht mogelijk bij huis, de uitstroom te bevorderen en ombouw naar kleinschalige voorzieningen en geen doorplaatsingen tussen JeugdzorgPlus instellingen.

We onderscheiden drie soorten veranderopgaven:

- A. Opgaven die nu om **heel snelle verandering** vragen, en waar een duurzaam vraagstuk onder ligt – zoals stoppen met gedwongen afzonderen en terugdringen suïcides
- B. Opgaven die om **directe ontwikkelacties** vragen, waarmee we in de uitvoeringspraktijk een continue, langerlopende beweging in gang zetten – zoals gezinsgericht werken of risico-taxatie
- C. Opgaven die **randvoorwaardelijk** zijn om er voor te zorgen dat er een goede voedingsbodemp komt waarop de beoogde verandering kan plaatsvinden – zoals vakmanschap, financieringswijze en samenwerking

Alle veranderopgaven die we in dit hoofdstuk formuleren dragen bij aan bovenstaande doelstellingen.



De veranderopgaven beschrijven we hieronder apart, maar zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk.

## 5.1 Snelle verandering

Dit plan legt de aandacht op voorkomen én verbeteren. Het verbeteren heeft betrekking op de transformatie van de JeugdzorgPlus. Die verbeteringen beginnen niet nú maar zijn in volle gang. Het gaat er bovenal om, om gezamenlijk, met de brede sector – waarvan psychiatrie, psychologie, orthopedagogiek en gehandicaptenzorg onderdeel zijn – deze verbeteringen door te ontwikkelen, te verbreden en te bestendigen. Een aandachtspunt is dat deze verbeteringen niet op zichzelf staan. Er liggen stevige ontwikkelopgaven onder (zie 5.2), die cruciaal zijn om de verbeteringen duurzaam te maken. Bijvoorbeeld stoppen met gedwongen afzonderen is geen enkelvoudige actie: professionals zullen zich een alternatieve werkwijze eigen moeten maken en ook in staat moeten zijn om deze toe te passen. In veel gevallen is dat een stevige cultuurverandering.



### 5.1.1 Aanpak terugdringen suicides

#### Preventieplan

##### Doelstelling

Suïcidaal gedrag van jeugdigen eerder en sneller signaleren, zodat dit gedrag tijdig zo goed mogelijk begeleid en behandeld kan worden.

##### Aandachtspunten

We zijn ons ervan bewust dat, gezien de complexiteit van de problematiek waar veel van onze cliënten mee te maken hebben, suicides nooit helemaal te voorkomen zijn, maar we streven wel naar *nul* om daar toch zo dicht mogelijk bij in de buurt te komen.

##### Aanpak

- Doorontwikkelen suicide preventie training (inclusief e-learning) gebaseerd op de multidisciplinaire richtlijn voor diagnostiek en behandeling van suïcidaal gedrag. Professionals die dagelijks met jeugdigen werken die suïcidaal gedrag laten zien, moeten beschikken over de juiste handvatten (uitgangspunten voor goed hulpverleners, kennis en vaardigheden) zodat zij beter in staat worden gesteld om hiermee om te gaan. Het aanleveren van die handvatten gaat niet vanzelf. Scholing, training en reflectie zijn cruciaal. Er is lef voor nodig om dit aan te gaan. Suïcidaliteit roept bij omstanders op dat er gecontroleerd en beschermd moet worden, waar juist soms het bieden van ruimte nodig is. Dat vraagt durf en vaardigheden van de direct betrokken hulpverleners, én steun en vertrouwen van leidinggevend en bestuurders (politiek).
- Het is van belang om taboes te doorbreken. Dat vraagt enerzijds handvatten, voor risico-inschatting en –taxatie en gespreksvoering, maar anderzijds bovenal gezamenlijk leren en reflecteren (psychiatrie, orthopedagogiek, zorg voor LVB) met elkaar hoe de taboes te doorbreken en hoe naasten goed te betrekken.
- Landelijke en regionale uitwisseling van kennisnetwerken zelfbeschadiging en suïcidaal gedrag – sector breed. Onderwerp blijvend op de agenda plaatsen.
- Het registreren van suïcidaal gedrag (doorontwikkeling naar analogie van Supranet in volwassen GGZ).
- Inrichten dataverzamelingsstructuur: kan in samenhang met monitoring gedwongen afzonderen.
- Wetenschappelijk onderzoek naar suicidepreventie.

##### Initiatiefnemer

- Projectgroep

##### Mijlpalen

- 2020 Q1: Suicide preventie training en e-module zijn klaar
- 2020 Q2: Handvatten zijn gereed
- 2021 Q1: Suicide preventie training is gevolgd door alle direct betrokken professionals.



### 5.1.2 Stoppen met gedwongen afzonderen en repressie; het stimuleren van een ontwikkelgericht klimaat

Repressieve maatregelen inzetten om controle over jongeren te krijgen of uit professionele onmacht heeft in de praktijk vaak een averechtse werking. De brede jeugdhulp en de samenleving als geheel staan altijd voor de opdracht repressie steeds verder terug te dringen. Van gedwongen afzonderen onder dwang is geen enkel positief effect bekend, anders dan dat uiteindelijk een situatie doorbroken kan worden, met vaak echter schadelijk effect. Daarom willen we, zoals we in *Zorg voor de Jeugd* hebben gezegd, die als eerste aanpakken en onze

professionals verder bekwamen in handelingsalternatieven. De collectieve keus dat we gedwongen afzonderen binnen 3 jaar terug hebben gebracht naar 0 moet ons helpen alle kennis, vaardigheid en creativiteit in te zetten om plaatsing in een gesloten setting veel vaker te voorkomen met beter werkzame alternatieven en te stoppen met gedwongen afzonderen.

*Gedwongen afzonderen onder dwang*, deze vorm van repressie aan het eind van de keten is het eerste die we willen aanpakken. Stoppen met gedwongen afzonderen begint met steeds betere ondersteuning en soms behandeling in de thuissituatie. Hoe sterker we daar worden, hoe minder kinderen uiteindelijk naar de JeugdzorgPlus gaan en een kind dat niet in de JeugdzorgPlus zit kan niet gesepareerd worden.

## A. Ik laat je niet alleen

### Doelstelling

Het terugdringen van gedwongen afzonderen naar nul.

### Aanpak

- **(Nul)meting** van aantal gedwongen afzonderingen en definiëring opstellen (werkgroep *Ik laat je niet alleen*);
- Elke instelling beschikt over **goede voorbeelden** over het terugdringen van gedwongen afzonderingen bij collega-instellingen.
- Blijven registreren van gedwongen afzonderingen en omstandigheden waarin dit gebeurde zodat voortdurend geleerd kan worden.
- **Toetsingskader** ‘Terugdringen gedwongen afzonderen’ door veld.
- Registreren en **monitoren** van tijdelijke afzondering gericht op leren van elkaar .
- In **wetsvoorstel** wordt opgenomen dat specifieke separatuieruimte niet is toegestaan.
- **Medewerkers zijn toegerust** voor situatie waarin gedwongen afzonderen niet meer is toegestaan
- Leren van wat al in andere sectoren is bereikt en samen verder leren en ontwikkelen
- Een gezamenlijke visie met het veld, inclusief gemeenten (w.o. de wijkteams), Gecertificeerde instellingen en politie, over wat ‘veilig’ is en welk gedrag acceptabel is buiten de JeugdzorgPlus. Gezamenlijk afwegen van verander(on)mogelijkheden in de JeugdzorgPlus. Zodat jongeren waarover gezegd wordt dat de maatschappij tegen hen beschermd moet worden, eerder in een woonvorm buiten de JeugdzorgPlus geplaatst kunnen worden, en daardoor minder agressief gedrag in de JeugdzorgPlus laten zien.

### Aandachtspunten en randvoorwaarden

Alleen focussen op het terugdringen van gedwongen afzonderen heeft geen zin, zolang er geen werkende alternatieven zijn waarmee professionals kunnen en durven werken. Zomaar stoppen, zonder alternatief, is geen optie. Professionals moeten geheel opnieuw leren kijken naar de situatie. Dat is een cultuurverandering die niet met een training is opgelost. Investeren in opleiding, leertijd en samenwerken is noodzakelijk. Ook vraagt het een andere cultuur in de instelling.

- Financiën ten behoeve van methodieken trainen en medewerker coachen.
- Kleinere groeps grootte *in* de JeugdzorgPlus.
- Financiën om maatwerk per jongere mogelijk te maken, wat betekent dat soms tijdelijk individuele en/of intensievere begeleiding geboden moet kunnen worden
- Stroomlijnen van wettelijke kaders.
- Het bespreken van ethische dilemma’s tussen leidinggevenden en medewerkers.
- Interne consensus en commitment in iedere JeugdzorgPlus instelling om in te zetten op een ontwikkelgericht klimaat waar geen ruimte is voor repressie.



	(jeugd-)GGZ (BOPZ)	JJI (BJJ)	Gesloten jeugdhulp (Jeugdwet)
Duur gedwongen afzondering	Gemaximaliseerd	Gemaximaliseerd	Na 1 <sup>e</sup> verlenging geen maximum
Eisen ruimte	✓	?	X
Afweging van maatregelen	✓	✓	X
Andere vrijheidsbeperkende maatregelen	✓	✓	?

### Mijlpalen

- 2019 Q2: nulmeting en definiëring
- 2019 Q3: toetsingskader ‘Terugdringen gedwongen afzonderen’ door veld
- 2020 Q4: in wetsvoorstel wordt opgenomen dat specifieke separatieruimte niet is toegestaan
- 2021 Q1: gedwongen afzonderingen teruggebracht met 80%.

## 5.2 Directe ontwikkelacties – langlopende beweging

Een aantal veranderopgaven is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat er een duurzame verandering optreedt in de brede sector. Doel is zoveel mogelijk voorkomen dat jeugdigen in de gesloten jeugdhulp terechtkomen, dat ze zo thuis mogelijk kunnen opgroeien en dat er blijvend aan hun perspectief (en het perspectief van hun gezinssysteem) gewerkt wordt. Ook hiervoor geldt: aan alle veranderopgaven wordt al gewerkt en op lokaal niveau zijn er al heel goede voorbeelden van hoe de beoogde verandering eruit kan zien. Nu is het zaak dat dit ook in de volle breedte én bestendig gebeurt.

### Stroomopwaarts werken

Zorg is nodig omdat we eerder niet alle problemen hebben kunnen voorkomen. Met deze waarheid is zorg niet te voorkomen, maar we streven er wel altijd naar stroomopwaarts steeds meer te doen zodat problemen eerder naar positieve ontwikkeling gekanteld worden.

*Een voorbeeld van stroomopwaarts beter worden is traumakennis. We weten inmiddels dat een deel van gedragsproblemen (onbewust) veroorzaakt wordt door nare levensgebeurtenissen. We weten ook dat dit soort gevolgen in volgende generaties worden doorgegeven. We hebben sinds ongeveer 10 jaar goed werkzame traumabehandeling in ons arsenaal.*

*Zo vroeg mogelijk herkennen dat nare levenservaringen traumatisch zijn geweest, liefst al bij kinderen en jongeren, en ze behandelen vergroot de kans op goed ouderschap en dus op kinderen die thuis goed opgroeien.*

Langs deze weg kennis en zorg verspreiden, benutten en ontwikkelen doet de kans op handelingsverlegenheid in de zorg voor kinderen verkleinen. De instroom naar uithuisplaatsing, gesloten zorg en aan het eind gedwongen afzonderen wordt daarmee steeds kleiner.



### 5.2.1 Individueel maatwerk

#### Doelstelling

Iedere jongere krijgt de zorg en ondersteuning die past bij zijn of haar hulpvraag. Voor de meest kwetsbare doelgroep is er multidisciplinaire expertise beschikbaar en worden er vanuit de verschillende relevante disciplines, en gezamenlijk, werkwijzen en methoden ontwikkeld.

#### Aandachtspunten

- Dit is de kern van de verandering. Echt individueel maatwerk. Gezinsgericht werken en kleinschaligheid zijn daarbij nuttige instrumenten, maar we moeten oppassen dat ze niet vervallen in een doel an sich. Iedereen roept individueel maatwerk, maar er echt invulling aangeven vraagt capaciteit, geld, lef, flexibiliteit en enige recalcitrantie. Het gaat er om dat een jeugdige zijn eigen plan kan maken, dat individueel kan doorlopen, zijn eigen dagprogramma heeft, de zorg naar hem toe is georganiseerd. Als de zorgvraag van de jeugdige echt centraal staat dan is deze leidend voor aantallen en vormen.
- Sommige professionals zijn in staat dit te organiseren, sommigen zal dit niet lukken. Het vraagt dus niet alleen een investering in opleiding van professionals en expliciet maken van nieuwe werkwijzen en wat daarvoor nodig is, maar ook een intensief gezamenlijk – sectorbreed – leer- en ontwikkeltraject.

Doelen	Individueel maatwerk
<b>Snel weten wat er aan de hand is</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Multidisciplinaire expertise is beschikbaar</li> <li>– In de analyse is oog voor directe aanleiding en problemen en het onderliggende ziektepatroon</li> </ul>
<b>Perspectief bieden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Houd doelen persoonlijk, haalbaar, in fasering en aansluitend bij lange termijn perspectief</li> <li>– Werken met de best bekend werkzame hulp (evidence based)</li> <li>– Professionals zijn in staat om elkaar op te zoeken, met andere professionals samen te werken</li> </ul>
<b>Thuisbasis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Er is aandacht voor het systeem en de context in de ondersteuningsvraag van jeugdigen</li> </ul>
<b>Transformatie JeugdzorgPlus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elke jeugdige krijgt individuele hulp, behandeling, zorg, onderwijs, woonruimte passend bij de hulpvraag en passend bij perspectief van de jeugdige – zie ook top100 aanpak</li> </ul>

#### Mijlpalen

- **2019 Q3:** Overzicht best practices individueel maatwerk voor zeer kwetsbare jeugdigen, inclusief inzicht in waardevolle elementen c.q. werkzame bestanddelen.
- **2019 Q4:** Afspraken tussen jeugdzorg, GGZ en gehandicaptensector over de wijze waarop de integraliteit echt wordt vormgegeven – zowel in JeugdzorgPlus als open voorzieningen en thuis.
- **2019 Q4:** Regionale leerplaatsen waarin gezamenlijk geleerd wordt door professionals wat het vraagt om echt maatwerk te regelen.



### 5.2.2 Versterken van het voorveld en versterken ambulantisering

#### Doelstelling versterken ambulantisering

Met het versterken van ambulantisering helpen we (stroomopwaarts) jeugdigen eerder, sneller en beter en proberen we zo veel als mogelijk uithuisplaatsingen te voorkomen.

Ambulante ondersteuning – passend bij het perspectief van de jeugdige én ouders – is de basis van hulp en/of behandeling. Opname of uithuisplaatsing zijn onderdelen (interventies) van een ambulant traject.

Doelen	Versterken voorveld en ambulantisering
<b>Snel weten wat er aan de hand is</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Expertise en inzet van specialisaties in toegang en jeugdteams</li> <li>– Integrale diagnostiek</li> <li>– Aandacht voor intergenerationele problematiek</li> <li>– Ouders onderdeel van de probleemanalyse</li> <li>– Onderzoeken hoe te bereiken dat kwetsbare ouders hulp durven zoeken zonder angst dat ze hun kind kwijt raken</li> </ul>
<b>Perspectief bieden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ambulant als basis voor het gehele traject – opname is altijd tijdelijk</li> <li>– Intensievere ambulante vormen die ook thuis ingezet kunnen worden, inclusief bieden van bescherming (indien beschikbaar: evidence based)</li> <li>– Onderwijs maakt onderdeel uit van het plan – doorgaande leerlijn</li> <li>– Ouders zijn onderdeel van de aanpak – zorg, versterken van bestaanszekerheid, participatie</li> <li>– Er wordt geïnvesteerd in het versterken van de sociale context van de jeugdige (vrienden, belangrijke anderen, e.d.)</li> </ul>
<b>Thuisbasis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ambulante geïntegreerde hulp kan toegevoegd worden en op die manier gezinsgerichte (kleinschalige) voorzieningen ondersteunen</li> </ul>
<b>Transformatie JeugdzorgPlus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ambulante geïntegreerde hulp ook continueren in gesloten jeugd instelling</li> </ul>

### Mijlpalen

- **2019 Q3:** Aansluiten bij overzicht best practices individueel maatwerk – toevoegen best practices van versterken ambulantisering.
- **2019 Q4:** Aansluiten bij afspraken tussen jeugdzorg, GGZ en gehandicaptensector over de wijze waarop de integraliteit echt wordt vormgegeven. Dit geldt ook voor versterken ambulant.
- **2019 Q4:** Ook onderdeel van regionale leerplaatsen waarin gezamenlijk geleerd wordt om ambulant te versterken.



### 5.2.3 Gezinsgericht werken, betrekken en behandelen van ouders

#### Doelstelling

Ouders (c.q. het systeem) zijn onderdeel van de probleemanalyse en behandeling en daarmee van de individuele maatwerkaanpak van jeugdigen. De betrokkenheid en de regie van het gezin staan voorop. Waar dit echt niet (tijdelijk) kan, is het voor zowel ouders als jeugdige duidelijk waarom dit zo is en wat de rol is van ouders in het traject van de jeugdige. Ook in gesloten jeugdhulp wordt er gezinsgericht gewerkt.

## Aandachtspunten

Van professionals vraagt dit samenwerken met professionals in de volwassen hulp en het intensief onderhouden van contact met ouders, ook tijdens JeugdzorgPlus.

Doelen	Gezinsgericht werken en behandelen van ouders
<b>Snel weten wat er aan de hand is</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Ouders onderdeel van de probleemanalyse</li><li>— Expertise over volwassenzorg en bestaanszekerheid is aanwezig</li><li>— Er is een klimaat waarin ouders die hun kinderen verwaarlozen in openheid en veiligheid om hulp kunnen vragen omdat ze gedrag willen doorbreken.</li><li>— Er is sprake van multi-informant diagnostiek</li></ul>
<b>Perspectief bieden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Ouders zijn onderdeel van de aanpak</li><li>— Er is commitment van ouders over de aanpak en de consequenties ervan</li><li>— Volwassen GGZ zorg, relatietherapie en schuldhulpverlening zijn beschikbaar</li></ul>
<b>Thuisbasis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Ouders worden tijdig ondersteund zodat thuis het opvoed- en opgroeklimaat verbetert waarbij wij ook naast hen kunnen staan.</li></ul>
<b>Transformatie JeugdzorgPlus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Gesloten Jeugdhulp is, waar mogelijk, dichtbij ouders gesitueerd, zodat betrokkenheid bij het dagelijks leven ook werkelijk vorm gegeven kan worden.</li><li>— Jongeren kunnen al snel dagdelen naar huis, of naar eigen omgeving</li><li>— Ook bij opname/crisis wordt er een alliantie gevormd met gezin/systeem</li></ul>

## Mijlpalen

- **2020 Q1:** vormen van gezinstherapie zijn onderdeel van het reguliere aanbod in huidige residentiële en gesloten vormen van jeugdhulp.
- **2020 Q3:** Overzicht van best practices voor integrale jeugdteams t.a.v. vormen die bescherming bieden in de vertrouwde omgeving.
- **2021 Q1:** Alle medewerkers waarvoor dat relevant is, zijn getraind en gecoacht op het gebied van systemisch denken en werken



### 5.2.4 Informeel - professioneel inzetten van niet-professionals en ervaringsdeskundigen

#### Casus

Ferdi (16 jaar oud) wordt vanwege ernstig probleemgedrag via een spoedprocedure in gesloten jeugdhulp geplaatst. Er is sprake van een opvoed- en hulpverleningscrisis. Moeder weigert 'bemoeienis' vanuit jeugdbescherming, Ferdi gedraagt zich agressief naar zijn moeder en vice versa. Hij verblijft 's nachts steeds vaker op onbekende adressen en onttrekt zich aan ouderlijk gezag. Er is een vermoeden van druggebruik en een criminele vriendengroep. De jeugdbeschermer ziet zich genoodzaakt om een spoedplaatsing aan te vragen, er zijn ernstige zorgen omtrent de veiligheid van Ferdi. Moeder krijgt, in de eerste week na plaatsing van Ferdi bezoek van een systeemtherapeut, deze besteedt vooral aandacht aan haar zorgen en biedt ruimte voor moeders mening en beleving. Van Ferdi wordt niet meteen gevraagd zich te conformeren aan instellingregels, maar er is aandacht voor zijn verhaal. Al snel mag hij zijn mentor kiezen, het is belangrijk dat hij iemand heeft die hij "okay" vindt. Er wordt gewerkt met JIM (Jouw Informele Mentor), dus voordat er verder iets gebeurt, mag Ferdi iemand benoemen die hij vertrouwt en die hem kan ondersteunen. Moeder hoort dat hij zijn oma kiest, haar moeder, met wie ze een moeilijke relatie heeft. Toch mag oma JIM worden omdat ze uitleg krijgt van de systeemtherapeut hoe belangrijk het betrekken van een vertrouwenspersoon voor haar zoon is.

Samen met de systeemtherapeut onderzoekt moeder wat zij waardeert, welke krachten en steunbronnen ze heeft en wat ze in de toekomst graag anders zou zien. Ferdi doet hetzelfde met ondersteuning van zijn JIM en mentor van de groep, wat vindt hij waardevol, welke krachten heeft hij en wat zou hij graag in de toekomst anders zien?

De uitkomsten presenteren moeder en zoon aan elkaar in bijzijn van de systeemtherapeut, JIM en mentor. Op basis van de gevonden overeenkomstige behoeften wordt gezocht naar een type ondersteuning waar alle partijen (Ferdie, moeder, JIM en professionals waaronder jeugdbescherming) achter kunnen staan. Dit blijkt Forensische Ambulante Systeem Therapie (FAST). Na drie en een halve maand stroomt de jongen gemotiveerd met een gezamenlijk opgesteld veiligheidsplan en gesteund door zijn JIM uit JeugdzorgPlus uit. Na overleg gaat de jongere in eerste instantie deels bij oma wonen, tijdens het volgen van FAST. JIM blijft betrokken. Er wordt toegewerkt naar weer thuis wonen. Het gezamenlijk doel van moeder en zoon is het elkaar beter gaan begrijpen en stoppen met onderlinge agressie waardoor thuis wonen weer een optie is.

### Doelstelling

We faciliteren dat jeugdigen en hun ouders ondersteund worden door een informeel netwerk van niet-professionals (zoals een tante of buurman) en ervaringsdeskundigen. Hiermee bieden we hen steun in het dagelijks leven (ook ten tijde van behandeling), kan er eerder gesignaleerd worden en terugval voorkomen. De jeugdige blijft meer verbonden met het 'gewone' leven.

Doelen	Informeel
<b>Snel weten wat er aan de hand is</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Een ervaringsdeskundige betrekken bij diagnostisch traject</li> </ul>
<b>Perspectief bieden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Informeel netwerk en/of ervaringsdeskundigen zijn onderdeel van het perspectiefplan</li> <li>— Leren vanuit bijvoorbeeld RACT en JIM</li> <li>— De inzet van niet-professionals vereist scholing en coaching van de jeugdhulp medewerkers</li> </ul>
<b>Thuisbasis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ondersteunen in het opbouwen van een informeel netwerk zodat mogelijke terugval zo goed mogelijk voorkomen wordt c.q. eerder gesignaleerd</li> </ul>
<b>Transformatie JeugdzorgPlus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ervaring opdoen met ervaringsprofessionals (ervaringsdeskundigen met ook een passende zorgopleiding) als onderdeel van het team</li> <li>— Een informeel netwerk wordt ingezet ter ondersteuning van de jeugdige, zodat de jeugdige meer verbonden blijft met het gewone leven</li> </ul>

### Mijlpalen

- **In 2020 Q1:** is er binnen een jaar een landelijk netwerk opgericht waarin gezamenlijk geleerd wordt van de ervaringen rondom het professioneel inzetten van niet-professionals.
- **In 2020 Q3:** is er een gezamenlijke visie op inzet en competenties van ervaringsdeskundigen, inclusief normering over minimale inzet van ervaringsdeskundigheid.
- **In 2020 Q3:** is er scholing beschikbaar voor medewerkers rondom het werken met ervaringsdeskundigen en het professioneel inzetten van hun eigen ervaringen met jeugdhulp.

- In 2021 Q2: lopen er onderzoeken naar verschillende versies van het professioneel inzetten van niet-professionals.
- In 2021 Q2: heeft elke gesloten jeugdhulpinstelling een geïmplementeerde methode waarbinnen voor elke jongere een uiterste inspanning wordt gedaan om een informeel netwerk te betrekken.



### 5.2.5 Matching & plaatsing: geen doorplaatsingen en een vast woonperspectief

#### Doelstelling

De analyse, matching en plaatsing is zodanig zorgvuldig, met gebruikmaking van actuele kennis en benodigde expertise (jeugdzorg, psychiatrie, orthopedagogiek, zorg voor LVB), dat het aantal overplaatsingen wordt gereduceerd tot een minimum en het doorplaatsen van groep naar groep wordt doorbroken. We hebben nog meer oog voor het toekomstperspectief.

Uitgangspunt is dat elke jeugdige weet waar hij (langdurig) woont en opgroeit, waar hij mag blijven, waar ook ondersteuning en behandeling plaatsvindt. In principe thuis, anders zo thuis mogelijk.

Doelen	Matching & plaatsing – geen doorplaatsingen – vast woonperspectief
<b>Snel weten wat er aan de hand is</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoogwaardige analyse, door voldoende opgeleide professionals met de ter zake doende actuele kennis</li> <li>– Kennis van gesloten jeugdhulp, gebruik maken van expertteams bij diagnostisch traject</li> </ul>
<b>Perspectief bieden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vast woonperspectief</li> <li>– We registreren plaatsingen en doorplaatsingen en onderzoeken oorzakelijke factoren, zodat we steeds beter in staat zijn de jongere in één keer goed te plaatsen</li> </ul>
<b>Thuisbasis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zo dichtbij mogelijk, zodat ouders en de sociale context ook echt in staat worden gesteld om onderdeel te zijn van de aanpak</li> <li>– Elke jeugdige weet binnen een half jaar waar hij de komende jaren (lange periode) woont, opgroeit, en ondersteuning en behandeling ontvangt. Het is een vaste plek, waar de jeugdige kan wonen en niet weg hoeft</li> </ul>
<b>Transformatie JeugdzorgPlus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Betrokkenheid van expertteams bij diagnostisch traject. Kennis vanuit JeugdzorgPlus (en CCE) wordt betrokken bij het diagnostisch traject.</li> <li>– Er vinden geen onnodige doorplaatsingen meer plaats. Jeugdige heeft een vast woonperspectief</li> <li>– Ontwikkelen van verschillende woonvormen, binnen en buiten JeugdzorgPlus – ten behoeve van effectieve plaatsing</li> </ul>

#### Mijlpalen

**Q2 2020:** de branches hebben een gezamenlijk plan voor het reduceren van overplaatsingen tussen hun residentiële instellingen.

**Q4 2020:** het aantal overplaatsingen in de JeugdzorgPlus is sterk gereduceerd naar minder dan 5% van het huidige aantal overplaatsingen.

**Q1 2021:** alle jeugdigen in de JeugdzorgPlus hebben binnen een half jaar zicht op een vast woonperspectief.

---

Voor ieder kind een vaste woonplek als basis. Als dat niet in een gezin is dan in een 'ander thuis', waar je altijd mag blijven

---



## 5.2.6 Risico-taxatie en veiligheid

### Doelstellingen

Er wordt altijd een risicotaxatie uitgevoerd waarin onveilige en beschermende factoren bij jeugdige (en ouders) in kaart worden gebracht. Dit geeft een onderbouwing voor de weging van een interventie of behandeling. Er is te allen tijde sprake van directe samenwerking met relevante betrokkenen (politie, gemeente, buurtbewoners). Er is duidelijkheid wie welke verantwoordelijkheid heeft en er is een gezamenlijke visie op ontregelend gedrag.

Doelen	Risico-taxatie en veiligheid
<b>Snel weten wat er aan de hand is</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Er wordt altijd een risicotaxatie (inclusief risico's in de omgeving) uitgevoerd waarin risico en beschermende factoren in kaart worden gebracht</li></ul>
<b>Perspectief bieden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Er heeft een weging plaatsgevonden of een ingreep (uithuisplaatsing, behandeling) op langere termijn schadelijker is</li><li>— Er is sprake van risicomangement: zowel vanuit behandelingsperspectief (waarop richten) als vanuit signalerings- en handelingsperspectief</li><li>— Alle relevante partners zijn betrokken (politie, gemeente, buurtbewoners)</li><li>— Er is duidelijkheid over wie welke verantwoordelijkheid heeft</li><li>— Gezamenlijke visie op ontregelend gedrag en wat er dan nodig is</li></ul>
<b>Thuisbasis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Er wordt gewerkt aan evidence based werkwijzen voor beschermen thuis</li></ul>
<b>Transformatie JeugdzorgPlus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Brede risicotaxatie bij alle jeugdigen in de gesloten jeugdhulp</li><li>— Gezamenlijk beeld van wat risicotaxatie inhoudt en hoe invulling te geven aan risicomangement</li><li>— Niet alleen beheersen van risico's, ook werken aan realiseren van beschermende factoren</li></ul>

### Mijlpalen

**Q1 2020:** een brede risicotaxatie is de standaard bij jongeren binnen de gesloten jeugdhulp.

**Q1 2021:** er is in de keten (o.a. samen met SAVE) een gezamenlijke visie op risicotaxatie en risicomangement.



## 5.2.7 Onderwijs als constante in het zorgtraject

### Samenwerking onderwijs en zorg

Steeds zichtbaarder wordt dat kinderen zich beter ontwikkelen als onderwijs en zorg samen optrekken. Zo draagt onderwijs bij aan de ontwikkeling van de autonomie van het kind, ook al is deze beperkt. Het geeft een jongere bovendien een toekomstperspectief.

*Hoewel de effectiviteit nog niet bewezen is, zien we in diverse goede voorbeelden wel een aantal belangrijke elementen zoals: professionals uit onderwijs en jeugdhulp spreken dezelfde taal en werken binnen één kader, ze sluiten aan bij de jongeren en werken samen met ouders en leggen de verbinding tussen school, thuis en vrijetijd.*

Ook kan het onderwijs een constante betekenen in een tijdelijk en variërend zorgtraject. Niet de behandeling, maar het onderwijs staat dan voorop. Door de basis van het onderwijs als uitgangspunt te nemen, is er sprake van een normaliserende omgeving, is de leefwereld van de jongeren vergroot en is de school veel meer een 'gewone' school geworden. In de schoolsetting voeren therapeuten of groepsbegeleiders gesprekken met de jongeren op de momenten dat dit nodig is. Zo leren jongeren omgaan met gevoelens en gedrag op het moment dat het ertoe doet. Dit vermindert de spanning en voorkomt dat er beheersmatig moet worden opgetreden.

### Doelstelling

Zorg en onderwijs werken samen om maatwerk te bieden in het onderwijs aan jongeren in de gesloten jeugdhulp, waarmee we hen een toekomstperspectief geven. Doel is beter te differentiëren in het onderwijs aan jongeren in residentiële setting waarmee ze kennis, vaardigheden en zo mogelijk een diploma (op eigen niveau) behalen. De school van herkomst blijft altijd betrokken bij de jongere. Ook bij het bepalen van het perspectief van de jongere waardoor onnodig overplaatsing wordt voorkomen.<sup>6</sup>

Doelen	Onderwijs als constante
<b>Snel weten wat er aan de hand is</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bij de multi-informant diagnostiek wordt ook de leerkracht/het onderwijs betrokken</li> </ul>
<b>Perspectief bieden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Onderwijs is onderdeel van het perspectief van de jeugdige. Onderwijs is toekomstgericht en geeft daarmee hoop op een betere toekomst</li> <li>– Maak ruimte voor nieuwe zorg- en onderwijsvormen, inclusief aandacht voor arbeid en dagbesteding</li> </ul>
<b>Thuisbasis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Onderwijsvorm is passend bij de thuissituatie en de school van herkomst blijft betrokken bij de jongere</li> </ul>
<b>Transformatie JeugdzorgPlus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Onderwijs-zorg arrangement voor jeugdigen in de gesloten jeugdhulp. Elke jeugdige heeft een plan met een gedeelde visie op zorg, onderwijs, behandeling en vrijetijdsbesteding.</li> <li>– In de JeugdzorgPlus wordt onderzocht hoe digitale instrumenten het mogelijk maken onderwijs te volgens op de school van herkomst, of op de school waarnaar toe gewerkt wordt</li> </ul>

### Mijlpalen

**Q4 2019:** Gemeente en samenwerkingsverband (OOGO) hebben expliciet het onderwijs in de gesloten jeugdhulp geagendeerd. Dit overleg kan beter worden benut om veranderingen in de gesloten jeugdhulp en de wijze waarop onderwijs wordt georganiseerd, te bespreken. Er is een aantal experimenten afgesproken, die bijdragen aan de bovenstaande doelstelling (zie ook 5.2.8 kleinschaligheid).

**Q4 2019:** Elke jeugdige die nu in de JeugdzorgPlus zit heeft een plan waarin onderwijs, dagbesteding en behandeling in samenhang zijn gebracht.

**Q1 2020:** Er loopt een aantal experimenten en projecten met het onderwijs, passend bij de uitgangspunten van de transformatie JeugdzorgPlus, waaronder een project met e-learning dat jongeren meer onderdeel laat zijn van hun eigen school.

<sup>6</sup> Deze doelstelling is de nadrukkelijke wens van de sector. Er vindt nog afstemming plaats met het ministerie van OCW op dit punt.





## 5.2.8 Ontwikkelen kleinschaligheid en verbondenheid

### Leren van experimenten bij Justitiële Jeugdinstellingen

Op een aantal plekken in het land zijn kleinschalige voorzieningen als proeftuin in gebruik genomen bedoeld voor justitiële jongeren. Bij de kleinschalige voorzieningen verblijven jongeren in een laag beveiligde en regionale setting en kan daardoor, in tegenstelling tot de bestaande justitiële jeugdinstellingen, het contact met ouders en zaken als school, werk en stage zoveel mogelijk gecontinueerd worden. Er is veel aandacht voor een positief en veilig leefklimaat.

De achtergronden achter deze beweging zijn niet anders dan de beoogde transformatie van de JeugdzorgPlus. Tevens lijkt er sprake van overlap in de doelgroep. Het verdient daarom aanbeveling om bij de inrichting van het zorglandschap voor JeugdzorgPlus ook de beleidsontwikkeling rond de JJI's te betrekken. Met als doel dat complementair kan worden gewerkt, dat waterbed-effecten worden vermeden en dat wederzijdse ervaringen en leerpunten worden gedeeld.

### Doelstelling

Ontwikkelen van meer (verschillende) kleinschalige, gezinsgerichte woonvormen, zowel in de gesloten als open residentiële jeugdzorg. Niet als doel op zich, maar om het contact, vertrouwen en de verbondenheid tussen jeugdigen (onderling) en professionals te kunnen versterken. Om beter individueel maatwerk te kunnen bieden, effectiever te kunnen ondersteunen en behandelen en een woonsituatie *zo thuis mogelijk* te creëren.

### Aandachtspunt in relatie tot onderwijs

Bij een omvorming van het JeugdzorgPlus-aanbod naar kleinschaligheid, moet onderzocht worden hoe het onderwijs voor deze leerlingen wordt ingevuld. Om aan de diversiteit in onderwijsbehoeften tegemoet te komen en de leerlingen een goed leerklimaat te bieden (waar zij ook samen kunnen leren met medeleerlingen) en de duurzaamheid van het aanbod te kunnen waarborgen, heeft het ministerie van OCW aangegeven dat volume noodzakelijk is. Zowel financieel, inhoudelijk als uitvoeringstechnisch kent het onderwijs grenzen bij het aansluiten van onderwijs bij (zeer) kleinschalige zorgvormen. Volgens OCW zijn er diverse varianten mogelijk, die een nadere verkenning vragen.

Doelen	Ontwikkelen van kleinschaligheid en verbondenheid
<b>Snel weten wat er aan de hand is</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Er is transformatiebudget nodig om kleinschaligheid op te bouwen en ervoor te zorgen dat de specialisten vanuit zorg en onderwijs aan de voorkant kunnen worden ingezet</li></ul>
<b>Perspectief bieden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Relationeel werken in de jeugdzorg en onderwijs moet centraal staan. JeugdzorgPlus is onderdeel van een doorgaande ambulante lijn, waarin relationeel en in verbinding met de jongere wordt gestaan</li></ul>
<b>Thuisbasis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Voldoende passende expertise en bescherming aanwezig</li><li>— Voldoet aan de eisen van effectieve kleinschaligheid</li></ul>

Doelen	Ontwikkelen van kleinschaligheid en verbondenheid
<b>Transformatie JeugdzorgPlus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uitgangspunten bij kleinschaligheid: Veiligheid, ontwikkelmogelijkheden en passende behandeling zijn de maten voor ontwikkeling ervan</li> <li>– Maximaal 4 tot 6 personen, positieve leefomgeving, regie bij jongeren en ouders, perspectiefplan met onderwijs, school, dagbesteding, behandeling</li> <li>– Veelbelovende alternatieven voor crisishulp met verblijf in kaart brengen</li> <li>– Onderzoek naar het omslagpunt: wanneer is kleinschalig veilig genoeg?</li> <li>– In de ombouw naar kleinschalige gezinsgerichte woonvormen is er ook sprake van een vorm van onderwijs</li> <li>– Verkennen en oplossen van (wettelijke) knelpunten om ervoor te zorgen dat onderwijs ook feitelijk een onderdeel wordt van individueel maatwerk</li> </ul>

#### Definitie van kleinschaligheid – eerste schot voor de boeg

- Kleinschalig verblijf: maximaal 6 jongeren – maar bij voorkeur maximaal 4 jongeren met een beperkt aantal hulpverleners.
- Zo thuis mogelijk: een open (zo mogelijk) setting; gewoon woonhuis in een woonbuurt; contact met de wijk voor een goede inbedding.
- Presente houding: kijk voorbij het gedrag van de jongere, wijs de jongere nooit af en blijf de jongere vertrouwen.
- Individuele aandacht met de juiste bejegening.
- Positieve leefomgeving - structuur, ondersteuning, sfeer en groei.
- Regie bij jongeren en ouders: jeugdigen zijn zelf gemotiveerd om te verblijven op een kleinschalige groep. Perspectief: vaststellen van en toewerken naar het perspectief
- Trajectplan met uitstroomprofiel, waarin aandacht is voor behandeling, school of een andere dagbesteding.
- Organiseren van dagbesteding.
- Aandacht voor veiligheid, de-escalerend werken en structuur: bij structuur gaat het onder meer om de afstemming tussen de drie milieus verblijf, school en vrije tijd.
- Aandacht voor de leeftijdsadequate ontwikkeling en identiteit.

#### Mijlpalen

**Q3 2019:** er is een intensieve verkenning gestart naar mogelijke onderwijsvormen (varianten OCW) voor jeugdigen die wonen in een kleinschalig gezinsgerichte voorziening met aandacht voor (wettelijke) knelpunten. Er zijn mogelijke oplossingen/ scenario's geformuleerd voor de (wettelijke) knelpunten

**Q3 2019:** er is een gemeenschappelijk beeld over wat effectieve kleinschalige gezinsgerichte woonvormen zijn en wat daarvoor nodig is.

**Q4 2019:** er zijn afspraken gemaakt over opbouw, ombouw – en in relatie daarmee – afbouw

**Q4 2019:** minimaal 1 regio gaat intensief samenwerken om de oplossingen uit de verkenning naar onderwijs in kleinschaligheid, in de praktijk te brengen in een aantal experimenten.

**Q1 2020:** Sterke uitbreiding van het aantal experimenten van kleinschalige voorzieningen

**Q2 2020:** inzicht in wijze van matching en plaatsing in relatie tot kleinschalige gezinsgerichte woonvormen

---

*Kleiner betekent niet lichter, kleiner betekent intensiever*

---

## 5.2.9 Verbeteren leef-, leer- en werkklimaat



### Doelstelling

Een positief leef- en leerklimate is een voorwaarde voor een jeugdige om behandeling en onderwijs aan te kunnen gaan. De basis voor een goed leefklimaat zorgt ervoor dat de psychologische basisbehoeften van het kind (verbondenheid, competentie en autonomie) worden vervuld. Dit bevordert motivatie voor gedrag en ontwikkeling<sup>7</sup> en is randvoorwaardelijk in de effectiviteit van behandeling en onderwijs.

Parallel zorgen we voor een prettig werkklimaat voor professionals in de gesloten jeugdhulp. De werkstress is hoog, mede vanwege hoge werkdruk (ook vanwege de weerstand en agressie vanuit jeugdigen), hoge administratieve lasten, gebrek aan steun en gebrek aan professionele autonomie<sup>8</sup>, soms niet realistische verwachtingen van de samenleving en te snelle verwijzingen vanuit die samenleving, met als gevolg dat er een groot verloop is en het weinig aantrekkelijk is om vooral in de JeugdzorgPlus te blijven werken (ook vanwege het salarisverschil met ambulante jeugdhulp).

Doelen	Verbeteren leef-, leer- en werkklimaat
Snel weten wat er aan de hand is	X
Perspectief bieden	X
Thuisbasis	– Uitgangspunt van een veilige thuisbasis is een leef-, leer- en werkklimaat dat voldoet aan de psychologische basisbehoeften (autonomie, verbondenheid, competentie)
Transformatie JeugdzorgPlus	– Sterk verbeteren van leef-, leer- en werkklimaat voor zowel jongeren als professionals

### Mijlpalen

**Q3 2019:** In samenwerking met ervaringsdeskundigen is er gezamenlijk beeld van het positieve leef-, leer- en werkklimaat geformuleerd.

**Q1 2020:** Er is een werkwijze en plan gestart waardoor instellingen (bestuurders en professionals) regelmatig bij elkaar 'binnen' kijken en uitwisselen over het (creëren) van een positief leef- en werkklimaat.

**Q2 2020:** iedere instelling heeft een plan hoe het leef- en werkklimaat verder en blijvend te verbeteren.



## 5.3 Randvoorwaarden

Om de bovenstaande veranderopgaven te laten slagen is er een aantal randvoorwaarden cruciaal. Hier moet parallel aan worden gewerkt.

<sup>7</sup> Van der Helm, Hoop op het gewone leven voor kinderen die het getroffen hebben, Tijdschrift Jeugdbeleid, maart 2018.

<sup>8</sup> Prismant, Verkenning Arbeidsmarkt Jeugdsector, november 2018.

### 5.3.1 Versterken vakmanschap van professionals in de (gesloten) jeugdhulp



#### Doelstelling

*Professionals in de (gesloten) jeugdhulp zijn én voelen zich handelingsbekwaam, ontwikkelen zich continu en leren met & van elkaar.*

#### Aandachtspunten – in lijn met en in aansluiting op actielijn 6

Voor het realiseren van deze doelstelling wordt nauw aangesloten bij de doelstellingen en activiteiten van actielijn 6 (Zorg voor de Jeugd – *Investeren in vakmanschap*) waarbij beoogde resultaten zijn geformuleerd als: uitdragen van basiswaarden (respect, betrokkenheid en transparantie); staan naast jeugdigen en opvoeders en werken samen met andere betrokkenen; zijn trots op hun vak en leveren vanuit specifieke expertise een bijdrage; lerende professionals.

Hieronder wordt een drietal concrete subdoelen genoemd die noodzakelijk zijn voor het versterken van vakmanschap van professionals in de gesloten jeugdhulp.

#### A. Ketenbreed leren, lerend jeugdhulpstelsel

#### Doelstelling

Aantoonbaar betere aanpakken door stevige (nieuwe en bestaande) scholing en samenwerkingsverbanden, waarin practice en evidence based kennis en vaardigheden worden opgebouwd (door eigen onderzoek) en uitgewisseld, en waarin structureel wordt gereflecteerd en geleerd. Daarbij gaat het ook om shared decision making en het leren om betekenisvolle doelen te stellen mét jeugdigen en hun systeem – altijd met het perspectief van de jeugdige voor ogen.

#### Aangrijpingspunten voor verandering

- **Faciliteer het leerproces:** een nieuwe werkwijze kan alleen succesvol zijn als het samen gaat met supervisie en reflectie op de beoogde werkwijze. Het doel is met elkaar leren, van elkaar leren en het vaststellen van verbeterpunten, deze doorvoeren en monitoren. Ervaringsdeskundigen zijn een onderdeel van dit proces.
- **Gezamenlijke basis** van basale vaardigheden - afstemmen met HBO en WO
- **Onevenwichtigheid in de salariering** tussen JeugdzorgPlus en ambulante ondersteuning. Verschillende CAO's leidt tot een onevenwichtig speelveld, waarbij de professionals in de gesloten jeugdhulp op een lager salarisniveau zitten. De (huidige) jeugdigen in de JeugdzorgPlus verdienen de best gekwalificeerde medewerkers, maar mede als gevolg van ongelijke betaling (in combinatie met de zwaarte van het werk) is dat nu niet het geval.
- **Leren én ontwikkelen.** Op lang niet alle onderwerpen is er sprake van evidence based kennis. Het gaat daarom ook over samen ontwikkelen, analyseren en aanpassen.

#### Mijlpalen

**Q3 2020:** in elke regio is een lerend netwerk van verschillende disciplines waarin aan de hand van dialogetafels een systematische analyse wordt gemaakt van het zorgtraject met de cliënt

**Q3 2021:** er is inzicht in patronen van zorguitkomsten, bepalende succesfactoren, knelpunten, oplossingen en dilemma's

## B. Richtlijnen en vakopvatting op kwaliteit

### Doelstelling

Gezamenlijk bepaalt de brede jeugdhulp sector een nieuwe visie op kwaliteit – een veldnorm voor en door de sector, samen met ouders, jeugdigen en professionals. Organisaties spreken elkaar aan en staan open voor leren, reflecteren en ontwikkelen met elkaar.

Richtlijnen zijn en worden opgesteld, en geharmoniseerd tussen beroepsgroepen, door ter zake meest deskundige experts. Organisaties faciliteren hun medewerkers conform de richtlijnen te werken en beroepsorganisaties stimuleren dit. Beroepsopleidingen leiden professionals op met de vaardigheid en de vakopvatting om nieuwe richtlijnen steeds te incorporeren.

### Aangrijpingspunten voor verandering

- Het kwaliteitskader wordt vertaald naar een nieuwe **vakopvatting** van professionals die werken met deze zeer kwetsbare groep jeugdigen – van beheersen en beveiligen naar humaniseren en includeren.
- Professionals (brede jeugdhulp) geven gezamenlijk invulling aan een nieuwe vakopvatting en geven invulling aan een gezamenlijk leerproces ten behoeve van een nieuwe werkwijze en zorgvormen.
- Op basis van de vakopvatting worden bestaande richtlijnen vertaald naar specifieke implicaties van deze richtlijnen voor het handelen van professionals die werken met deze zeer kwetsbare groep jeugdigen.
- Samen met de wetenschap worden **evidence based werkwijzen geïdentificeerd** en geïmplementeerd die lading geven aan het vakmanschap van deze professionals.
- In samenspraak met de opleidingen wordt de **huidige body of knowledge getoetst** aan de richtlijnen, vakopvatting en implicaties en wordt bepaald welke aanvullende opleidingen noodzakelijk zijn voor de bestaande professionals.
- Professionals ontwikkelen een gezamenlijk wijze van kennisuitwisseling, leren en reflecteren ten aanzien van de nieuwe richtlijnen.

### Mijlpalen

- **Q3 2020** Er ligt een nieuwe vakopvatting
- **Q3 2021** Vertaalslag gemaakt van de richtlijnen naar de implicaties voor het handelen van professionals die werken met de meest kwetsbare jongeren

## Expertiseteams, inclusief versterken rol CCE

### Doelstelling

Professionals, teams en organisaties kunnen steeds meer zelf oplossen, en in een regionaal netwerk maken ze gebruik van elkaars expertise. De expertise en het mandaat van de regionale expertiseteams en het CCE worden benut om ingewikkelde cases vlot te trekken. Er wordt direct van geleerd voor toekomstige cases.

### Aangrijpingspunten voor verandering

- Gezamenlijk beeld over de kwaliteitseisen en verwachtingen die gesteld worden aan de expertteams.
- Inzet van regionale **expertteams en CCE** om onnodige overplaatsingen te beperken, om vastgelopen behandeling vlot te trekken en om (behandel)teams te ondersteunen die vastgelopen zijn.
- Jeugdhulpbrede **pilots** om nieuw bewezen werkzame methoden te implementeren en werkwijzen te ontwikkelen en te verspreiden die overplaatsingen minimaliseren .

- **Bewustwording bij aanbieders:** je blijft verantwoordelijk tot goede overdracht.
- Optimaal gebruikmaken van oplossings- en lerend vermogen door juist kennis uit de verschillende sectoren binnen de jeugdhulp die zorg verlenen aan deze groep kwetsbare jongeren te combineren, zowel in expertteams als ook door met elkaar samen de zorg vorm te geven en daarmee overplaatsing te voorkomen.

### Mijlpalen

**Q2 2020:** Alle regionale expertteams zijn compleet en er is een duidelijk, gezamenlijk beeld over kwaliteitseisen en verwachtingen aan deze teams.

**Q2 2020:** Een aantal pilots inclusief monitoring zijn gestart en zijn de eerste leerloops van de expertteams gelopen.

## 5.3.2 Financieringswijze



### Doelstelling

*Gemeenten ontwikkelen samen met aanbieder(s) vormen van duurzame (financiële) samenwerkingsrelaties waarbij enerzijds het streven is om echt op-, om- en af te bouwen en anderzijds er oog is voor de verschillende (vastgoed)problemen van aanbieders. De gemeente treedt op als regisseur waarbij ook een gedeelde verantwoordelijkheid wordt genomen in het afbouwen van vastgoed en mogelijke bestemmingen van het vastgoed.*

### Aandachtspunten

In de huidige situatie worden de verschillende vormen van jeugdhulp – waaronder JeugdzorgPlus – aanbesteed. Dat brengt een aantal fundamentele risico's met zich mee:

- Het zorglandschap kan periodiek veranderen omdat een aanbieder in een volgende aanbesteding niet wordt gekozen als contractant.
- Mogelijke verschraving: het gaat over een relatief beperkt aantal kwetsbare jeugdigen. Als de focus hiervoor versnippert, als gevolg van aanbestedingen, kunnen de beschikbare middelen te beperkt worden ingezet voor deze jeugdigen.
- Risico op financieren van JeugdzorgPlus separaat, zonder verbinding met het jeugdhulplandschap, terwijl het zich alleen als geheel kan ontwikkelen
- Risico op het financieren van bedden boven het financieren van samenwerken, ambulantisieren, ontwikkelen en/of vernieuwen.
- Er is weinig ruimte voor geleidelijke op-, om- en afbouw. Het risico ontstaat dat de focus te veel blijft liggen bij het behoud van de organisatie en het vastgoed, boven de beoogde vernieuwing.

Kortom: de wijze van financiering, is in de huidige situatie te weinig steunend om de beoogde transformatie te krijgen van zo thuis mogelijk – waarbij de hele jeugdhulpketen een rol speelt.

De beoogde radicale verandering beoogt ook een andere wijze van financieren die hieraan ondersteunend is.

### Mijlpalen

**Q4 2019:** Er is een onderzoek gestart t.b.v. de afbouw en eventueel hergebruik van vastgoed.

**Q3 2019:** Overzicht van best practices van mogelijke financieringswijzen, inclusief gezamenlijk programma van eisen (door aanbieders, gemeenten).

**Q4 2019:** Gemeenten en aanbieders in een regio hebben zich bereid verklaard om een pilot in te richten om een passende financieringswijze te ontwikkelen.

**Q4 2020:** Eerste resultaten van de pilot worden gepresenteerd.

### 5.3.3 Samenwerken & governance



Naast het ontwikkelen van een meer stimulerende en ondersteunende financieringswijze is het ook van belang dat er beter (en meer) wordt samengewerkt, elkaar beter wordt begrepen (in werkwijze en taal) en er sprake is van langdurig partnerschap waarin ook gezamenlijke verantwoordelijkheden worden genomen. Dat geldt voor professionals onderling, met verschillende expertise; voor aanbieders – onderling breed in de keten – en met gemeenten.

Het gaat niet om samenwerken om het samenwerken, maar bovenal om gezamenlijk een doel te bereiken. Dat vraagt enerzijds vertrouwen en anderzijds enige transparantie. Dat laatste is niet vanzelfsprekend. Ook omdat er verschillende belangen tegelijkertijd spelen. Om echt een nieuwe samenwerkingsrelatie te kunnen aangaan, is het van belang om inzicht te krijgen in

- A. Maatschappelijke belangen:** gezamenlijk inzichtelijk maken van wat het maatschappelijk streven is en ook met elkaar in gesprek of je daaronder hetzelfde verstaat.
- B. Gemeenschappelijke belangen:** zijn er elementen die voor beide partijen van waarde zijn?
- C. Individuele belangen:** wat zijn vitale belangen van de verschillende partners? Wat zijn elementen waaraan zij – vanuit hun eigen organisaties – niet voorbij kunnen gaan?

Als dit inzichtelijk wordt gemaakt, wordt ook duidelijk waarop samenwerken nuttig kan zijn en waarop niet.

#### Tot slot

In deze paragraaf hebben we een aantal belangrijke veranderopgaven op een rij gezet. Maar misschien is wel de grootste veranderopgave dat het hele jeugdhulpdomein in een voortdurende ontwikkelstand blijft staan. Geleidelijk op basis van bestaande en nieuwe kennis ontwikkelen. Nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden leiden tot nieuwe vragen, die hardnekkige problematiek weer verder ontrafelen. Werkzame traumatherapie bijvoorbeeld is nieuw. Dit heeft nieuwe behandelmogelijkheden gebracht en daarmee nieuwe perspectieven. Die nieuwe perspectieven vragen weer andere behandelvormen en die weer andere financiering. Behandelaars en financiers zullen steeds met elkaar in gesprek moeten zijn om optimaal verder te ontwikkelen.

## 6 Rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen

Het verbeteren van het leven van kinderen, jongeren en hun opvoeders is iets waarmee veel mensen en partijen zich bezighouden. Ieder vanuit zijn eigen rol en expertise. Maar met een gezamenlijke en gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. We bereiken meer als we daar samen werk van maken. Alle betrokken partijen hebben zich gecommitteerd aan dit actieplan. In dit hoofdstuk wordt kort weergegeven hoe zij hun rol en verantwoordelijkheid zien in het realiseren van de beoogde doelen.

### 6.1 Verantwoordelijkheid van de brede jeugdhulpsector

**Opnieuw bepalen wie aan de lat staan voor de meest kwetsbare jongeren en wat de lat is.** Steeds meer is duidelijk dat in de sectoren die vertegenwoordigd worden door VOBC, VGN, JeugdzorgNederland en GGZNederland kinderen in zorg zijn, waarover soms lang gediscussieerd wordt waar ze nu zorg zouden moeten krijgen. In alle vier de branches wordt gebruikgemaakt van kennis uit met name orthopedagogiek, psychologie en psychiatrie. Waar de problematiek van de jongere en zijn omgeving meer weerbarstig wordt neemt de discussie over de juiste plaats toe. Gevolg is dat jongeren, waarvoor de oplossing naar een positieve ontwikkeling sowieso moeilijk is, vaak op een plek verkeren waar niet alle mogelijkheden om tot de beste oplossing te komen haalbaar zijn. Dit is niet goed voor de jongeren, maar ook niet voor medewerkers. De brancheorganisaties zijn van mening dat jongeren, waar ze ook verkeren, de best bekende vaardigheden, kennis en creativiteit moeten kunnen krijgen. *De discussie moet niet langer zijn wáár de jongere zorg krijgt, maar dát en hoe die kennis, vaardigheid en creativiteit de jongere volgen.*

⇒ VOBC, VGN, Jeugdzorg Nederland en GGZ Nederland nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid om hun leden te ondersteunen en te stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor de jongeren in (o.a.) de JeugdzorgPlus én om gezamenlijk het proces vorm te geven om invulling te geven aan de veranderopgaven.

### 6.2 Verantwoordelijkheid van professionals

**Opnieuw uitvinden van de rol, positie en verantwoordelijkheden van professionals.** Van de mensen die werken met kwetsbare jeugdigen – en hun gezinssituatie – vragen we een nieuwe vakopvatting. Het besef dat ook deze jeugdigen kunnen opgroeien in een gezinssituatie en gedwongen afzondering niet nodig is. We vragen professionals – met een diverse achtergrond zoals jeugdhulp/-zorg, psychiatrie, psychologie, maatschappelijk werk en/of orthopedagogiek – open te staan voor elkaars expertise en meer met elkaar samen te werken. Samen (met elkaar) kunnen leren van nieuwe en bestaande werkwijzen en aanpak,



waaronder beschermen thuis. Daarbij gaat het zowel om de hulp en zorg voor de jeugdige als om het versterken van de draagkracht van het gezin.

De professionals die bij het opstellen van dit plan zijn geraadpleegd geven aan dat het werken met zeer kwetsbare jeugdigen niet voor alle professionals in de jeugdhulp is weggelegd. Het vraagt om enorme flexibiliteit om echt maatwerk te bieden, intensief persoonlijk contact met jeugdigen en ouders en stevig lef en handelingsgerichtheid – ook (of juist) als de situatie onhandelbaar dreigt te worden en gedwongen afzonderen op de loer ligt. Om op zo'n moment andere keuzes te kunnen maken dan separatie, in blijvend contact met jeugdigen, is een eigenschap die niet bij iedereen voorhanden is of aangeleerd kan worden. Het vraagt om een andere (nieuwe) blik op de mogelijkheden van deze jongeren (“samen *anders* kijken, leidt tot *meer zien*”), zo vroeg mogelijk. *Professionals hebben tijd, ruimte, positieve support en middelen nodig om state-of-the art kennis tot zich te nemen, nieuwe vaardigheden te leren, om samen (interdisciplinair) te reflecteren en om nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen. Daar zijn werkgevers, organisaties en financiers mede verantwoordelijk voor.*

- ⇒ Beroepsverenigingen (BPSW, NIP, NVO, NVVP) onderschrijven dit actieplan en leggen daarbij ook expliciet de verbinding met actielijn 6 (Zorg voor de Jeugd). Voor het onderdeel vakmanschap voelen zij zich (mede)verantwoordelijk. Zij zullen hun leden stimuleren, ondersteunen en equiperen. Daarbij geven ze – net als de branchepartners en het kennisinstituut – aan dat als we deze ambities echt waar willen maken, dit een flinke investering in tijd, capaciteit en financiële middelen vraagt. Alleen als aan deze randvoorwaarden zijn voldaan, hebben de stevige ambities – die noodzakelijk zijn voor kwetsbare kinderen – kans van slagen.
- ⇒ Naast de beroepsverenigingen heeft het initieel onderwijs ook een belangrijke rol. Het onderwijs is nog geen partner in dit actieplan, maar het is een belangrijke vervolgstap om dit alsnog op korte termijn te realiseren.

### 6.3 Verantwoordelijkheid van gemeenten

**Opnieuw uitvinden van de rol en positie van gemeenten, als financier, regisseur en opdrachtgever (en creatief meedenker).** Gemeenten zijn onderdeel van het krachtenveld, geen buitenstaander. Gemeenten zullen – in sommige gevallen op landsdeelniveau – meer gezamenlijk regie voeren op op-, om- en afbouw zodat tijdens de herinrichting van het zorglandschap continuïteit, kwaliteit en duurzaamheid zijn geborgd én er ruimte is voor het ontwikkelen van nieuwe vormen.

Het aantal jeugdigen dat meervoudig complexe problematiek heeft, is beperkt in aantal. Daarmee komen financiers in een dilemma: versnippering over het land leidt tot verschraving, terwijl decentralisatie per definitie betekent dat elke gemeente beleidsvrijheid heeft en een verbinding met de lokale sociale infrastructuur van gemeenten noodzakelijk is. Het resultaat is nu dat er sprake is van regiovorming. *Gemeenten zien het als hun opgave lokaal verbindingen te leggen met andere domeinen, en tegelijkertijd regionaal en bovenregionaal samen te werken als opdrachtgever richting instellingen die JeugdzorgPlus bieden.*

- ⇒ Transformatie van JeugdzorgPlus vraagt van gemeenten dat ze sturen op afbouw van plekken en vastgoed en aanspoort (in partnerschap) tot parallelle opbouw in verbinding met de lokale situatie en de brede jeugdhulp. De gemeente zal op veel plekken medeontwikkelaar zijn en zal voor sommige specialistische zorgvormen het marktdenken moeten loslaten of herdefiniëren. Er moet een best werkende rolverdeling gevonden worden van gemeentes als opdrachtgever en aanbieders als ontwikkelaars en vormgevers.

- ⇒ De veranderopgaven die beschreven zijn in hoofdstuk 5 hebben soms een sectorbreed landelijk karakter (zoals preventie suïcide en tegengaan van gedwongen afzonderen) en vragen soms in een regionale vertaling in een overleg tussen gemeenten, instellingen en professionals. In het vervolgproces zal de VNG – samen met de partners in dit actieplan – gemeenten stimuleren om een gezamenlijke vertaling te maken naar (boven) regionale opgaven.
- ⇒ De transformatie kan op (langere) termijn leiden tot een kostenbesparing, maar in deze periode vraagt het van de financiers om een stevige investering – vooral met de beoogde toename van intensiteit en flexibiliteit. De betrokken partijen vragen aan gemeenten en Rijk om hierin te investeren.

### 6.3.1 Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd

Het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd heeft een ondersteunende en verbindende functie en richt zich naar aanleiding van dit actieplan op:

- Verbinding maken met de transformatieplannen / aanpak in de 42 jeugdzorgregio's.
  - Versterken van het lerend systeem, onder andere door op een gestructureerde wijze te leren van casuïstiek (systematiek retrospectief leren).
  - Ondersteuning hoog specialistische experts (zie top 100 aanpak).
  - Ondersteuning in de implementatie van 'ik laat je niet alleen' (stoppen met gedwongen afzonderen).
  - Faciliteren van de verschillende gremia in dit actieplan (zie veranderstrategie).
- ⇒ Gemeenten werken bovenregionaal samen met aanbieders van JeugdzorgPlus, daar waar nodig faciliteert het OZJ daar bij. Daar waar deze samenwerking achterblijft, wijst de VNG een grootste accounthoudende regio aan die tot die bovenregionale samenwerking het initiatief neemt.

## 6.4 Verantwoordelijkheid van het toezicht

De missie van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) is dat iedereen in Nederland kan vertrouwen op goede gezondheidszorg en jeugdhulp. Uitgangspunt voor IGJ is een gezond vertrouwen in de aanbieders van zorg en de jeugdhulp, waarbij omgekeerd gevraagd wordt om vertrouwen in het toezicht en onafhankelijke oordeel van IGJ. Het toezicht richt zich op naleving van wet- en regelgeving en veldnormen. Bij gebreken treedt de inspectie handhavend op. In het licht van de missie is daarbij de leidende vraag: *wat wordt het kind hier beter van?*

*De inspectie ziet in dit actieplan een initiatief van het veld waarmee zij zelf de regie nemen om tot duurzame verbetering van de hulp, ondersteuning en behandeling aan jeugdigen en waar nodig het gezinssysteem te komen. Om die reden vertrouwt de inspectie erop dat de aanpak tot een brede beweging in de jeugdhulp leidt.*

- ⇒ De IGJ sluit aan bij dit plan en houdt toezicht op de realisering van het actieplan. De IGJ start met stimulerend toezicht dat erop is gericht organisaties aan te moedigen te werken aan de realisering van de doelen in het actieplan. Het toezicht richt zich daarbij op de volgende aspecten: over de sectoren heen samenwerken; kennis naar het kind brengen in plaats van het kind verhuizen = verminderen overplaatsingen; terugdringen van vrijheidsbeperkingen en daarom werken aan maatwerk en een ontwikkelingsgericht klimaat; suïcidepreventie; een lerend klimaat voor de medewerkers. De wijze van toezichthouden is primair gericht op reflecteren en leren van de organisatie. Organisaties die teveel achterblijven in de realisering van de afgesproken doelen,

worden door de IGJ aangesproken. Indien de geboden hulp onder de maat is, zal de IGJ conform de gebruikelijke werkwijze tot handhaving over gaan.

## 6.5 Verantwoordelijkheid van het kennisinstituut en academische werkplaatsen

Het ontwikkelen van kennis via onderzoek in en door praktijk mag niet een incidentele aangelegenheid zijn. Dat vraagt om structurele aandacht. Academische werkplaatsen en kennisinstellingen spelen een cruciale rol in de ontwikkeling van kennis in en door de praktijk.

Het gebruiken van de juiste kennis is cruciaal bij het verbeteren van het leven van kinderen, jongeren en hun opvoeders. Het gaat dan om actuele en betrouwbare kennis over wat werkt om kinderen zo gezond, veilig en kansrijk mogelijk te laten opgroeien.

Het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) heeft daarin een belangrijke taak, namelijk het verzamelen en verrijken van alle relevante kennis over jeugd, vakmanschap en de organisatie van het jeugdveld. [Door kennis over veilig, gezond en kansrijk opgroeien te duiden en te delen – met iedereen die een rol speelt in het leven van kinderen, jongeren en hun opvoeders –](#)

- ⇒ Het is de verantwoordelijkheid van het NJi om ervoor te zorgen dat bestaande én nieuwe kennis over wat werkt iedereen bereikt, die betrokken is bij het verbeteren van het leven van kinderen en jongeren. En te zorgen dat deze kennis ook toegepast wordt. Op die manier draagt het NJi bij aan het verbeteren van de leefomstandigheden en ontwikkelmogelijkheden van kinderen en jongeren.
- ⇒ NJi is medeverantwoordelijk om er voor te zorgen dat er meer *gebruik wordt gemaakt van kennis over **wat werkt*** om het leven van kinderen, jongeren en hun opvoeders te verbeteren. Daarbij is voor het NJi een belangrijke taak weggelegd in het aanjagen van een leerproces volgens het principe “samen lerend doen dat werkt”. Het NJi helpt om de leerbeweging landelijk, regionaal en lokaal vorm te geven.
- ⇒ Vanzelfsprekend werkt het NJi hier niet alleen. Onder andere kenniscentra LVB en Kenniscentrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie zijn belangrijke partners waar het NJi nadrukkelijk mee samen zal werken om invulling te geven aan deze gezamenlijke opdracht.

## 6.6 Verantwoordelijkheid van overige partijen

Met de brede verantwoordelijkheid die gezamenlijk gevoeld wordt om zowel te verbeteren binnen JeugdzorgPlus als te voorkomen dat jongeren naar JeugdzorgPlus moeten, is een aantal partners cruciaal dat in dit plan nog niet nadrukkelijk genoeg benoemd is. Denk bijvoorbeeld aan de rol van gecertificeerde instellingen (GI's), Raad voor Kinderbescherming en kinderrechtshulpverleners. Deze partijen zullen nadrukkelijk betrokken worden in de volgende fase.

Een van de opgaven is om in samenwerking – GI's en instellingen – tot een gemeenschappelijk beeld te komen over wat veilig genoeg is voor een kind om thuis te blijven wonen. Dat geldt niet alleen in de samenwerking tussen GI's en JeugdzorgPlus, maar ook in relatie tot de samenleving. In de huidige beeldvorming lijkt onveiligheid altijd oplosbaar, maar dat is niet het geval. Ten aanzien van het wel of niet gesloten plaatsen geldt dat het helpt om gezamenlijk een beeld te hebben wanneer kan het op de lange termijn ook schadelijk kan zijn. Daarbij is het waardevol dat de GI's onderdeel uitmaken van het lerende systeem in de jeugdhulp, om gezamenlijk te leren hoe uithuisplaatsingen en doorplaatsingen voorkomen kunnen worden.

## 6.7 Verantwoordelijkheid van samenleving en politiek

**Opnieuw ijken van ons sociaal contract<sup>9</sup> van onze samenleving.** Tot slot een onderdeel dat iedereen aangaat, maar waarop het heel lastig sturen is: de samenleving. Er treedt langzaam een momentum van verontwaardiging in de samenleving. De publieke opinie accepteert niet dat kwetsbare jeugdigen terecht komen in gesloten groepen, waarbij professionals, vaak met kennis van één discipline, hen ondersteunen. Deze publieke opinie helpt de verandering. Deels. De druk vanuit de samenleving helpt om de noodzakelijke verandering te agenderen en stimuleren, maar kan ook verlamdend werken omdat elk incident breed wordt uitgemeten. Er is ook een andere druk vanuit de samenleving. Als er verontwaardiging is over wat er in jeugdhulp niet goed gaat, verwijzen we als samenleving te snel naar de JeugdzorgPlus. Als de stap van gesloten naar open en meer thuis gemaakt moet worden, dan leidt dat per definitie tot een tijd van onzekerheid en risico's. En vraagt dat ook wat van onze maatschappij: we zeggen zo thuis mogelijk maar zijn wijken ook in staat om deze jeugdigen te ontvangen? En wat heeft de samenleving ervoor over om deze kinderen echt te helpen? Er zal een meer collectieve verantwoordelijkheid moeten komen om tijd te creëren voor de verandering en het oordeel uit te stellen. Geen verontwaardiging en ongenoegen, maar steun en aanmoediging vanuit de samenleving. De politiek speelt hierbij een grote rol. Niet alle ontwikkelingen zullen goed aflopen. Paniekvoetbal en voortdurend willen inspelen op incidenten helpt niet om een langdurige veranderaanpak te laten slagen. De minister en de politiek zullen samen met de sector voor dit veranderproces moeten gaan staan en rust en vertrouwen uitstralen.

---

<sup>9</sup> K. Putters, Een lokaal sociaal contract: voorwaarden voor een inclusieve samenleving, SCP, 2018.

















# 8 Governance en begroting

## 8.1 Governance - CONCEPT

De veranderopgaven zijn groot – in omvang, doorlooptijd en in aantal. Het streven is wel om een lichte programmastructuur te organiseren, die in de verantwoording en aansturing aansluit bij de structuur van *Zorg voor de Jeugd*.

### Stuurgroep

Er wordt geen aparte stuurgroep opgericht. De Stuurgroep *Zorg voor de Jeugd* is het gremium waaraan verantwoording wordt afgelegd over de voortgang van de ontwikkelingen in actielijn 2, waar dit actieplan een groot aandeel heeft.

### Opdrachtnemer

Formeel is de BGZJ opdrachtnemer van actielijn 2 en legt hierover periodiek verantwoording af in de Stuurgroep *Zorg voor de Jeugd*.

### Regiegroep en mede-eigenaren

Alle mede-eigenaren van dit onderhavige actieplan zijn verenigd in de regiegroep. Het betreft een aantal bestuurders van aanbieders (GGZ, Jeugdhulp, VG), professionals (ketenbreed), wetenschappers, jeugdigen, directeurs van enkele gemeenten, OZJ, VNG, NJI, Inspectie en VWS. Het is een gezelschap waarin de voortgang wordt besproken, bijgestuurd wordt op de doelstellingen en mijlpalen en bovenal met elkaar gereflecteerd en geleerd wordt van de ontwikkelingen. Een keer per kwartaal brengen zij op originele en ludieke wijze voor alle betrokkenen de voortgang in beeld, waar de sector zelf ook kan leren.

### Trekker per cluster van veranderopgaven

Per veranderopgave (vakmanschap; methoden & werkwijze; op-, om-, afbouw) wordt er uit de geledingen van de regiegroep één trekker aangewezen. De trekker heeft een multidisciplinair ondersteuningsteam dat bestaat uit experts afkomstig van de mede-eigenaren. Gezamenlijk jagen zij de verschillende veranderopgaven aan, volgen zij de voortgang, agenderen ze wat nodig is om de vaart te behouden en formuleren de lessen en ontwikkelingen per verandercluster.

### Programmamanager

De programmamanager komt periodiek samen met de drie trekkers om de onderlinge samenhang te bespreken, de juiste verbindingen te leggen, te reflecteren op het overall proces en ontwikkelingen, de voortgang te expliciteren en de verbindingen met het veld te leggen. Bij deze bijeenkomsten is ook OZJ aanwezig om de ontwikkelingen in de praktijk mee te wegen.

## **8.2 Begroting (tot 2022 (3 jaar))**

*Begroting is geraamd, maar wordt eerst besproken met VWS*

Samenwerking en investeringen in vakmanschap en vastgoed zijn nodig, maar ook rust en ruimte voor de sector. De randvoorwaarden daarvoor worden nader ingevuld door Rijk, gemeenten en instellingen. Hier hangt zowel een projectfinanciering als ook een inhoudelijke financiering aan om de veranderopgaven in te vullen en de veranderingen ook echt te laten slagen.