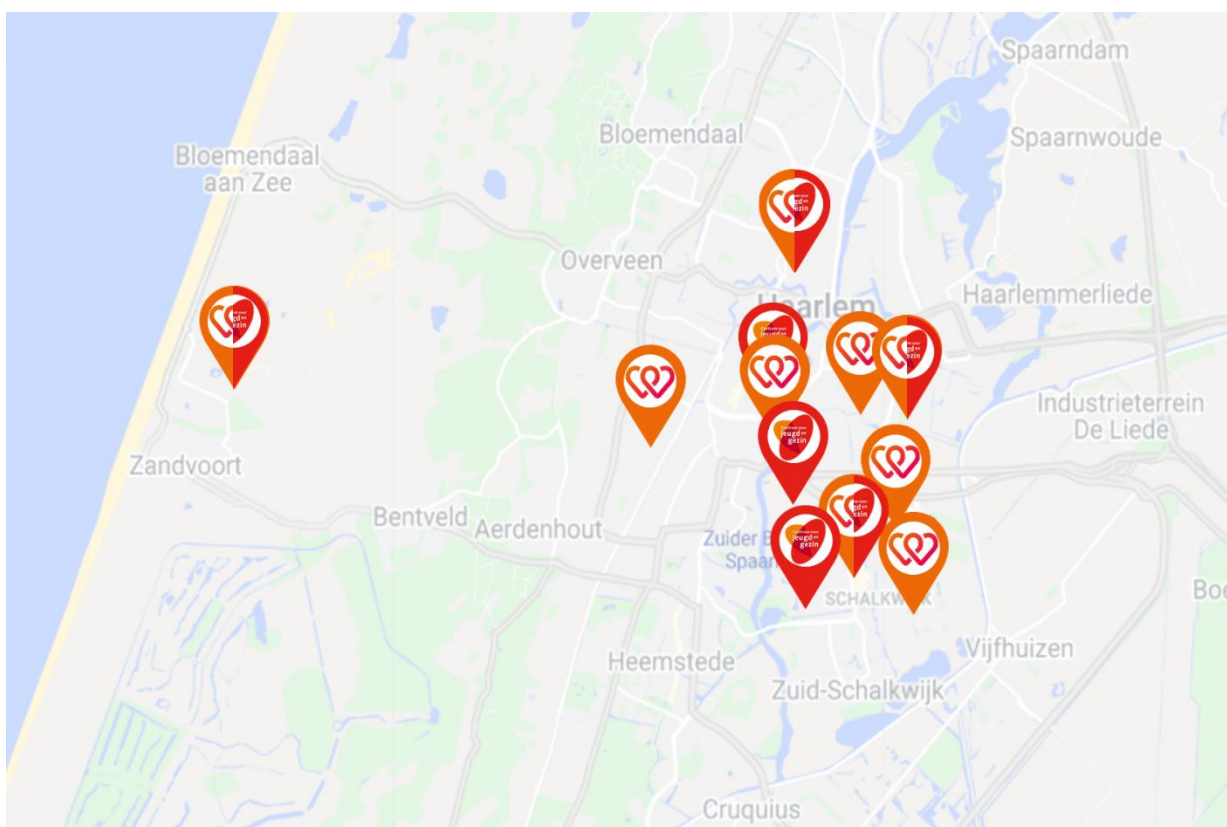


Samenwerking Sociaal Wijkteams en het Centrum voor Jeugd en Gezin in Haarlem en Zandvoort



Andersson Elffers Felix

Maliebaan 16
Postbus 85198
3508 AD Utrecht

+31 30 236 30 30
mail@aef.nl
www.aef.nl

Kamer van Koophandel
30096560

Datum

21 april 2021

Opdrachtgever

Gemeenten Haarlem en Zandvoort

Contact

Ineke Hoekstra, Pieterjan van Delden, Lisette Reuvers

Referentie

HG90/rapport_3.0 (definitief)

Inhoud

1 Inleiding	5
1.1 De vraag.....	5
1.2 Context en aanleiding.....	5
1.3 Begeleiding van de evaluatie.....	6
1.4 Aanpak en methodologische verantwoording.....	6
1.5 Leeswijzer.....	7
2 Samenvatting	8
2.1 Bevindingen.....	8
2.2 Verbeterpunten.....	9
2.3 Organisatorische vorm van de samenwerking.....	11
2.4 Perspectief op de samenwerking.....	11
2.5 Aanbevelingen.....	12
3 De transformatie en de doelgroep van het CJG en de SWT's	14
3.1 De SWT's, het CJG en de transformatie.....	14
3.2 Doelgroep.....	14
3.3 Wanneer is samenwerken nodig?.....	15
4 Wettelijke, beleidsmatige en organisatorische kaders	17
4.1 Wettelijke kaders.....	17
4.2 Gemeentelijk beleid.....	18
4.3 De (samenwerkings)opdracht.....	19
4.4 Organisatie en financiering.....	20
5 Casusgebonden samenwerking	22
5.1 Professionals weten elkaar te vinden.....	22
5.2 Teams betrekken elkaar in verschillende fasen.....	23
5.3 Diversiteit in werkwijzen.....	25
5.4 Casusoverleg.....	26
5.5 Het plan en de regie(ondersteuning).....	26
5.6 Van de Jeugdwet naar de WMO.....	28
6 Niet-casusgebonden samenwerking	30
6.1 Informatie en advies.....	30
6.2 Preventie.....	30
6.3 Gezamenlijk profiel en netwerk in de wijk.....	31
7 Faciliteren van de samenwerking	33
7.1 Kennis van elkaars kennis en kunde.....	33
7.2 Huisvesting.....	33
7.3 Sturing op de samenwerking.....	34

Andersson Elffers Felix

8 Bevindingen en verbeterpunten	35
8.1 Bevindingen.....	35
8.2 Mogelijke verbeterpunten	36
9 Ervaringen in andere steden en reflectie op ontwikkelingsperspectieven	39
9.1 Keuzes en ervaringen in andere steden	39
9.2 Kijken vanuit verschillende perspectieven	41
10 Scenario's op basis van de verbeteragenda	43
10.1 Verschillende mogelijke samenwerkingsvormen	43
10.2 Samenwerkingsvormen en de verbeteragenda.....	44
10.3 Financiële effecten	46
10.4 Andere afwegingen die relevant zijn	47
11 Twee varianten voor de toekomst	51
Bijlage 1: Onderzoeksvragen	54
Bijlage 2: Stuurgroep	56
Bijlage 3: Evaluatiekader	57
Bijlage 4: Onderzoeksmethodieken	59
Bijlage 4: Geïnterviewden	61
Bijlage 5: cijfers	62

1 Inleiding

1.1 De vraag

Op 17 september 2020 stemde de Haarlemse gemeenteraad in met een motie waarin het college is verzocht *'te onderzoeken of de Sociaal Wijkteams en het CJG geïntegreerd kunnen worden'*¹.

De gemeenten Haarlem en Zandvoort hebben AEF gevraagd ten behoeve hiervan een evaluatie naar de samenwerking tussen het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en de Sociaal Wijkteams (SWT's) uit te voeren. De gemeenten Haarlem en Zandvoort hebben ons gevraagd in het bijzonder te kijken naar de *samenwerking* van het CJG en de SWT's rondom huishoudens met meervoudige (complexe) problematiek en rondom de overgang van Jeugdwet naar Wmo bij jongvolwassenen. Daarnaast heeft u ons gevraagd scenario's te maken voor de toekomstige vormgeving van de (organisatorische) samenwerking tussen CJG en SWT's. Wij hebben gezamenlijk de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1 Evalueer de huidige samenwerking tussen CJG en SWT en kijk daarbij naar:

- De opdracht en de doelgroep
- De organisatie en de samenwerkingspartners
- De samenwerking in de praktijk
- Het beeld dat samenwerkingspartners hebben van de samenwerking tussen CJG en SWT.

2 Adviseer over de toekomstige vormgeving van integrale ondersteuning en zorg en kijk naar:

- De vlakken waarop intensievere samenwerking meerwaarde oplevert en op welke vlakken eventueel nadelige effecten
- Op welke wijze integrale ondersteuning en zorg verder versterkt kan worden en welke organisatievormen hiervoor denkbaar zijn.

Voor een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksvragen, zie bijlage 1.

1.2 Context en aanleiding

Context en korte historie

Het CJG en de SWT's zijn in verschillende perioden ontstaan. De ontwikkeling van het CJG in Haarlem is gestart in 2006, aanvankelijk als netwerkorganisatie waarin door professionals uit verschillende organisatie geparticipeerd werd. In aanloop naar de decentralisatie van de jeugdzorg heeft het CJG zich doorontwikkeld en zich voorbereid op de nieuwe rol en taken die

¹ Motie van lid Cimen (D66), lid Klazes (GroenLinks) en lid El Aichi (CDA), d.d. 17 september 2020.

het CJG kreeg met het van kracht worden van de Jeugdwet 2015. De verantwoordelijkheid voor de toegang (voorheen: indicatiestelling) tot niet-vrij toegankelijke jeugdhulp werd bij gemeenten belegd. De gemeenten Haarlem en Zandvoort hebben deze taak bij het CJG Kennemerland belegd. Medewerkers van Bureau Jeugdzorg, dat deze taak eerder had, zijn per 2015 overgenomen en in dienst gekomen bij het CJG Kennemerland, dat in 2015 is opgericht.

De SWT's zijn in 2013 gestart met de eerste pilots in een aantal wijken in Haarlem. De SWT's zijn, ook nu nog steeds, een netwerkorganisatie. Dit betekent dat de professionals in de SWT's afkomstig zijn van verschillende organisaties en deelnemen in de teams. Het CJG is in de pilotperiode van de SWT's één van de netwerkpartners in het SWT geweest. Deze situatie is niet bestendig toen er, na de eerste pilots van SWT's in Haarlem een stedelijk dekkend netwerk van SWT's kwam. In 2017 is er ook in de gemeente Zandvoort een SWT ingericht.

1.3 Begeleiding van de evaluatie

De begeleiding van de evaluatie is belegd bij de stuurgroep CJG-SWT (zie bijlage 2). Deze stuurgroep is in 2018 gestart in het kader van het project Samenwerking CJG-SWT. De stuurgroep is voor de begeleiding van deze evaluatie aangevuld met de directeur Maatschappelijke Ontwikkeling.

De stuurgroep heeft op de volgende momenten een rol gespeeld:

- Vaststellen van de aanpak en het evaluatiekader
- Bespreken van het concept-rapport en het vaststellen van definitieve rapport.

Gedurende de uitvoering van het onderzoek is contact onderhouden met de beleidsadviseurs Jeugd en Wmo, een CJG-manager en de projectleider SWT's. Zij hebben een rol vervuld in:

- Het toetsen van- en reflecteren op de (tussen)resultaten van het onderzoek
- De weging van mogelijke organisatievormen.

1.4 Aanpak en methodologische verantwoording

1.4.1 Evaluatiekader

Ten behoeve van de uitvoering van de evaluatie heeft AEF de onderzoeksvragen vertaald naar een evaluatiekader (zie bijlage 3). Het evaluatiekader bestaat uit drie delen.

In het eerste deel van het evaluatiekader staat **de opdracht** centraal. Aan de hand hiervan is gekeken welke opdracht er ligt voor de SWT's en het CJG, welke wettelijke en beleidsmatige kaders van toepassing zijn en hoe het opdrachtgeverschap en de financiering zijn ingericht. Deze zaken zorgen in belangrijke mate voor **de context** van waaruit de SWT's en het CJG invulling geven aan hun taken en hun samenwerkingsopdracht.

In het middenstuk van het evaluatiekader staat de samenwerking van het CJG en de SWT's rondom **individuele casuïstiek** en ook in bredere zin (**niet-casusgebonden**) centraal.

In het laatste deel van het evaluatiekader staat **'het kijken naar de toekomst'** centraal. Op welke punten is sterkere samenwerking wenselijk en welke impact heeft het als de samenwerking op een andere manier wordt vormgegeven?

Andersson Elffers Felix

Dit evaluatiekader is vastgesteld in de stuurgroep. Het evaluatiekader vormde de basis onder de uitwerking van de verschillende werkvormen.

1.4.2 Methodieken

Er zijn in het kader van deze evaluatie verschillende methoden ingezet. Deze methoden vulden elkaar aan. Het gaat om documentstudie, evaluatiegespreken met professionals, interviews met samenwerkingspartners, gesprekken met cliënten en impactsessies. Door de opeenvolging van de verschillende gesprekken was het mogelijk de opbrengsten uit eerdere gesprekken te toetsen in de gesprekken daarna en bovendien te verdiepen.

Alle gesprekken waren semigestructureerd. Op basis van het evaluatiekader is voorafgaand van alle gesprekken bepaald welke thema's in welke gesprekken aan de orde zouden moeten komen. Alle gesprekspartners hebben hierover ter voorbereiding ook een mail ontvangen.

Zie bijlage 4 voor een overzicht van de gebruikte methodieken. Een overzicht van geïnterviewde personen is opgenomen als bijlage 5.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Het rapport begint met een samenvatting in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de transformatie en de doelgroep. Hoofdstuk 4 op de context waarbinnen het CJG en het SWT invulling geven aan de samenwerkingsopdracht die zij hebben. In de hoofdstukken 5, 6 en 7 komen de bevindingen uit de evaluatie aan de orde. Hoofdstuk 8 vat de belangrijkste conclusies samen en noemt de verbeterpunten voor de verdere ontwikkeling van de samenwerking (op inhoud). Hoofdstuk 9 geeft een weergave van ervaringen in andere steden en reikt een aantal perspectieven aan aan de hand waarvan deze samenwerking vorm kan krijgen. Op basis daarvan schetsen we in hoofdstuk 10 een aantal mogelijke organisatievormen waarin de samenwerking verder vorm kan krijgen en worden, tot slot, in hoofdstuk 11 twee mogelijke varianten voor de organisatorische vormgeving van de samenwerking gepresenteerd. Als bijlagen zijn opgenomen: de onderzoeksvragen, de samenstelling van de stuurgroep, het evaluatiekader en een overzicht van geïnterviewden.

2 Samenvatting

In dit samenvattende hoofdstuk worden de bevindingen en de verbeterpunten gepresenteerd. De bevindingen zijn gebaseerd op de inhoudelijke evaluatie van de samenwerking die in hoofdstukken 5 tot en met 7 van dit rapport aan de orde komen.

Daarnaast gaan we in op hoe de samenwerking tussen CJG en SWT op organisatorisch niveau moet worden gericht om de verbeterpunten op te pakken. Het advies hierover is gebaseerd op gesprekken met andere steden. Uit deze gesprekken zijn perspectieven afgeleid die behulpzaam zijn bij de afweging over de organisatorische vormgeving van de samenwerking.

2.1 Bevindingen

AEF komt tot onderstaande samenvattende bevindingen over de *samenwerking* tussen het CJG en de SWT's. De bevindingen hebben dus geen betrekking op de brede taakuitvoering of het totale takenpakket van CJG en de SWT's. Het CJG en de SWT's werken ieder vanuit eigen wettelijke kaders en een eigen opdracht (en het daarbij behorende mandaat). Zij bedienen verschillende doelgroepen, die voor een beperkt deel overlappen.

Het CJG en het SWT vinden elkaar in casuïstiek waarin dat noodzakelijk is

Professionals van de SWT's en de CJG-teams vinden elkaar bij gebleken noodzaak, namelijk als er sprake is van complexe, meervoudige problematiek waarin samenwerking noodzakelijk is. Zij betrekken elkaar direct vanaf het begin als al gelijk duidelijk is (of wordt) dat er een brede ondersteuningsbehoefte is, of in de loop van het traject, omdat later blijkt dat er ook op andere vlakken problemen zijn.

Er zit potentie in samenwerking in casuïstiek met meervoudige problematiek: instrumenten die professionals gebruiken ondersteunen de samenwerking nu onvoldoende

Rondom casuïstiek waarin meervoudige problematiek speelt (of gaat spelen) kan de samenwerking verstevigd worden: daar zit onbenut potentieel. Het gaat het om casuïstiek waarbij één van de teams betrokken is en mogelijk ook het andere team kan bijdragen vanuit haar expertise. Deze samenwerking wordt nu onvoldoende ondersteund door het instrumentarium dat professionals gebruiken.

Dit instrumentarium betreft in elk geval de intake, de verwijzindex en de casusoverleggen. Teams weten onvoldoende van elkaar hoe de intake eruit ziet en de intakes bevatten geen signalen voor het inschakelen van elkaar. De verwijzindex wordt nu door de SWT's nog onvoldoende benut om de samenwerking in meervoudige problematiek te ondersteunen. Datzelfde geldt voor de casusoverleggen of casusbesprekingen, die nog niet in alle wijken structureel vorm hebben gekregen en in diverse vormen plaatsvinden. Hierdoor is de

Andersson Elffers Felix

samenwerking tussen de teams teveel afhankelijk van individuele professionals en de samenwerkingsrelatie die zij onderling hebben. Ook de gezamenlijke *afweging* over het beleggen van (regie)ondersteuning is nog onvoldoende geborgd.

De SWT's worden onderbenut in de overgang van 23- naar 23+

In de overgang van Jeugdwet naar Wmo draagt het CJG zorg voor continuïteit van (de benodigde) zorg of ondersteuning. Hiervoor schakelt het CJG primair met de Wmo-consultanten van de afdeling Maatschappelijke ondersteuning van de gemeente. De toegevoegde waarde van het collectief aanbod in de wijk en de lichte ondersteuning die door de SWT's kan worden geboden, wordt nog onvoldoende benut.

Niet-casusgebonden samenwerking krijgt niet structureel vorm

Het CJG en de SWT's werken voornamelijk samen rondom casuïstiek. Aan preventieve en outreachende activiteiten geven het CJG en SWT vooral vorm vanuit hun eigen opdracht. Zij zijn niet voldoende op de hoogte van elkaars preventieve en collectieve activiteiten. Wel zijn er voorbeelden van niet-casusgebonden samenwerking in wijken of projecten, maar dit is niet structureel. Vooral voor statushouders en voor kwetsbare jongeren die binnenkort volwassen worden, kan gezamenlijk outreachend werken en gezamenlijk preventief aanbod van toegevoegde waarde zijn.

Sturing op de samenwerking kan verstevigd

De overlap in doelgroep tussen het CJG en de SWT's is beperkt. Dit betekent dat het extra aandacht vergt om de samenwerking te realiseren in gevallen waarin dat van toegevoegde waarde is. De sturing hierop kan steviger. Er liggen samenwerkingsafspraken die worden gedeeld met de teams, maar het vraagt meer operationele sturing en 'vinger aan de pols' om ervoor te zorgen dat de samenwerkingsafspraken 'landen' in de praktijk, breed gekend worden door de teams en zich vertalen in goede samenwerking.

2.2 Verbeterpunten

Op basis van de bevindingen zijn de volgende verbeterpunten geformuleerd. Die staan los van de organisatorische vorm waarin deze verbeteringen worden doorgevoerd. De ontwikkelpunten hebben betrekking op de *samenwerking* tussen het CJG en de SWT's en niet over de brede taakuitvoering of het totale takenpakket van CJG en de SWT's. De punten 1 t/m 5 gaan over de casusgebonden samenwerking. De punten 6 t/m 8 gaan over de niet-casusgebonden samenwerking. Met niet-casusgebonden samenwerking wordt de samenwerking tussen CJG en SWT bedoeld op vlakken waarin het niet gaat om individuele casuïstiek (zoals preventief werken).

Stem de intakes van het CJG en SWT nader op elkaar af, waarbij het bevorderlijk is voor de samenwerking als:

- Is afgestemd op welke wijze bepaalde problematiek in de intake wordt uitgevraagd en professionals dat van elkaar weten
- De intake signalen bevat die professionals ondersteunen in hun afweging een CJG-coach of SWT-medewerker te betrekken.

Zorg voor consequent gebruik van de verwijzindex door de SWT's, conform eerder gemaakte afspraken, zodat:

- Bij CJG-coaches bekend raakt als een SWT-medewerker al betrokken is (of betrokken raakt) en/of bij SWT-medewerkers inzichtelijk is als een CJG-coach al bij het gezin betrokken is, zodat de samenwerking hierdoor ondersteund wordt.

Andersson Elffers Felix

Kijk hoe de warme overdracht van jongvolwassenen van het Stedelijk Team naar het SWT versterkt kan worden, zodat:

- In aanvulling op zorgcontinuïteit in maatwerkvoorzieningen ook de inzet van het collectief aanbod in de wijk of lichte ondersteuning door het SWT wordt afgewogen.

Versterk de samenwerking in meervoudige problematiek door professionals, door op team- en organisatieniveau heldere afspraken te maken over hoe:

- Consultatie- en advies onderling vormgegeven wordt (wanneer kunnen de teams elkaar betrekken, welke ruimte is er om een beroep op elkaar te doen)
- Op casusniveau afspraken worden gemaakt over de taakverdeling en deze afspraken ook worden vastgelegd
- CJG-coaches en SWT-medewerkers elkaar inschakelen als de ondersteuningsbehoefte verandert.

Verhelder de afspraken over hoe het CJG en het SWT gezamenlijk afwegen en vastleggen wie de regie (ondersteuning) doet als:

- CJG-coaches en SWT-medewerkers vanaf het begin gezamenlijk betrokken zijn bij een casus
- Een CJG-coach of SWT-medewerker later aanhaakt in een casus.

Versterk de samenwerking in outreachende en preventieve activiteiten die gericht zijn op de doelgroepen waarvoor samenwerking nodig is en in ieder geval:

- Kwetsbare jongeren of jongeren uit kwetsbare gezinnen die volwassen worden
- Statushouders
- Gezinnen die te maken hebben met armoede.

Kijk hoe gezamenlijke netwerkontwikkeling in de wijk vorm kan worden gegeven:

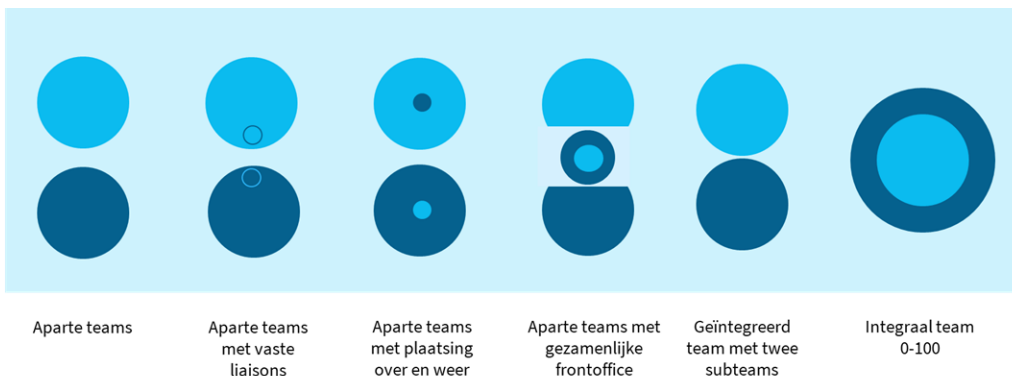
- Kijk naar harmonisatie in de samenwerkingsafspraken met o.a. huisartsen en wijkagenten, zodat het CJG en de SWT's in deze samenwerking een herkenbare samenwerkingspartner zijn
- Kijk naar informele vormen om als CJG en SWT gezamenlijk zichtbaar te worden bij partners in de wijk, bijvoorbeeld door themabijeenkomsten.

Verken de mogelijkheden voor meer (structurele) gezamenlijke scholing en professionalisering, zodat:

- Er een gezamenlijk referentiekader wordt opgebouwd
- Bredere netwerken van professionals ontstaan.

2.3 Organisatorische vorm van de samenwerking

De genoemde verbeterpunten kunnen in verschillende organisatorische (samenwerkings)vormen worden opgepakt. Deze vormen variëren van een apart CJG-team en SWT tot aan een volledig geïntegreerd 0-100 team. Naast de vormen die hieronder zijn opgenomen, zijn ook nog weer tussenvormen denkbaar.



De huidige vormgeving van de samenwerking houdt het midden tussen ‘aparte teams’ en ‘aparte teams met vaste liaisons’. In de huidige situatie zijn er voor sommige thema’s vaste contactpersonen (‘liaisons’). De verbeterpunten die in de vorige paragraaf zijn genoemd, kunnen in de ene organisatorische constructie beter worden gerealiseerd dan in de andere. Over het algemeen geldt dat voor het kunnen realiseren van de gewenste verbeteringen in ieder geval met vaste liaisons gewerkt moet gaan worden (of in sommige gevallen met het plaatsen van professionals in de teams over en weer). Voor de niet-casusgebonden samenwerking geldt dat het in één team vormgeven aan activiteiten het meest voor de hand ligt.

Welke organisatorische vorm het beste past naar de toekomst toe, hangt af van het perspectief dat de gemeente Haarlem en Zandvoort leidend laten zijn in hun keuze. Deze keuze is breder dan het kunnen realiseren van een betere samenwerking tussen CJG en SWT.

2.4 Perspectief op de samenwerking

Intensievere samenwerking heeft (in ieder geval) tot doel integrale hulp en ondersteuning te kunnen realiseren van huishoudens die te maken hebben met meervoudige en/of complexe problematiek. De vraag is hoe deze meerwaarde het beste kan worden gerealiseerd. Hierin hanteren gemeenten² verschillende perspectieven.

- Het **pragmatisch perspectief**. Gemeenten die dit perspectief gebruiken, kijken naar de actuele praktische knelpunten en opgaven. Zij gaan daarmee vanuit de bestaande situatie en praktijk mee aan de slag. Het accent ligt op de optimalisatie van samenwerking rondom casuïstiek. Betere samenwerking kan vanuit dit perspectief worden bereikt *binnen* de bestaande organisatiestructuren.
- Het **preventieperspectief**. Preventie zit in de kern van de Jeugdwet en de Wmo, maar is niet vanzelf verankerd in de *samenwerking* tussen jeugd- en volwassenteams. Gemeenten die (onder andere) op deze manier kijken, kijken hoe zij de (integrale) ondersteuning en hulp kunnen combineren in *gezamenlijke* preventieve activiteiten. Het gaat hier om het

² Gemeenten waarmee gesproken is in het kader van dit onderzoek.

neerzetten van een brede samenwerkingsopdracht, die ondersteund wordt vanuit integraliteit in opdrachtgeverschap, financiering en sturing.

- Het **structuurperspectief**. Gemeenten die dit perspectief gebruiken, kijken naar samenwerking vanuit de werkstroom en de werkprocessen: het clusteren van bepaalde activiteiten en het samenbrengen van professionals of teams voor het uitvoeren daarvan. Het gaat in de kern het om het *faciliteren* van samenwerking, bijvoorbeeld door een verwijzindex, informatiedeling en dossierbeheer.
- Het **perspectief van professionalisering**. Gemeenten die op deze manier kijken, zien gezamenlijke professionalisering als ‘drager’ van de samenwerking. Professionals die elkaar kennen, leren elkaars taal spreken en krijgen een steeds beter beeld van elkaar en elkaars expertise. Vernieuwing, en dus ook samenwerking, wordt aangejaagd door professionals, ‘van onderop’.
- Het **perspectief van verandering**. Deze gemeenten zien de intensivering van de samenwerking als een verandering die bestaande patronen doorbreekt. Dit daagt uit tot het creëren van nieuwe verhoudingen, teams, werkwijzen, taken en functies. Deze verandering brengt vernieuwing, maar ook het risico op discontinuïteit of veranderen zonder helder perspectief.

2.5 Aanbevelingen

Op basis van de verbeterpunten waarop de samenwerking *inhoudelijk* moet worden doorontwikkeld, de verschillende *perspectieven* die voor deze doorontwikkeling gekozen kunnen worden en de verschillende *organisatorische vormen* waarin de samenwerking doorontwikkeld kan worden komt AEF tot twee (hoofd)varianten voor de toekomst. Welke variant het meest passend is, is in de eerste plaats afhankelijk van de politieke en beleidsmatige keuze die Haarlem en Zandvoort hierin maken.

Variant 1

Doorontwikkeling van de samenwerking wordt vormgeven **vanuit de huidige organisatorische situatie**. De versterking van de samenwerking rondom de casuïstiek wordt georganiseerd vanuit de CJG-teams en de SWT’s waarin tenminste de positie van liaisons versterkt wordt of gekozen wordt voor plaatsing over en weer.

Deze variant is goed te verdedigen als de samenwerkingsopdracht van het CJG en de SWT’s de *huidige scope* behoudt. De geconstateerde verbeterpunten zijn, mede gegeven de samenwerkingsopdracht die het CJG en de SWT’s nu hebben, niet van dusdanige aard dat een (gedeeltelijke) organisatorische integratie is vereist.

Deze variant vraagt om vervulling van de volgende randvoorwaarden:

- Een gelijklopende opdracht aan beide organisaties ten aanzien van de samenwerking en de daarin gewenste verbeteringen.
- Een uitgebreider aanwijzen van liaisons of het wederzijds plaatsing van professionals in elkaars teams.
- Inzetten op een gezamenlijke professionalisering.
- Gezamenlijke sturing op de samenwerking en de samenwerkingsopdracht.
- Blijven werken aan gezamenlijke huisvestingsvormen.

Variant 2

Doorontwikkeling van de samenwerking vormgeven in een situatie waarin gekozen wordt voor (gedeeltelijke) organisatorische integratie. Dit kan aan de orde zijn als de samenwerkingsopdracht wordt uitgebreid met een sterke niet-casusgebonden

Andersson Elffers Felix

samenwerking: het *gezamenlijk* vorm geven aan outreachend en preventief werken. De keuze voor deze variant veronderstelt dat niet alleen op het niveau van de opdracht, maar ook ten aanzien van randvoorwaarden (zoals financiering en aansturing) wordt gekozen voor de inzet op *gezamenlijke* preventie. Dit vraagt tevens om een nieuwe oriëntatie op de balans tussen het casusgericht werken en de preventieve, niet-casusgebonden activiteiten.

Deze variant vraagt (in aanvulling op de randvoorwaarden die onder variant 1 genoemd zijn) om:

- Een gelijklopende opdracht aan beide organisaties om een gezamenlijk preventieprogramma te realiseren.
- Instelling van een gezamenlijk team onder een gezamenlijke (of: één) aansturing gericht op gezamenlijk outreachend werken, groepsgerichte preventieve activiteiten.
- Inzetten op een gezamenlijke professionalisering.
- Bepalen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de leidinggevenden van de SWT's en CJG voor het gezamenlijke team en het preventieprogramma.

Conclusie

Vanuit de *bestaande* samenwerkingsopdracht van CJG en SWT, die zich richt op de casusgebonden samenwerking, is organisatorische integratie geen voorwaarde om de samenwerking op de gewenste manier te intensiveren. In het beleid, door nieuwe politieke keuzes en ook vanuit de praktijk kan in de toekomst wel aanleiding ontstaan tot (gedeeltelijke) organisatorische integratie ontstaan. Bijvoorbeeld als de wens is de samenwerkingsopdracht aan het CJG en de SWT's uit te breiden met niet-casusgebonden samenwerking. Deze keuze vraagt om een hernieuwde, brede afweging, waarbij naar meer elementen gekeken moet worden dan de inhoudelijke opdracht aan het CJG en de SWT's.

3 De transformatie en de doelgroep van het CJG en de SWT's

3.1 De SWT's, het CJG en de transformatie

Het CJG en de SWT's werken 'in de wijk' en geven vanuit een aantal **gedeelde uitgangspunten** vorm aan hun werk. Deze uitgangspunten sluiten aan bij de transformatie die de gemeenten Haarlem en Zandvoort in het sociaal domein vormgeven:

- Het bieden van ondersteuning, hulp en zorg dicht bij de burgers, waar het kan in de wijk.
- Ondersteuning, hulp en zorg is licht waar het kan en zwaar waar nodig. Het gaat om het tijdig bieden van passende zorg om escalatie en een later beroep op kostbare hulp zoveel mogelijk te voorkomen. Daarbij is oog voor een doelmatige inzet.
- Domeinoverstijgend en domeinverbindend werken, zodat een integrale aanpak mogelijk wordt. Dit gebeurt volgens de principes van één gezin, één (gedragen) plan, één regisseur.
- Werken vanuit de eigen kracht van jeugdigen, volwassenen, gezinnen, huishoudens én hun netwerk (al dan niet in de buurt).
- Verbinden met partners in de wijk en het realiseren van verbindingen tussen partners in de wijk en de stad.

Naast deze 'richtingaanwijzers' voor de manier van werken, wordt de wijze waarop de samenwerking tussen CJG en SWT vorm krijgt ook bepaald door **eigen kaders**. Het gaat om de wettelijke en beleidsmatige kaders waarbinnen beide organisaties hun werk doen, als ook om de wijze waarop beide organisaties zijn gepositioneerd, de juridische vorm die daarvoor is gekozen, de wijze van financiering en de governance (zie hoofdstuk 4). Deze kaders bepalen de context en de ruimte die er is om de samenwerking vorm te geven en tegelijkertijd leiden zij soms tot dilemma's in de samenwerking.

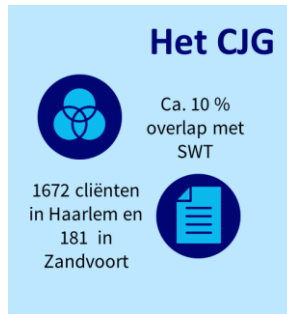
Eerst staan we stil bij de doelgroep(en) van het CJG en SWT: de jeugdigen en gezinnen waarvoor het CJG werkt en de kwetsbare bewoners en gezinnen waar het SWT zich op richt.

3.2 Doelgroep

Doelgroep en overlap

Het CJG en het SWT hebben verschillende doelgroepen, die deels overlapt. Het CJG richt zich op jeugdigen en gezinnen met ondersteuningsvragen op het vlak van opgroeien en opvoeden. Het gaat daarbij om jeugdigen tot (maximaal) hun 23^e jaar. In 2020 bereikte het CJG 1672 cliënten in Haarlem en 181 cliënten in Zandvoort.

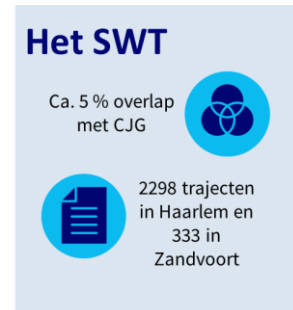
Het SWT richt zich op kwetsbare bewoners in de wijk: volwassenen en ouderen, alleenstaanden, huishoudens zonder kinderen, maar ook gezinnen met kinderen. Het gaat om



bewoners met vragen over o.a. schulden, medische of psychische problematiek, werk en inkomen en maatschappelijke ondersteuning. In 2020 boden de SWT's ondersteuning in 2298 trajecten in Haarlem en 333 in Zandvoort.

De doelgroep van het CJG en SWT overlapt voor een deel. Het gaat om gezinnen met meervoudige en/of complexe casuïstiek en om jongvolwassenen tussen 18-23 jaar die door het CJG

ondersteund werden in het kader van de Jeugdwet en vanwege hun leeftijd worden overgedragen aan het SWT. Deze samenloopzaken worden niet apart geregistreerd. Op basis van een analyse die door het CJG en SWT is uitgevoerd over 2019, zijn circa 100 samenloopzaken geconstateerd: gezinnen waarin zowel het CJG als het SWT ondersteuning hebben geboden. Dat is in circa 10% van de casuïstiek van het CJG en ruim 5% van de casuïstiek van het SWT.



Eind 2020 begon het CJG met het registreren van de samenwerkingspartners die van belang zijn in een casus. Het SWT is één van deze partners. Op basis van een multiplicatie van deze cijfers, zou er op basis van deze registratie voor 2020 sprake zijn geweest van een ongeveer even groot aantal samenloopzaken (circa 110) als in 2019. Deze cijfers hebben overigens betrekking op gezinnen met meervoudige en/of complexe problematiek. Het aantal jongeren dat is overgedragen van het CJG aan de SWT's, vanwege de overgang van Jeugdwet naar Wmo, wordt niet geregistreerd. Dat geldt ook voor zaken waarover professionals elkaar consulteren, maar waarin nog geen sprake is van een formele casus. Dit betekent dat het aantal zaken waarin het SWT en CJG samenwerken of elkaar betreft in de praktijk hoger ligt dan de genoemde aantallen. Hiermee wijkt Haarlem niet sterk af van vergelijkbare gemeenten die eveneens werken met aparte teams voor jeugd en Wmo³.

Het aantal zaken waarbij zowel het SWT en het CJG betrokken zijn verschilt per wijk. Die varieert voor zowel het CJG als het SWT van marginaal tot ruim 15% van het totaal aantal casussen in deze wijk. Het is niet gemakkelijk tot een harde onderbouwing van deze verschillen te komen, maar er zijn wel factoren te noemen die hierin een rol spelen. Om te beginnen is geen evenredige spreiding van de samenloopzaken te verwachten: de bevolkingsopbouw verschilt per wijk. Zo wonen in Centrum Zuidwest relatief veel oudere bewoners en zijn er relatief weinig gezinnen. Daarnaast zijn er tussen de wijken ook (forse) verschillen in inkomen. In wijken waar een relatief groot deel van de bewoners een laag inkomen heeft, zijn meer samenloopzaken te verwachten. Daarnaast kan een verschil in het aantal samenloopzaken ook iets zeggen over het functioneren van de samenwerking tussen het CJG-team en het SWT. Een cijfermatig overzicht per wijk is te vinden in bijlage 5.

3.3 Wanneer is samenwerken nodig?

Bij de aantallen cliënten en bewoners die ondersteund worden, is het van belang een onderscheid te maken tussen enkelvoudige, meervoudige en complexe problematiek. Hierbij gaat het om de aard van de problematiek, niet zozeer om het aantal betrokken hulpverleners.

³ Zie ook www.mijngemeente.nl.

Andersson Elffers Felix

Zo kan het best zijn dat bij een cliënt met enkelvoudige problematiek twee of drie hulpverleners zijn betrokken.

- Enkelvoudig: de cliënt of de bewoner heeft een ondersteuningsbehoefte op één levensdomein.
- Meervoudig. De cliënt(en) of bewoner(s) heeft een ondersteuningsbehoefte op meerdere levensdomeinen en het verloop van de problematiek is relatief voorspelbaar.
- Complex. De cliënt(en) of de bewoner(s) hebben een ondersteuningsbehoefte op meerdere levensdomeinen en het verloop van de problematiek is onvoorspelbaar. Hiermee wordt bedoeld dat de problematiek een grillig verloop kan hebben en in aansluiting daarop ook de ondersteunings- en zorgbehoefte (plots) kan veranderen.

De ervaring van het CJG en de SWT's is dat zij overwegend te maken hebben met meervoudige en complexe vragen. Meervoudige vragen die door de SWT's worden opgepakt, hebben vaak alleen betrekking op volwassenen. Denk aan een combinatie van ondersteuningsbehoeften op het gebied van inkomen en geestelijke problematiek. In deze casuïstiek is een samenwerking met het CJG niet nodig. Datzelfde kan spelen bij jeugdigen die jeugdhulp nodig hebben. Deze vragen worden opgepakt door óf het CJG óf het SWT.

Als meervoudige problematiek zowel de volwassenen als de kinderen in een huishouden raakt, is ondersteuning door zowel het SWT en het CJG nodig. Als sprake is van een voorspelbare ondersteuningsbehoefte, kan worden volstaan met het elkaar op specifieke momenten betrekken, bijvoorbeeld bij het in beeld brengen van de ondersteuningsbehoefte, en kan op basis van het plan dat wordt gemaakt de ondersteuning in gang worden gezet. Professionals moeten elkaar weer opzoeken als daar aanleiding toe is, bijvoorbeeld omdat de ondersteuningsbehoefte verandert.

Wanneer sprake is van meervoudige en ook *complexe* problematiek, is het van belang dat professionals nauw samenwerken. Vaak zijn in deze situatie ook specialistische zorgaanbieders betrokken. Het verloop van de problematiek is in deze casuïstiek onvoorspelbaar. Dat betekent dat de ondersteuningsbehoefte zomaar kan veranderen en soms (snelle) intensivering van ondersteuning nodig is. Dit kan alleen geboden worden als professionals 'dichtbij' zijn en onderling nauw samenwerken, zodat er korte lijnen zijn. De groep waarbij deze complexe problematiek speelt, is relatief klein (zie ook paragraaf 3.2) en is een daarmee een beperkt deel van de caseload van de SWT's en de CJG-teams.

4 Wettelijke, beleidsmatige en organisatorische kaders

4.1 Wettelijke kaders

Het CJG voert haar taken uit binnen het kader van de Jeugdwet. De SWT's voeren taken uit in het kader van de Wet maatschappelijke ontwikkeling (Wmo) en, voor een klein deel van haar taken, de Participatiewet en Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Zij werken met een doelgroep die vaak ook nog te maken heeft met andere wettelijke kaders, zoals de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet schuldsanering natuurlijke personen (Wsnp) of de Zorgverzekeringswet (Zvw). Beide teams hebben in de uitvoering van hun taken te maken met de AVG die kaders meegeeft ten aanzien van o.a. het (onderling) delen van informatie over individuele bewoners.

In de wettelijke kaders waarmee het CJG en de SWT's te maken hebben is een aantal zaken geregeld die van invloed zijn op de uitvoering van de opdracht, het borgen van de kwaliteit en de context waarin professionals hun werk doen.

Professionaliteit

Professionals die bepaalde taken onder de Jeugdwet uitvoeren moeten ingeschreven staan in een beroepsregister, namelijk het Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ) of het Beroepsregister individuele beroepen in de gezondheidszorg (BIG). De CJG-coaches uit de CJG-teams zijn geregistreerd in één van deze twee registers. Met de inschrijving in dit register geven professionals aan dat zij zich in hun handelen conformeren aan de professionele standaarden die gelden voor hun beroep. Het gaat om vakinhoudelijke standaarden ('Richtlijnen') en beroepsethische standaarden ('Beroepscode'). Zo is er ook een richtlijn *Gezinnen met meevoudige en complexe problematiek*, evenals een richtlijn *Kindermishandeling*⁴. Bovendien zijn zij, zoals dat heet, onderworpen aan tuchtrecht. Dit betekent dat zij in voorkomende gevallen uiteindelijk verantwoording moeten afleggen aan de tuchtrechter over hun professioneel handelen.

Natuurlijk wordt ook medewerkers van SWT's verwacht dat zij goede kwaliteit van zorg, ondersteuning of dienstverlening bieden, maar zij zijn niet gebonden aan wettelijke kaders op dit punt. Wel is een deel van de professionals (via hun moederorganisatie) opgenomen in een beroepsregister.

Toezicht op kwaliteit

⁴ Zie ook: <https://richtlijnenjeugdhulp.nl>. Hier zijn nog meer richtlijnen te vinden.

Ook in de wijze waarop het toezicht op de uitvoering van de verschillende wetten is georganiseerd, zijn verschillen zichtbaar. Het toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de jeugdhulp die in het kader van de Jeugdwet wordt geboden, is belegd bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Ook taken die door de CJG-teams worden uitgevoerd vallen onder het toezicht van de IGJ. De IGJ gebruikt het *Toetsingskader wijkteams*⁵ als basis om de kwaliteit en veiligheid te beoordelen.

In het kader van de Wmo is geregeld dat de gemeente toezicht houdt op de kwaliteit van Wmo-maatwerkvoorzieningen en de wettelijke en gemeentelijke eisen die daaraan gesteld worden. Anders dan in de Jeugdwet is hiermee de landelijke toezichtstaak van de IGJ gedecentraliseerd naar gemeenten. Het toezicht heeft geen betrekking op de taken die door de gemeente zelf worden uitgevoerd. De Wmo schrijft voor dat het college van B & W een onafhankelijk toezichthouder aanstelt. De gemeente Haarlem heeft de directeur van de GGD Kennemerland aangewezen als toezichthouder.

4.2 Gemeentelijk beleid

In aanvulling op de wettelijke kaders hebben de gemeenten Haarlem en Zandvoort beleid vastgesteld dat kaderstellend en/of richtinggevend werkt.

Positionering

Het CJG en SWT werken in de wijk. Zij werken samen met partners in de wijk, hebben een (meer of minder directe) rol in de toegang en vormen de verbinding met specialistische- of maatwerk-aanbieders. De gemeente heeft ervoor gekozen de SWT's nadrukkelijk aan de 'voorkant' te positioneren: nabij de burger, zichtbaar in de wijk, met een belangrijk accent op welzijn en intensief samenwerkend met partners in de sociale basis, zoals bewoners-initiatieven, vrijwilligersorganisaties, huisartsen, wijkagenten en woningbouwcorporaties, zodat kwetsbare bewoners worden bereikt en 'gevonden'. De SWT's zijn zichtbaar in de wijk, op plekken waar de potentiële doelgroep zich bevindt. Dat kan zijn in buurthuizen, maar ook op buitenlocaties.

Het CJG is nadrukkelijk in verbinding met de specialistische zorg gepositioneerd, o.a. door de taak die het CJG heeft in de toegang. Dat is voor de SWT's niet zo. Het CJG werkt in de wijk, vanuit eigen locaties en op vindplaatsen, vooral scholen en bij huisartsen. Inmiddels heeft circa 90% van alle huisartsen(praktijken) een POH-jeugd.

Mandaat

Het CJG is gemandateerd toe te leiden (indiceren) naar niet vrij toegankelijke jeugdhulp. Vanuit haar positie in de eerste lijn kan het CJG doorgeleiden naar 2^e lijns jeugdhulpaanbieders. Dit impliceert, zie ook hierboven, een andere relatie met de specialistische zorgaanbieders dan de SWT's hebben met aanbieders van maatwerkvoorzieningen Wmo. Binnen de SWT's hebben de Wmo casemanagers mandaat om



⁵ d.d. 24 mei 2017

te indiceren voor Wmo maatwerkvoorzieningen, de overige leden van de SWT's niet. Zij kunnen wel toeleiden naar algemeen toegankelijke voorzieningen. Ten aanzien van geïndiceerde zorg hebben zij een adviserende rol, maar geen bevoegdheden. Het indiceren van Wmo-maatwerkvoorzieningen gebeurt door consultants bij de gemeentelijke afdelingen op het stadhuis.

Preventief en outreachend werken

Zowel het CJG als de SWT's hebben een opdracht als het gaat om het preventief en outreachend werken. Zij werken in de uitvoering van deze activiteiten vaak samen met partners. Bij de SWT's ligt het accent van deze preventieopdracht op het *collectiveren*: het realiseren van groepsgewijze preventieve activiteiten voor kwetsbare groepen, meestal in samenwerking met partners in de wijk, maar ook het vroegtijdig signaleren van schulden en het bieden van informatie en advies. De ontwikkelingen die de afgelopen jaren zijn ingezet (beleidsmatig en in de verwervingsstrategie), maken dat het collectiveren steeds meer tot de kern van de SWT's is geworden. Door het CJG wordt ook preventief groepsaanbod gerealiseerd voor zowel kinderen als ouders. Verhoudingsgewijs is dit een kleiner deel van het werk van het CJG, dat veel met individuele casuïstiek werkt.

4.3 De (samenwerkings)opdracht

Het CJG en het SWT hebben ieder een eigen opdracht. Daarnaast hebben zij een opdracht in de uitvoering met elkaar samen te werken. Deze samenwerkingsopdracht is in een langer lopend traject dat is opgepakt en een aantal componenten kent. In de eerste plaats gaat het om samenwerking in de begeleiding en ondersteuning van cliënten. Dit is samenwerking op casusniveau. Daarbij zijn een aantal groepen expliciet benoemd:

- Casuïstiek die via de overdrachtstafel Veilig Thuis naar het voorveld wordt overgedragen
- Statushouders asiel
- 23-/23+
- Multiprobleem huishoudens.

Daarnaast gaan de samenwerkingsafspraken over niet-casusgeboden samenwerking. Het gaat dan om gezamenlijke principes van werken, zoals het hanteren van dezelfde principes over het Gedragen plan en de vormgeving van regie(ondersteuning). Daarnaast gaat de niet-casusgebonden samenwerking over gezamenlijke huisvesting en het gezamenlijk optrekken in externe communicatie⁶. De niet-casusgebonden samenwerking heeft *geen* betrekking op preventieve of outreachende activiteiten. Daartoe hebben het CJG en de SWT's ieder een *eigen* opdracht.

⁶ Zie ook: Projectplan 2016.

4.4 Organisatie en financiering



Organisatie

In 2014 is het CJG Kennemerland opgericht. Het CJG is een zelfstandige organisatie. Het CJG is een dochteronderneming van JGZ Kennemerland en werkt, naast de gemeenten Haarlem en Zandvoort, in opdracht van de gemeenten Heemskerk, Beverwijk, Velsen en Bloemendaal. Het CJG Kennemerland werkt dus in een bredere regio. Deze gemeenten treden allemaal afzonderlijk op als opdrachtgever: zij sluiten jaarlijks een prestatieovereenkomst af met het CJG. De gemeenten Haarlem en Zandvoort sluiten die gezamenlijk af. Juridisch gezien is het CJG een vennootschap (zonder winst oogmerk) met aandeelhouders. Op dit moment is JGZ Kennemerland de enige aandeelhouder.

Circa 3/5 deel van de medewerkers van het CJG Kennemerland is werkzaam in of voor de gemeenten Haarlem en Zandvoort. Er zijn 5 CJG-teams in Haarlem (4 teams in de wijken en het stedelijk team) en één CJG-team in Zandvoort, waarin circa 65 fte direct personeel werkzaam is en circa 5 fte indirect. Er zijn 2 CJG-managers belast met de aansturing van de teams in Haarlem en Zandvoort.

De SWT's zijn een netwerkorganisatie die onder de verantwoordelijkheid en aansturing van de gemeente Haarlem valt. De gemeente Haarlem is opdrachtgever van de SWT's. In deze netwerkorganisatie wordt deelgenomen door de gemeentelijke afdelingen Wmo en Werk en Inkomen en het team Schulddienstverlening, Dock, Haarlem Effect, Zorgbalans, MEE & de Wering, Pluspunt, Leger des Heils en RIBW K/AM. Er zijn 9 SWT's in Haarlem en één in Zandvoort. Deze teams worden aangestuurd door 3 teammanagers, die in dienst zijn bij de gemeente Haarlem. Dat geldt ook voor de projectleider SWT's en een projectmedewerker. In de SWT's is circa 57 fte werkzaam vanuit de verschillende netwerkpartners. Professionals werken in het SWT op basis van het 2-benenprincipe. Een deel van hen voert ook nog (een beperkt) aantal taken uit voor hun eigen organisatie.



Financiering en sturing

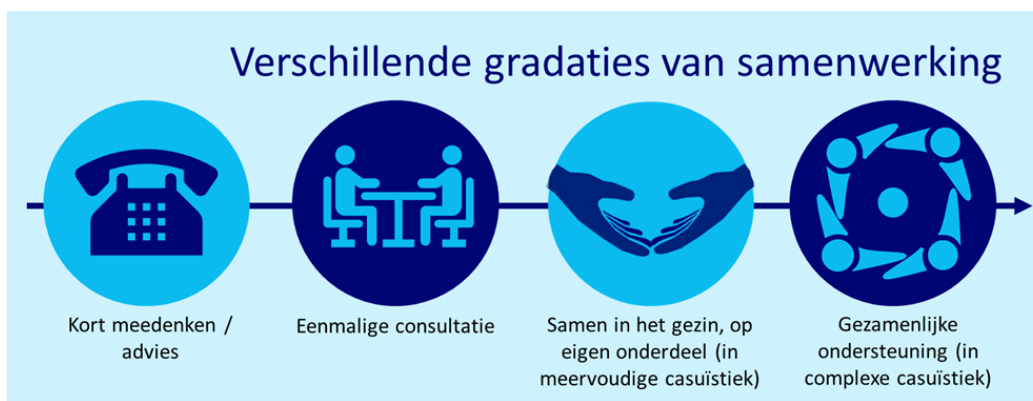
Zowel het CJG en de SWT's worden gefinancierd via een subsidiesystematiek. Bij het CJG vormen de jaarlijkse prestatieafspraken de basis onder de subsidiebeschikking. Bij deze prestatieafspraken is een begroting toegevoegd die is gebaseerd op een toerekening van capaciteit aan activiteiten. In de prestatieafspraken zijn indicatoren opgenomen op basis waarvan gerapporteerd wordt. De definitieve vaststelling van de subsidie vindt plaats op basis van het jaarverslag, waarin het CJG verantwoording aflegt over het voorgaande jaar. De SWT's zijn een netwerkorganisatie. Netwerkpartners leveren medewerkers voor de uitvoering van de opdracht in de SWT's. De kosten hiervoor lopen mee in de (brede) subsidie of financiering die deze netwerkpartners ontvangen. De inzet van personeel door de gemeentelijke netwerkpartners vindt plaats in natura. De SWT's stellen jaarlijks een werk- en activiteitenplan op.

Andersson Elffers Felix

De wettelijke en beleidsmatige kaders vormen, samen met de organisatorische positionering en de juridische vormgeving, de kaders waarbinnen het CJG en de SWT's uitvoering geven aan hun samenwerkingsopdracht.

5 Casusgebonden samenwerking

Het SWT en het CJG werken op verschillende manieren samen. Daarin onderscheiden we de casusgebonden samenwerking en *niet*-casusgebonden samenwerking.



De niet-casusgebonden samenwerking gaat bijvoorbeeld over gezamenlijke activiteiten op het vlak van professionalisering of preventie: er is geen specifieke casus, maar samenwerking is van toegevoegde waarde. Bij de casusgebonden samenwerking gaat het om casuïstiek waarbij het CJG en SWT beide betrokken zijn: gezinnen met meervoudige en/of complexe problematiek en jongvolwassenen die de overgang maken van ondersteuning vanuit de Jeugdwet naar ondersteuning vanuit Wmo.

In de gesprekken met de professionals uit de SWT's, de CJG-coaches uit de CJG-teams, hun gedeelde samenwerkingspartners en respectievelijke teamleiders en managers en met cliënten is nagegaan op welke manier de samenwerking in de praktijk vorm krijgt. In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de casusgebonden samenwerking.

5.1 Professionals weten elkaar te vinden

Het algemene beeld is dat de professionals van de SWT's en de CJG-teams elkaar weten te vinden wanneer een casus hier om vraagt. Zij betrekken elkaar op verschillende manieren. De samenwerking tussen CJG en SWT kent in de praktijk verschillende vormen en gradaties:

- Elkaar consulteren en adviseren, bijvoorbeeld als professionals contact zoeken met het collega-team omdat zij rondom bepaalde signalen of zaken die zij aantreffen behoefte hebben aan collegiaal advies.
- Elkaar kort betrekken, bijvoorbeeld door gezamenlijk op huisbezoek te gaan of gezamenlijk een gesprek te voeren.

Andersson Elffers Felix

- Elkaar inschakelen voor specifieke problematiek die wordt gesignaleerd, bijvoorbeeld een gezin waarvan het kind bekend is bij het CJG, maar in de loop van de tijd blijkt dat ook één van de ouders een ondersteuningsbehoefte ontwikkelt.
- Gezamenlijk optrekken in meervoudige, complexe problematiek waarin (vanaf het begin) duidelijk is dat zowel SWT als CJG een rol of verantwoordelijkheid hebben.

De eerste twee vormen van samenwerken, het consulteren en adviseren en het elkaar kort betrekken, hebben een laagdrempelig karakter. Door laagdrempelig contact toetsen professionals of zij een goede inschatting maken en op de goede weg zitten, of dat het zinvol is collega's uit het andere team intensiever te betrekken. Deze manier van samenwerken is niet terug te zien in de cijfers, omdat het slechts beperkt wordt geregistreerd.

In een aantal wijken weten professionals elkaar relatief goed en gemakkelijk te vinden voor wederzijds consultatie en advies, maar dit gaat nog niet overal vanzelf. In Zandvoort zoeken professionals elkaar gemakkelijk op, mede ondersteund door de gezamenlijke huisvesting, maar tegelijkertijd zijn er verschillen in werkwijze tussen het SWT en het CJG.

5.2 Teams betrekken elkaar in verschillende fasen

Als er binnen een gezin sprake is van meervoudige en/of complexe problemen, dan is het van belang dat het CJG het SWT actief betreft, of vice versa. Dit gebeurt in de praktijk op verschillende momenten in het proces:

- Het CJG schakelt het SWT in als blijkt dat er problemen spelen op levensdomeinen waarop het SWT van toegevoegde waarde is (of andersom).
- De ondersteuning vanuit het SWT volgt de ondersteuning door het CJG op (of andersom).
- Het CJG en SWT zijn vanaf het begin af aan gezamenlijk betrokken bij een casus.

Het komt in de praktijk niet vaak voor dat het CJG en SWT *vanaf het begin* gezamenlijk betrokken zijn bij een casus. De intake gebeurt daarom vaak door het SWT óf het CJG. De praktijk is namelijk dat een gezin zich met een specifieke vraag bij het CJG of het SWT meldt. Door zowel het CJG als het SWT wordt in de intake een brede uitvraag op meerdere levensdomeinen gedaan. Beide teams werken daarbij op basis van de principes van het Gedragen plan. Een deel van de professionals uit de CJG-teams en de SWT's is hierin ook geschoold. In Oost geven de professionals bijvoorbeeld aan soms een eerste huisbezoek samen te doen, en dat erg prettig te vinden, maar dat dit in veel gevallen niet nodig is.

Professionals uit beide teams hebben de instructie meteen bij de aanmelding aan de cliënt mede te delen dat het CJG en SWT met elkaar samenwerken om de juiste expertise te kunnen betrekken. Professionals geven echter aan dat dit onverlet laat dat in veel gevallen eerst een vertrouwensband moet worden opgebouwd voordat mensen problemen op andere levensdomeinen (durven) delen met een hulpverlener, omdat er soms sprake is van angst (bijvoorbeeld om uit de ouderlijke macht gezet te worden), schaamte of 'hulpverlenermoedheid'. Dit betekent ook dat in veel gevallen in de loop van de tijd duidelijk wordt (of: kan worden) dat er meer problemen spelen. In deze gevallen kun je achteraf constateren dat er sprake was van ondersteuningsbehoeften op meerdere terreinen. In de praktijk blijkt het desondanks vaak niet mogelijk deze breedte al bij de aanmelding in beeld te brengen.

Als professionals inschatten dat er ondersteuningsbehoeften zijn op een gebied waarop het CJG of SWT een meerwaarde kan leveren, dan schakelen zij met het andere team. Daarover

zijn geen vaste afspraken; professionals doen dit op basis van de eigen professionele inschatting, waarbij de casuïstiekbesprekingen van het eigen team een platform zijn om zaken te toetsen of andere perspectieven op te halen.

Dat is anders in gevallen waarin vanaf het begin duidelijk is *dat sprake is van meervoudige en/of complexe problematiek*, zoals bij de dakloze gezinnen die in de Velservoort worden opgevangen. In de Velservoort wordt de intake door (o.a.) het CJG en SWT gezamenlijk gedaan. Daarover zijn professionals enthousiast, omdat duidelijk is dat zij beiden een betrokkenheid hebben bij de casus. Ook hebben CJG-coaches of SWT-leden af en toe te maken met nieuwe casuïstiek of casuïstiek die via de overdrachtstafel VeiligThuis naar het SWT's en het CJG komt, waarin snel duidelijk wordt dat sprake is van meervoudige en/of complexe problematiek. Dit zijn de situaties waarover professionals aangeven dat zij de collega's uit het andere team snel betrekken. De professionals maken gebruik van een verwijsindex, die hier ondersteunend aan werkt. Met name in de SWT's wordt de verwijsindex nog niet consequent gevuld en geraadpleegd.

'Voortborduren' op elkaars werk

Het beeld is dat wanneer teams elkaar later in het proces betrekken, zij 'voortborduren' op elkaars werk. Als een gezin eerder bij het CJG bekend was en het SWT op een later moment aanhaakt, 'voegt' het SWT zich in het traject dat al loopt en levert daarin een specifieke toegevoegde waarde. Bijvoorbeeld omdat er een traject voor schulddienstverlening in gang gezet moet worden of er actie moet worden ondernomen rondom een dreigende huisuitzetting. Het SWT start dan geen 'eigen' traject op waarin opnieuw een intake wordt opgestart of een nieuw plan wordt gemaakt. Wel blijft het SWT breed kijken en als het nodig is in afstemming met het gezin en het CJG kijken naar aanpassing of aanvulling van het plan.

In situaties waarin een gezin al bekend is bij het SWT en het CJG haakt aan omdat er vragen spelen rondom opvoeden en opgroeien, doet het CJG een startgesprek/ intake, zodat daarmee ook een start voor de ondersteuning en begeleiding vanuit het CJG wordt gerealiseerd. Dit is omdat voor het CJG het vrijwillige karakter van de hulpverlening erg belangrijk is.

Casus

Het gezin bestaat uit een moeder met een niet-westerse emigratieachtergrond en een aantal kinderen. Het gezin is al lange tijd bekend bij het CJG en gaat door een lastige periode na de scheiding. De moeder krijgt al enige tijd opvoedingsondersteuning, ook in samenwerking met de school. Ze spreekt niet goed Nederlands.

Tijdens de opvoedingsondersteuning door het CJG kwamen ook meer praktische problemen naar boven over het omgaan met instanties en de financiën. Het CJG heeft daartoe het SWT ingeschakeld, zodat er ook op deze punten ondersteuning geboden kon worden.

De opvoedhulp van het CJG en de praktische ondersteuning van het SWT worden apart aan de moeder aangeboden. Daar is zij ook tevreden over, want dat geeft haar meer grip op het leven en regie op haar situatie. Er is geen sprake van regie-ondersteuning omdat ze zelf vindt dat ze genoeg overzicht heeft. De hulpverleners van het CJG en het SWT hebben af en toe contact met elkaar wanneer de situatie daar om vraagt, maar verder niet. De moeder ziet ook geen noodzaak om het contact tussen CJG en SWT te intensiveren. Ze regelt zelf de afspraken met de twee hulpverleners en voelt zich zo goed geholpen.

Zowel het CJG als het SWT werken met de principes van het Gedragen Plan. De intake die het SWT of het CJG doet als basis voor dit plan, bestrijkt meerdere levensdomeinen. De intakes zijn als zodanig zijn niet op elkaar afgestemd. Hierbij kan gedacht worden aan afstemming over *welke dingen* worden uitgevraagd, *hoe* die worden uitgevraagd en *wanneer* de informatie van een gezin een signaal oplevert dat moet leiden tot contact met het collega-team.

5.3 Diversiteit in werkwijzen

Er zijn geen brede werkafspraken op het niveau van de teams of de bredere organisatie over hoe en wanneer het CJG-team en het SWT samen moeten werken. Er liggen wél afspraken rondom welke doelgroepen samenwerking nodig is. Doordat er geen afspraken zijn over hoe en wanneer samenwerking nodig is, ontstaat diversiteit in werkwijzen.

Het beeld is dat in gevallen waarin samenwerking *noodzakelijk* is, deze samenwerking ook tot stand komt. Dit is aan de orde wanneer sprake is van meervoudige en/of complexe problematiek. In dit kader zijn er bijvoorbeeld ook samenwerkingsafspraken gemaakt over casuïstiek waarin sprake is van huiselijk geweld en/of kindermishandeling. Deze casuïstiek wordt via de overdrachtstafel van VeiligThuis naar het CJG en/of SWT overgedragen. Over hoe dit verloopt zijn het CJG en het SWT, maar ook de samenwerkingspartners tevreden. In deze, relatief zware casuïstiek is voor professionals duidelijk dat de samenwerking moet worden gezocht en gaat dit ook goed op basis van de professionele contacten die er zijn.

Als tijdens de intake of later in het proces blijkt dat er ook ondersteuningsbehoeften zijn waarvoor het andere team moet worden betrokken, wordt de verbinding met het andere team ook gelegd. Er is diversiteit tussen professionals, maar ook tussen en binnen wijken in *hoe* dit gebeurt.

In de praktijk die is ontstaan, zijn individuele professionals de ‘dragere’ van de samenwerking tussen CJG-team en SWT. Hierin spelen de persoonlijke relatie en eerdere samenwerking rondom andere casuïstiek een belangrijke rol. De professional die al betrokken is bij een gezin benadert rechtstreeks een bekende professional uit het ander team die hij kent en waarmee hij eerder prettig heeft samengewerkt. Als een CJG-professional bijvoorbeeld signaleert dat er schuldenproblematiek speelt binnen een gezin, betreft hij een bekende SWT-professional met kennis over schulden. In sommige teams is deze werkwijze heel effectief en zijn professionals tevreden over de samenwerking die zij realiseren. Doordat de persoonlijke relatie een belangrijke rol speelt, komt de samenwerking tussen sommige SWT’s en CJG-teams niet goed tot stand. Dit wordt versterkt door een het personeelsverloop, waardoor kennis die bij een aantal professionals aanwezig is, niet goed geborgd wordt. Overigens is er recent afgesproken dat nieuwe collega’s tijdens hun inwerkperiode ook ‘meelopen’ met het andere team, zodat zij in de praktijk kennismaken met elkaar en elkaars werk.

Met name als het gaat om de lichtere vormen van samenwerken, zoals consultatie en advies en het eenmalig samen optrekken tijdens een gesprek of huisbezoek, is het in een deel van de teams lastig om dit op basis van de bestaande afspraken en de persoonlijke relaties tot stand te brengen. Dit speelt bijvoorbeeld in situaties waarin er nog geen concrete vraag op het vlak van opvoeden of opgroeien is. CJG-coaches werken meer casusgericht, waarbij een concrete vraag op het vlak van opvoeden en opgroeien door een deel van de professionals als cruciaal wordt gezien om te kunnen starten. Als deze vraag er nog niet ligt, ervaart een deel van de

CJG-professional niet de ruimte om aan te haken bij het SWT. In sommige wijken geven de professionals echter aan dat dit aan het veranderen is en dat het CJG steeds makkelijker meedenkt als er (nog) geen concrete opvoedingsvraag ligt, maar er bijvoorbeeld wel kinderen zijn in een gezin waar veel andere problemen spelen.

5.4 Casusoverleg

Het CJG en SWT kennen ieder eigen casusoverleggen. Als er sprake is van casuïstiek waarbij beide teams betrokken zijn of waar elkaars expertise van belang is, heeft het meerwaarde als het CJG en het SWT elkaar treffen rondom deze casuïstiek (casusoverleggen). Soms gebeurt dit incidenteel, als er concrete casuïstiek is. In andere teams sluiten professionals juist structureel bij elkaar aan, ook als er geen concrete casuïstiek is. Het CJG-team in Noord sloot bijvoorbeeld eens per maand aan bij de casuïstiekbesprekingen van beide SWT's in Noord. In Oost was dit nog frequenter. Er zijn ook teams waar dit geen praktijk is. Door de COVID-19 maatregelen is het aanschuiven bij elkaars casusbesprekingen overigens lastiger geworden en vinden gezamenlijke besprekingen tijdelijk niet, of minder vaak, plaats.

De vorm waarin aansluiting op elkaars casusoverleggen wordt gezocht, verschilt. Vanuit sommige teams sluit steeds dezelfde professional aan bij de casusbesprekingen, terwijl andere teams ervoor hebben gekozen steeds met beide teams bij elkaar te komen. Er zijn ook teams die de afvaardiging steeds afwisselen, zodat meer professionals de gelegenheid hebben om aan te sluiten bij casuïstiekbesprekingen. Vanuit het oogpunt van continuïteit ligt de voorkeur bij vaste personen die aansluiten bij een overleg, zodat er werkrelaties kunnen worden opgebouwd en voortgebouwd kan worden op voorgaande besprekingen van de casus. De algemene indruk is dat contactmomenten ervoor zorgen dat de professionals van de verschillende organisaties elkaar beter kennen, elkaars expertise leren kennen en daardoor ook makkelijker samenwerken op andere vlakken.

5.5 Het plan en de regie(ondersteuning)

De regie(ondersteuning)

Het CJG en het SWT werken vanuit het principe dat de cliënt of het gezin altijd zelf regie voert over het eigen leven en het eigen plan. De professional versterkt deze 'eigen regie' en ondersteunt waar nodig tijdelijk en in meer of mindere mate. In situaties waarin sprake is van meervoudige en/of complexe problematiek is doorgaans en actieve vorm van regieondersteuning nodig. Soms wordt deze regieondersteuning door het CJG, het SWT of samenwerkingspartners geboden en soms ook extern aangetrokken. Een voorbeeld hiervan is de gezinsbegeleiding van het SIG, een organisatie die ondersteuning biedt aan mensen met een beperking. In deze gevallen vervult de extern begeleider doorgaans een actieve rol in het activeren en versterken van het gezin, maar ook in het regisseren van de zorg en ondersteuning die moet worden geboden. In gezinnen die duurzaam kwetsbaar zijn wordt deze regieondersteuning doorgaans ook voor langere tijd geboden.

Casus

In dit gezin speelt meervoudige en ook complexe problematiek. Het gezin bestaat uit een vader, moeder en een aantal kinderen. Het gezin is al lange tijd bekend bij het SWT en het CJG en is duurzaam kwetsbaar. De ouders spreken beiden niet goed Nederlands.

De ondersteuning is enkele jaren geleden door het SWT gestart: de vader in het gezin dementeert en had daarvoor begeleiding nodig. In de loop van de tijd bleek de moeder licht verstandelijk beperkt en werd duidelijk dat er ook ondersteuning nodig is op het vlak van opvoeden en opgroeien. Het CJG is daarom door het SWT betrokken.

Het gezin ontvangt gezinsbegeleiding van het SIG. Dit is via het SWT aangevraagd. De gezinsbegeleidster werkt vanuit een integrale blik en ondersteunt het gezin in het zo zelfstandig mogelijk functioneren en het voeren van regie op het eigen leven en de eigen situatie. Zij heeft frequent contact met het gezin en gaat er regelmatig langs. Zij ondersteunt het gezin met dagelijkse zaken waarbij het gezin ondersteuning nodig heeft, bijvoorbeeld contacten met artsen. Daarnaast signaleert de gezinsbegeleidster als de inzet van het CJG (tijdelijk) geïntensiveerd moet worden of de dementiezorg aangepast moet worden. Soms geeft de moeder dit zelf ook aan.

Als het gaat om het *beleggen* van de regie (ondersteuning) volgt dit meestal het verloop van het proces. Het uitgangspunt is dat de cliënt of het gezin de regie zoveel mogelijk zelf voert. Wanneer dit (tijdelijk) niet lukt, wordt er regieondersteuning gegeven. De regie (ondersteuning) ligt doorgaans bij de organisatie die als eerst betrokken is in het gezin. Dat kan het CJG of het SWT zijn. Hierover wordt vervolgens geen expliciete afweging meer gemaakt. Een uitzondering hierop is als er veiligheidsrisico's zijn voor kinderen in het gezin. Dan heeft het CJG de regierol, vanwege de verantwoordelijkheid die het CJG heeft in het waarborgen van de veiligheid van kinderen.

Partnerorganisaties die zowel met het CJG als het SWT te maken hebben, geven aan dat de afstemming tussen beiden over het algemeen goed verloopt. Vanuit het perspectief van partnerorganisaties geldt dat zij in een bepaalde casus doorgaans óf het CJG óf het SWT als primaire samenwerkingspartner hebben. In die samenwerking geven zij aan niet aan te lopen tegen een gebrek aan afstemming tussen CJG en SWT. Datzelfde geldt voor de cliënten waarmee is gesproken in het kader van deze evaluatie. Hun eerste contactpersoon, die in sommige gevallen afkomstig is van een specialistische zorgaanbieder die individuele begeleiding biedt, ondersteunt hen in de afstemming en schakelt zowel met het SWT als het CJG.

Als er specialistische zorg in het gezin wordt geboden, vervult de specialistische zorgaanbieder een rol in de regie op de inhoud van de zorg die wordt geboden. Het CJG en het SWT kunnen hun rol nog verder verbreden als het gaat om het *samenbrengen* van de verschillende hulpverleners waarmee een gezin, naast de specialistische zorgaanbieder, te maken heeft.

Het plan

Het CJG en SWT werken vanuit het principe dat het plan samen met de cliënt of het gezin wordt gemaakt. Als het CJG en het SWT vanaf het begin *gezamenlijk* betrokken zijn, wordt dit plan ook samen gemaakt. De werkwijze in de Velserspoort is hiervan een voorbeeld. Maar vaker is het zo dat ofwel het CJG of het SWT als eerste betrokken is. Die maakt dan het plan met de cliënt. Als het andere team aanhaakt, 'voegt' dit team zich in het plan. Het SWT en het CJG maken dan een eigen plan waarin de rol van de ander wordt opgenomen. De plannen worden zo op elkaar afgestemd.

De CJG-professionals herkennen het SWT als laagdrempelig, outreachend in de wijk en generalistisch werken en zoeken de samenwerking bij uitstek op als ondersteuning bij

‘praktische zaken’ nodig is. Daarbij wordt gedacht aan de ondersteuning op het gebied van administratie, financiën en materiële Wmo-voorzieningen. De specialismen die in het SWT aanwezig zijn op het gebied van GGZ, maatschappelijk werk en opbouwwerk worden daarmee onderbenut door het CJG. De professionals in de SWT’s die hierop deskundig zijn, kunnen door de CJG’s meer worden bevraagd en ingezet.

SWT-professionals zien CJG-professionals als specialisten op het gebied van opvoeden en opgroeien. Het beeld is dat het CJG er voornamelijk is voor concrete opvoedingsvragen en het CJG minder gemakkelijk aanhaakt om bijvoorbeeld eenmalig een gezamenlijk gesprek te voeren bij een gezin, ook als daar nog geen concrete vraag op het gebied van opgroeien of opvoeden ligt. Sommige SWT’s geven aan dat het CJG dit wel steeds vaker doet. Het preventief groepsaanbod en de outreachende activiteiten van het CJG zijn bij de SWT’s minder bekend. Dit sluit aan bij het beeld dat een deel van de CJG-professionals het casusgericht werken als hun kerntaak ziet en weinig ruimte ervaren om taken uit te voeren om de niet- casusgerichte samenwerking vorm te geven.

5.6 Van de Jeugdwet naar de WMO

Een tweede type casuïstiek waarin de samenwerking tussen het CJG en SWT belangrijk is, is de ondersteuning van jongvolwassenen wanneer zij de overstap maken van de Jeugdwet naar de Wmo. De ondersteuning van jongeren en jongvolwassenen tussen de 15-23 jaar (verlengde Jeugdwet) is belegd bij het Stedelijk Team van het CJG. In deze gevallen is de samenwerking anders dan bij gezinnen met meervoudige en/of complexe problematiek. Bij jongeren en jongvolwassenen wordt het werk van het CJG *opgevolgd* door het SWT. Deze warme overdracht verloopt over het algemeen goed in de gevallen waarin dit moet. Ieder SWT heeft een contactpersoon 23+. Zij hebben affiniteit met deze doelgroep en dat is belangrijk. Deze jongeren vormen een doelgroep waarvoor specifieke kennis en een specifieke aanpak voor nodig is.

Het Stedelijk Team draagt in sommige gevallen over naar SWT, maar vaker is de warme overdracht naar de Wmo-consulenten op het stadskantoor van belang. Er is bij de jongeren van het Stedelijk team vaak sprake van specialistische zorg of begeleiding. Om continuïteit in de zorg te realiseren, schakelt het Stedelijk team vaak direct met de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente, waar de Wmo-consulenten werken. Als de jongvolwassene meer algemene begeleiding nodig heeft, naast of in plaats van de specialistische zorg, of gebaat is bij praktische ondersteuning, bijvoorbeeld bij administratie, dan vindt (ook) overdracht aan het SWT plaats. Dan trekken het SWT en het CJG voor enige tijd gezamenlijk op en zijn er ook gezamenlijke contactmomenten met de jongere. De ondersteuning die vanuit het SWT geboden kan worden en het collectief aanbod in de wijk is bij het Stedelijk Team minder goed in beeld. Het Stedelijk Team is sterker georiënteerd op de overdracht van de specialistische zorg, waarin geen discontinuïteit kan ontstaan. Als het Stedelijk Team een jongvolwassene overdraagt aan een SWT gaat dit meestal via wijkteamprofessionals die zij al goed kennen, die ervaring hebben met de overgang 23-/23+ en die affiniteit hebben met de doelgroep.

Casus

Het gaat om een jonge moeder met kleine kinderen. Zij heeft langere tijd ondersteuning gehad van het CJG Stedelijk Team bij het op orde brengen van praktische zaken in haar leven, zoals haar administratie. Het SWT heeft de ondersteuning van het Stedelijk Team van het CJG overgenomen toen zij geen ondersteuning op basis van de Jeugdwet kon krijgen. De cliënt vond dit erg jammer, omdat ze een sterke vertrouwensband had opgebouwd met haar hulpverlener. Ze snapte wel waarom de ondersteuning vanuit het CJG moest stoppen.

Ondanks dat ze de overstap naar het SWT jammer vond, is ze erg te spreken over beide hulpverleners. De CJG-coach en de SWT-medewerker zijn enkele keren samen bij haar langs geweest om alles goed door te spreken. Zij hebben met z'n drieën een plan gemaakt. Ook gaf de cliënt aan dat er korte lijntjes waren tussen de twee hulpverleners en dat de SWT-hulpverlener de CJG-hulpverlener altijd kon bellen met vragen.

Voor een deel van de jongvolwassenen is het lastig de warme overdracht goed vorm te geven. Dit komt omdat het niet altijd duidelijk is in welke wijk de jongeren komen te wonen. Dit geldt bijvoorbeeld voor dakloze jongeren of jongeren die zelfstandig gaan wonen.

6 Niet-casusgebonden samenwerking

Naast het bieden van ondersteuning aan jeugdigen, gezinnen of kwetsbare bewoners, hebben het CJG en het SWT beide de taken om dicht bij de burger te staan, zich te verbinden met partners in de wijk, informatie en advies te bieden en in te zetten op preventie. In dit hoofdstuk kijken we naar hoe de samenwerking op deze terreinen vorm krijgt. We noemen dit de niet-casusgebonden samenwerking.

6.1 Informatie en advies

Het CJG en SWT hebben beiden een informatie- en adviesfunctie. Zij hebben deze informatie- en adviesfunctie georganiseerd op een manier die zorgt voor laagdrempeligheid. Zij doen dit op locaties waarop zij zichtbaar zijn voor de doelgroep die zij willen bereiken. Er is geen *gezamenlijke* informatie- en adviesfunctie, hoewel daar in een aantal wijken, bijvoorbeeld Schalkwijk, en ook met het Stedelijk team van het CJG wel over gesproken is. Het ging om het opzetten van een gezamenlijk inloopspreekuur. Dit is niet doorgezet vanwege COVID-19.

Het CJG heeft om te beginnen een telefonische informatie- en adviesfunctie. Deze vorm draagt bij aan de laagdrempeligheid: ouders kunnen bellen met kleinere en grote vragen. Daarnaast geven CJG-coaches informatie en advies op vindplaatsen, in het bijzonder scholen en huisartsen. Dit is voor jeugdigen en hun ouders een logische plek om vragen te stellen over opvoeden en opgroeien, geven ook professionals aan. Bij huisartsenpraktijken is de POH-jeugd werkzaam. De SWT's bieden informatie en advies via inloopspreekuren in de wijkcentra. Op deze manier zijn zij goed vindbaar voor kwetsbare bewoners in de wijk. Het wijkcentrum is voor hen een plek waar zij soms ook al voor andere activiteiten komen.

Een deel van de respondenten geeft aan dat een gezamenlijk spreekuur als *aanvulling* hierop van toegevoegde waarde kan zijn. Dit zou de toegankelijkheid van de dienstverlening verder vergroten, zeker voor kwetsbare bewoners die nu niet goed weten waar zij terecht kunnen met bepaalde vragen. Er is dan één plek waar zij naar toe kunnen en zij op een laagdrempelige manier hun vraag kunnen stellen. Een gezamenlijk spreekuur draagt voor professionals bij aan het samen leren in de praktijk en waar nodig, het samenwerken rondom casuïstiek die hier om vraagt.

6.2 Preventie

Het CJG en SWT hebben beiden een opdracht op het vlak van preventie. Dit preventieve aanbod krijgt voornamelijk invulling vanuit de eigen opdracht die het SWT en het CJG hebben. Het CJG heeft preventief groepsaanbod ontwikkeld. In de uitvoering hiervan werkt het CJG vaak samen met partnerorganisaties. Het preventief groepsaanbod richt zich op

jeugdigen en hun ouders en gaat over vraagstukken die met opvoeden en opgroeien te maken hebben, zoals pesten, sociale weerbaarheid, omgaan een scheiding, etc. Het CJG maakt hierbij vaak gebruik van interventies die *evidence based* zijn.

Bij het SWT heeft het preventief werken o.a. vorm gekregen via het outreachend werken, vroegsignalering van schulden en de inloopsprekuren. Het SWT legt actief contact met bewoners in de wijk, bijvoorbeeld in de vorm van koffietafels in de wijk. Op deze manier bereikt het SWT bewoners die mogelijk behoefte hebben aan ondersteuning maar niet in verbinding staan met de voorzieningen die hen kunnen helpen. Daarnaast organiseert het SWT collectieve activiteiten, zoals wandelactiviteiten voor bewoners, die eveneens tot doel hebben kwetsbare bewoners te bereiken, hun netwerk te verstevigen door onderling contact en te voorkomen dat latere zwaardere vormen van ondersteuning, begeleiding of zorg nodig zijn.

In bepaalde wijken organiseren de SWT's en CJG-teams ook *samen* preventieve of outreachende activiteiten. In Oost investeren de teams ook in de samenwerking op dit vlak. Omdat een deel van de bewoners vanwege de COVID-19 maatregelen minder gemakkelijk bereikt worden, zijn professionals van het CJG en het SWT in één wijk gezamenlijk op pad gegaan naar bewoners. Daarnaast wordt er samengewerkt in een aantal projecten gericht op preventie, zoals Nu Niet Zwanger van de GGD.

In sommige wijken wordt de preventieve opdracht vormgegeven met andere partijen en samenwerkingspartners, maar niet specifiek door het CJG en SWT samen. Zo geven de SWT-professionals in Zandvoort aan regelmatig samen te werken met de jongerenwerkers van het Pluspunt op dit vlak. Zij geven ook aan dat de jongerenwerkers daar het voortouw in nemen. Het CJG geeft de groepsgerichte preventieve activiteiten ook vorm in samenwerking met verschillende samenwerkingspartners.

Een deel van de respondenten geeft aan potentie te zien in het meer gezamenlijk vorm geven van preventie, bijvoorbeeld door het gezamenlijk optrekken in outreachende activiteiten, het ontwikkelen van gezamenlijk preventief groepsaanbod (bijvoorbeeld voor jongvolwassenen of statushouders) of het gezamenlijk aanwezig zijn op bijeenkomsten in de wijk. Dit heeft, behalve in de dienstverlening naar burgers toe, ook meerwaarde voor gezamenlijke professionalisering en het opbouwen van een gezamenlijke werkpraktijk. Dit vraagt, naast de brede opdracht die er is om samen te werken in de praktijk, om ruimte om binnen de gegeven opdracht vorm te geven aan deze samenwerking. Op dit moment ervaren professionals in de teams beperkt ruimte om daar mee aan de slag te gaan, omdat individuele casuïstiek een fors beslag op hun tijd legt.

6.3 Gezamenlijk profiel en netwerk in de wijk

Tot slot is het gezamenlijk bouwen aan relaties met partners in de wijk (de sociale basis) en het gezamenlijk onderhouden van deze relaties een vorm van niet-casusgebonden samenwerking. Hierbij kan gedacht worden aan gezamenlijke afspraken over de samenwerking, zodat de verbinding met het CJG en het SWT vanuit partners in de wijk op een meer eenduidige manier gezocht kan worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om de samenwerking met huisartsen en de wijkagent, die voor zowel het CJG als het SWT belangrijke partners in de wijk vormen. In Oost werden, voor de COVID-19 maatregelen kwamen, partnerbijeenkomsten georganiseerd waarin het CJG en het SWT samen met samenwerkingspartners over thema's in gesprek gingen. In Schalkwijk is na een grote brand

Andersson Elffers Felix

een bijeenkomst voor de bewoners georganiseerd door het SWT en het CJG om bewoners te ondersteunen in het vinden van de juiste hulp. Professionals geven aan enthousiast te zijn over deze samenwerkingen.

Ook een aantal samenwerkingspartners heeft aangegeven het prettig te vinden als zij het CJG en het SWT gezamenlijk kunnen benaderen met een vraag zonder eerst de afweging te hoeven maken over of een vraag beter bij het SWT of CJG past. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een gezin met statushouders waar één van de gezinsleden (licht) verstandelijk beperkt is. Als dit één van de ouders betreft, is het SWT in principe het meest aangewezen om ondersteuning te bieden. Maar als er tegelijkertijd kinderen in het gezin zijn, is het voor partners de vraag of zij het CJG niet (ook) moeten betrekken.

7 Faciliteren van de samenwerking

Naast beelden over hoe de samenwerking verloopt in de praktijk, beide op casusniveau en daarbuiten, hebben de gesprekken met professionals en partners in de wijk ook meer algemene beelden over de samenwerking opgeleverd. Deze worden besproken in dit hoofdstuk.

7.1 Kennis van elkaars kennis en kunde

De samenwerking tussen het CJG en het SWT wordt beïnvloed door de beelden die professionals over elkaar hebben. Wat opvalt is dat professionals, zeker als zij niet regelmatig samenwerken met het andere team, *geen* compleet beeld hebben van de dienstverlening en de aanwezige kennis en expertise. Doordat de samenwerking voor een belangrijk deel stoelt op persoonlijke relaties tussen de medewerkers, is dit bij sommige mensen beter bekend, maar is deze ‘kennis van elkaar’ niet op teamniveau verankerd. Vooral nieuwe medewerkers geven aan weinig beeld te hebben van hoe de andere organisatie opereert. Er is inmiddels initiatief genomen om dit mee te nemen in de inwerkprogramma’s van beide organisaties.

Dit speelt op een andere manier bij het Stedelijk team van het CJG. Het Stedelijk team werkt samen met alle SWT’s, maar tegelijkertijd is het aantal casussen per team beperkt. Hierdoor hebben de SWT’s geen helder beeld van het werk van het Stedelijk team van het CJG. Andersom heeft het Stedelijk team geen compleet beeld van het werk van de SWT’s op het gebied van collectieve voorzieningen in de wijk. Hierdoor is ook de meerwaarde die deze collectieve voorzieningen kunnen hebben voor jongvolwassenen niet goed duidelijk.

De SWT’s en het CJG hebben incidenteel gezamenlijke scholing of professionaliserings-activiteiten. Bijvoorbeeld de training over het Gedragen plan en de Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling. Er is nog geen structureel gezamenlijk scholings- of professionaliseringsaanbod.

7.2 Huisvesting

Het CJG en het SWT hebben de ambitie tot meer gemeenschappelijke huisvestingsvormen te komen. In Zandvoort en in twee wijken in Haarlem zit het CJG in hetzelfde gebouw als één van de SWT’s waarmee zij samenwerken. Naar de toekomst toe is het de wens dit voor meer wijken te realiseren in de vorm van gezamenlijke huisvesting of flexplekken waar professionals gebruik van kunnen maken. Hiertoe is een gezamenlijk programma van eisen geformuleerd. Daarin speelt ook de wens om met andere samenwerkingspartners gezamenlijk gehuisvest te zijn. Voor het CJG zijn dat bijvoorbeeld de JGZ en de scholen. Bij de

SWT's zijn dit welzijnspartners die activiteiten aanbieden aan de (potentiële) doelgroep van de SWT's.

Gemeenschappelijke huisvesting maakt het gemakkelijker elkaar op te zoeken en elkaar informeel te treffen. Professionals geven in de gesprekken aan dit ook op andere manieren kan worden gerealiseerd, bijvoorbeeld als zij elkaar treffen tijdens gezamenlijke professionaliseringsactiviteiten of het gezamenlijk vormgeven van de samenwerking op bijvoorbeeld het vlak van preventie. In Centrum-Zuidwest geven de professionals van beide organisaties aan gemakkelijk even bij elkaar binnen te lopen als ze in de buurt zijn, ook al zitten ze niet in hetzelfde gebouw. Ook geven ze aan te proberen elkaar regelmatig informeel te treffen.

7.3 Sturing op de samenwerking

Het SWT en CJG hebben rondom diverse inhoudelijk onderwerpen afspraken gemaakt over de samenwerking. Er zijn samenwerkingsafspraken over de doelgroep 23+, de doelgroep statushouders, over casuïstiek die via de overdrachtstafel VeiligThuis terug naar het SWT of CJG komt en het werken volgens dezelfde principes rondom een gedragen plan. Tegelijkertijd kan worden geconstateerd dat de stap van deze samenwerkingsafspraken naar de praktijk van de teams hier en daar groot is.

Dit heeft er in de eerste plaats mee te maken dat de samenwerkingsafspraken betrekking hebben op een relatief klein deel van de caseload van de SWT's en het CJG. Ieder CJG-team en ieder SWT-team heeft in de dagelijkse praktijk maar zo nu en dan te maken met samenloopcasussen en er is dus geen 'ingesleten, dagelijkse praktijk'.

In de tweede plaats werken de CJG-teams en het SWT voor sommige zaken met een specifieke contactpersoon. Dit geldt bijvoorbeeld voor 23+, huiselijk geweld en kindermishandeling en ook voor statushouders. Op deze manier wordt de expertise geclusterd en kan expertise ook worden bijgehouden. Ook de kennis over de samenwerkingsafspraken is hier geborgd. De keerzijde hiervan is dat niet alle professionals in de teams op een gelijk kennisniveau zitten en met kennis van de samenwerkingsafspraken handelen als zij met specifieke situaties te maken krijgen.

Dit betekent dat de *operationele sturing* op de samenwerking sterk moet zijn, anders komt die onvoldoende tot stand. Het beeld van de respondenten is dat deze samenwerking wordt gerealiseerd waar dit *noodzakelijk* is, dus in de gevallen waarin sprake is van meervoudige en/of complexe problematiek. Daarnaast is de verwachting van respondenten dat er *potentie* zit in casuïstiek waarin sprake is van meervoudige problematiek. Dit is casuïstiek die in principe goed opgepakt kan worden door één team. Het andere team is bijvoorbeeld betrokken (geweest) via consultatie en advies. Maar wanneer deze meervoudige casuïstiek 'kantelt' naar een onvoorspelbaarder verloop van de problematiek, moet snel geschakeld kunnen worden en moet het andere team ook actief worden betrokken. Dit vraagt om een samenwerking waarin professionals elkaar snel weten te vinden, elkaars expertise kennen en duidelijk is wanneer het noodzakelijk is elkaar te betrekken (helderheid over signalen).

8 Bevindingen en verbeterpunten

8.1 Bevindingen

Op basis van de bevindingen die in de voorgaande hoofdstukken zijn gedeeld, komt AEF tot onderstaande samenvattende bevindingen. Hierbij is het op voorhand goed deze bevindingen te lezen tegen de achtergrond van het aantal samenloopzaken en de omvang van de doelgroep die door het CJG en SWT wordt ondersteund.

In het kader van dit onderzoek is gesproken met een brede groep betrokkenen: professionals, cliënten, samenwerkingspartners, teamleiders, managers en beleidsadviseurs. Zij hebben hun ervaringen met het verloop van de *samenwerking* tussen het CJG en de SWT's gedeeld. Dit is gedaan in de vorm van vooral kwalitatieve uitspraken over de samenwerking, waarbij zij aangeven dat situaties van samenwerken betrekkelijk weinig aan de orde zijn in verhouding tot het totale aantal cases waarvoor de teams verantwoordelijk zijn (zie ook de aantallen in paragraaf 3.2). De punten die hieronder aan de orde komen, hebben betrekking op de samenwerking tussen het CJG en de SWT's en niet over de brede taakuitvoering of het totale takenpakket van CJG en de SWT's.

Het CJG en het SWT vinden elkaar in casuïstiek waarin dat noodzakelijk is

Professionals van de SWT's en de CJG-teams vinden elkaar bij gebleken noodzaak, namelijk als er sprake is van complexe, meervoudige problematiek waarin samenwerking noodzakelijk is. De SWT's betrekken het CJG-team als zij in huishoudens komen waarin zij ook kinderen zien die mogelijk behoefte hebben aan ondersteuning. Het CJG betreft het SWT in casuïstiek waarin niet alleen vragen rondom opvoeden en opgroeien spelen, maar ook op andere levensdomeinen een ondersteuningsbehoefte is of ontstaat. Zij betrekken elkaar direct vanaf het begin als al gelijk duidelijk is (of wordt) dat er een brede ondersteuningsbehoefte is, of in de loop van het traject, omdat later, als er een vertrouwensband met het SWT of het CJG is ontstaan, blijkt dat er ook op andere vlakken problemen zijn.

Er zit potentie in samenwerking in casuïstiek met meervoudige problematiek: instrumenten die professionals gebruiken ondersteunen de samenwerking nu onvoldoende

Rondom casuïstiek waarin meervoudige problematiek speelt (of gaat spelen) kan de samenwerking verstevigd worden: daar zit onbenut potentieel. Het gaat het om casuïstiek waarbij één van de teams betrokken is en mogelijk ook het andere team kan bijdragen vanuit haar expertise. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van de ggz-expertise uit de SWT's in kwetsbare gezinnen waarin naast problematiek bij de kinderen ook één van de ouders psychisch kwetsbaar is. Deze samenwerking wordt nu onvoldoende ondersteund door het instrumentarium dat professionals gebruiken.

Andersson Elffers Felix

Dit instrumentarium betreft in elk geval de intake, de verwijsindex en de casusoverleggen. Teams weten onvoldoende van elkaar hoe de intake eruit ziet. De intake van beide teams omvat een breed palet aan levensdomeinen (en leidt dus tot een brede uitvraag), maar bevatten bijvoorbeeld geen signalen voor het inschakelen van elkaar.

De verwijsindex wordt nu door de SWT's nog onvoldoende benut om de samenwerking in meervoudige problematiek te ondersteunen. Als de SWT's dit structureel doen, kan het CJG via de verwijsindex signaleren dat het SWT al betrokken is. Datzelfde geldt voor de casusoverleggen of casusbesprekingen, die nog niet in alle wijken structureel vorm hebben gekregen en in diverse vormen plaatsvinden. Hierdoor is de samenwerking tussen de teams teveel afhankelijk van individuele professionals en de samenwerkingsrelatie die zij onderling hebben. Wanneer het SWT en CJG beide betrokken zijn of raken, is de gezamenlijke *afweging* over het beleggen van (regie)ondersteuning onvoldoende geborgd. In de praktijk ligt deze regie vaak bij het CJG, vanwege de betrokkenheid van kinderen.

De SWT's worden onderbenut in de overgang van 23- naar 23+

In de overgang van Jeugdwet naar Wmo draagt het CJG zorg voor continuïteit van (de benodigde) zorg of ondersteuning. Hiervoor schakelt het CJG primair met de Wmo-consulenten van de afdeling Maatschappelijke ondersteuning van de gemeente. De toegevoegde waarde van het collectief aanbod in de wijk en de lichte ondersteuning die door de SWT's kan worden geboden, is nog onvoldoende bekend.

Niet-casusgebonden samenwerking krijgt niet structureel vorm

Het CJG en de SWT's werken voornamelijk samen rondom casuïstiek. Dit past in de opdracht zoals aan het CJG en de SWT's gegeven is en samenwerkingsafspraken zoals zijn uitgewerkt. Aan preventieve en outreachende activiteiten geven het CJG en SWT vooral vorm vanuit hun eigen opdracht. Dit doen zij vaak met (eigen) partners. Ook zijn zij niet voldoende op de hoogte van elkaars preventieve en collectieve activiteiten. Wel zijn er voorbeelden van niet-casusgebonden samenwerking in wijken of projecten, zoals de samenwerking in het kader van *Nu niet zwanger*. Dit is echter niet structureel en beperkt zich vaak tot specifieke wijken of initiatieven. Vooral voor statushouders en voor kwetsbare jongeren die binnenkort volwassen worden, kan gezamenlijk outreachend werken en gezamenlijk preventief aanbod van toegevoegde waarde zijn.

Sturing op de samenwerking kan verstevigd

De overlap in doelgroep tussen het CJG en de SWT's is beperkt. Dit betekent dat het extra aandacht vergt om de samenwerking te realiseren in gevallen waarin dat van toegevoegde waarde is. De sturing hierop kan steviger. Er liggen samenwerkingsafspraken die worden gedeeld met de teams, maar het vraagt meer operationele sturing en 'vinger aan de pols' om ervoor te zorgen dat de samenwerkingsafspraken 'landen' in de praktijk, breed gekend worden door de teams en zich vertalen in goede samenwerking.

8.2 Mogelijke verbeterpunten

Op basis van de bevindingen in 7.1 komen wij tot de volgende punten waarop, nog los van de organisatorische vorm waarin dit gebeurt, verbetering van de samenwerking van toegevoegde waarde is voor kwetsbare bewoners, volwassenen en jongeren. Onderstaande ontwikkelpunten hebben betrekking op de *samenwerking* tussen het CJG en de SWT's en niet over de brede taakuitvoering of het totale takenpakket van CJG en de SWT's. Het oppakken van deze verbeterpunten moet worden gezien tegen de achtergrond van de brede opgave van het CJG en het SWT.

Andersson Elffers Felix

In ieder geval een aantal van deze punten is de afgelopen periode onderwerp van gesprek en soms ook uitwerking geweest tussen het CJG en de SWT's. Om de bedoelde verbeteringen te realiseren, is het consequent hierop sturen noodzakelijk. Waar mogelijk helpt het als er producten worden opgeleverd die direct bruikbaar en inzetbaar zijn door SWT-leden en CJG-coaches. De punten 1 t/m 5 gaan over de casusgebonden samenwerking. De punten 6 t/m 8 gaan over de niet-casusgebonden samenwerking.

1 Stem de intakes van het CJG en SWT nader op elkaar af, waarbij het bevorderlijk is voor de samenwerking als:

- Is afgestemd op welke wijze bepaalde problematiek in de intake wordt uitgevraagd en professionals dat van elkaar weten
- De intake signalen bevat die professionals ondersteunen in hun afweging een CJG-coach of SWT-medewerker te betrekken.

2 Zorg voor consequent gebruik van de verwijzindex door de SWT's, conform eerder gemaakte afspraken, zodat:

- Bij CJG-coaches bekend raakt als een SWT-medewerker al betrokken is (of betrokken raakt) en/of bij SWT-medewerkers inzichtelijk is als een CJG-coach al bij het gezin betrokken is, zodat de samenwerking hierdoor ondersteund wordt.

3 Kijk hoe de warme overdracht van jongvolwassenen van het Stedelijk Team naar het SWT versterkt kan worden, zodat:

- In aanvulling op zorgcontinuïteit in maatwerkvoorzieningen ook de inzet van het collectief aanbod in de wijk of lichte ondersteuning door het SWT wordt afgewogen.

4 Versterk de samenwerking in meervoudige problematiek door professionals, door op team- en organisatieniveau heldere afspraken te maken over hoe:

- Consultatie- en advies onderling vormgegeven wordt (wanneer kunnen de teams elkaar betrekken, welke ruimte is er om een beroep op elkaar te doen)
- Op casusniveau afspraken worden gemaakt over de taakverdeling en deze afspraken ook worden vastgelegd
- CJG-coaches en SWT-medewerkers elkaar inschakelen als de ondersteuningsbehoefte verandert.

5 Verhelder de afspraken over hoe het CJG en het SWT gezamenlijk afwegen en vastleggen wie de regie(ondersteuning) doet als:

- CJG-coaches en SWT-medewerkers vanaf het begin gezamenlijk betrokken zijn bij een casus
- Een CJG-coach of SWT-medewerker later aanhaakt in een casus.

6 Versterk de samenwerking in outreachende en preventieve activiteiten die gericht zijn op de doelgroepen waarvoor samenwerking nodig is en in ieder geval:

- Kwetsbare jongeren of jongeren uit kwetsbare gezinnen die volwassen worden
- Statushouders
- Gezinnen die te maken hebben met armoede.

7 Kijk hoe gezamenlijke netwerkontwikkeling in de wijk vorm kan worden gegeven:

Andersson Elffers Felix

- Kijk naar harmonisatie in de samenwerkingsafspraken met o.a. huisartsen en wijkagenten, zodat het CJG en de SWT's in deze samenwerking een herkenbare samenwerkingspartner zijn
- Kijk naar informele vormen om als CJG en SWT gezamenlijk zichtbaar te worden bij partners in de wijk, bijvoorbeeld door themabijeenkomsten.

8 Verken de mogelijkheden voor meer (structurele) gezamenlijke scholing en professionalisering, zodat:

- Een gezamenlijk referentiekader wordt opgebouwd
- Bredere netwerken van professionals ontstaan.

9 Ervaringen in andere steden en reflectie op ontwikkelingsperspectieven

In het vorige hoofdstuk zijn de bevindingen uit het onderzoek in Haarlem en Zandvoort samengevat en zijn een aantal verbeterpunten geconstateerd. In het kader van de evaluatie is ook een verkenning uitgevoerd hoe in vijf andere steden de samenwerking is geregeld tussen de hulp aan jeugdigen/gezinnen enerzijds en volwassenen anderzijds. Hieruit komen een aantal aanvullende punten naar voren die input vormen voor de afwegingen (of dilemma's) voor Haarlem en Zandvoort naar de toekomst toe.

9.1 Keuzes en ervaringen in andere steden

In de gemeenten Leiden, Gouda, Zaanstad, Amersfoort en Groningen zijn sleutelfiguren in de ambtelijke c.q. de uitvoeringsorganisatie geïnterviewd over de keuzes die zijn gemaakt over de vormgeving van de samenwerking. Ook is gevraagd naar de ervaringen die daarmee zijn opgedaan. Hieronder volgen de algemene observaties op grond van deze gesprekken.

In de genoemde gemeenten zijn uiteenlopende keuzes gemaakt voor de inrichting van de jeugd- en volwassenenteams:

- In Leiden wordt gewerkt met aparte teams voor volwassenen en jeugd
- In Gouda en Amersfoort waren de teams aanvankelijk gescheiden en zijn de teams later gedeeltelijk, maar op andere manieren, samengevoegd
- In Zaanstad zijn jeugdteams en sociale wijkteams apart georganiseerd maar wel gezamenlijk gehuisvest, waardoor de samenwerking sterk wordt gestimuleerd
- In Groningen zijn de teams vanaf het begin grotendeels geïntegreerd en verzelfstandigd.

Historisch gegroeide 'keuzes'

In de meeste gemeenten waar mee gesproken is, is inhoud gegeven aan de transitie- en transformatie-opgaven vanuit de organisatorische setting zoals die al aanwezig was. De organisatorische vorm waarin de ondersteuning aan jeugdigen en volwassenen wordt vormgegeven, is daarmee voor een belangrijk deel een historisch gegroeid gegeven. Van daaruit heeft de samenwerking verder vorm gekregen. De organisatiekeuzes zijn vaak al gemaakt voordat de decentralisaties een feit waren, bijvoorbeeld ten tijde van de vorming van de CJG's of in de periode van de implementatie van de Wmo, zoals ook in Haarlem het geval is geweest.

In enkele gemeenten is tussentijds wél gekozen voor een verandering van de organisatorische vorm, zoals in Amersfoort. Het samenbrengen van de teams voor volwassenen en jeugd is in deze gemeenten gecombineerd met het 'op afstand plaatsen' van deze teams. De keuze voor het samenvoegen binnen de teams wil overigens niet zeggen dat

Andersson Elffers Felix

daarmee ook een integraal werkend 0-100 team is gerealiseerd. Zo wordt in Amersfoort nog steeds gewerkt met een team voor volwassenen en een team voor jeugd, maar zij werken onder één aansturing.

Samenvoeging leidt ook tot nieuwe ‘knip’ tussen lichte en zware hulp of ondersteuning

Wanneer een gemeente heeft gekozen tot samenvoeging, heeft dit meestal geleid tot 0-100 teams met een smaller takenpakket dan het SWT en het CJG in Haarlem en Zandvoort. De herordening leidde tot een samenvoeging van *lichtere* vormen van hulp en ondersteuning voor jeugd en volwassenen en het *apart* daarvan organiseren van de ondersteuning en begeleiding van meervoudige, complexe problematiek.

Een volledig samengaan van alle Wmo-ondersteuning en jeugdhulp/jeugdzorg, van licht tot zwaar, komt in zijn algemeenheid maar weinig voor. De meer intensieve vormen van ondersteuning, begeleiding en zorg, blijven apart georganiseerd, bijvoorbeeld in een apart team voor complexe casuïstiek. Dit geldt ook vaak voor de jeugdgezondheidszorg. Dat komt omdat de kennis en expertise, maar ook de competenties en vaardigheden binnen één team een te breed spectrum moet bestrijken.

Ervaringen met samenvoeging

Door een aantal gemeenten waarmede gesproken is (Gouda, Amersfoort), is de beweging gemaakt naar een meer min of meer zelfstandig opererende uitvoeringsorganisatie, waarin de hulp aan jeugd/gezinnen en aan volwassenen is gebundeld. Netwerkorganisaties zijn omgezet naar een stichting, de weg andersom is in deze vijf gemeenten niet bewandeld. Enkele gemeenten geven aan (voorlopig) vast te houden aan de hybride situatie, zoals die ook bestaat in Haarlem en Zandvoort en van daaruit liever geleidelijk toe te werken naar een nauwere samenwerking.

Hun overwegingen om deze geleidelijke route te kiezen zijn:

- In de praktijk weten de professionals uit de jeugdteams en de volwassenenteams elkaar al steeds beter te vinden, ze groeien naar elkaar toe en zetten elkaar in wanneer dat nodig is.
- De gemeente kan dit stimuleren door andere maatregelen dan een structuurwijziging, vooral wanneer die zich sterk richten op een facilitering van de uitvoering, zoals gezamenlijke professionalisering en wederzijdse contactpersonen.
- Structuurwijzigingen zijn ingrijpend en vaak ook ontregelend in de uitvoering terwijl ze op zichzelf nog steeds geen garantie zijn voor een goed verlopende samenwerking tussen professionals.

Waar de samenvoeging van jeugd- en volwassenenteams is gerealiseerd en bestendig, is men daar tevreden over. Het gaat daarbij in het bijzonder om⁷:

- De uniformering van werkwijzen bij screening en intake, zodat m.n. de lichte vormen van jeugdhulp/opvoedingsondersteuning direct ‘aanschakelbaar’ zijn bij de hulp vanuit de Wmo
- De grotere souplesse tussen de professionals van jeugd/gezinnen en volwassenen bij het elkaar inschakelen (hoewel men wel aan aparte eisen moet blijven voldoen)
- De grotere mogelijkheid om de jeugdhulp meer in te zetten vanuit de doelen van laagdrempeligheid, outreachend werken, preventie en inzet van eigen netwerk.

⁷ Deze informatie is afkomstig uit de interviews. AEF heeft in deze gemeenten geen zelfstandig onderzoek gedaan naar de samenwerking in het primair proces.

Structuurkeuze staat nooit op zichzelf

De keuze voor aparte teams voor jeugd en volwassenen of (deels) geïntegreerde teams staat in de gemeenten waarmee gesproken is nooit op zichzelf. De keuze voor het integreren van teams is altijd gemaakt in samenhang met andere systeemkeuzes en de inrichting van het zorglandschap. Daarbij gaat het om zaken als de positionering van de teams (netwerkorganisatie, binnen of buiten de gemeente, etc.), de bekostigingssystematiek, de verdeling van taken over betrokken organisaties en de keuze voor een wijkgerichte of een meer gemeentelijke inrichting van de organisatie.

Deze keuzes komen voort uit een bredere beleidsafwegingen en hangen samen met de keuzes op aanpalende terreinen, zoals werk en inkomen. In de praktijk spelen deze afwegingen tegelijkertijd en door elkaar heen, en wordt de wijze van samenwerking tussen de hulp aan jeugd/gezinnen en die aan volwassenen bepaald op basis van een combinatie van inhoudelijke en soms ook heel praktische overwegingen.

9.2 Kijken vanuit verschillende perspectieven

In dit onderzoek is AEF gevraagd te adviseren over de toekomstige vormgeving van integrale ondersteuning en hulp. De vraag is waar intensiever samenwerking meerwaarde oplevert. Op welke wijze kan integrale ondersteuning en zorg verder versterkt worden en welke organisatievormen zijn hiervoor denkbaar? In de gesprekken met andere gemeenten en in andere projecten die AEF heeft uitgevoerd, komt naar voren dat gemeenten, naast het pragmatisch perspectief, ook andere perspectieven hanteren in het beantwoorden van deze vragen.

Eerst een korte toelichting op het **pragmatisch perspectief**. Gemeenten die dit perspectief gebruiken, kijken naar de actuele praktische knelpunten en opgaven en gaan daarmee vanuit de bestaande situatie en praktijk mee aan de slag. Het gaat dan bijvoorbeeld om het harmoniseren van de toegang en de vormgeving van de intake. In zekere zin is dit perspectief gebruikt in deze evaluatie: het evaluatiekader sluit aan op de praktijk en de wijze waarop de samenwerking daarin vorm heeft gekregen. Vanuit dit pragmatische perspectief ontstaat er een accent op de optimalisatie van samenwerking rondom casuïstiek en op verbetering van de communicatie en afstemming rond die casuïstiek. Beter samenwerken kan vanuit dit perspectief worden bereikt *binnen* de bestaande organisatiestructuren.

Een tweede invalshoek is het **preventieperspectief**. Gemeenten die (onder andere) op deze manier kijken, kijken hoe zij de (integrale) ondersteuning en hulp aan jeugdigen gezinnen en volwassenen in de uitvoering kunnen combineren in *gezamenlijke* preventieve activiteiten. Deze manier van kijken zit in de kern van zowel de Jeugdwet als de Wmo, maar is niet vanzelf verankerd in de *samenwerking* tussen jeugd- en volwassenteams. Gemeenten die dit wel doen, leggen in de samenwerking niet alleen een accent op samenwerken rondom casuïstiek, maar ook op gezamenlijke vormgeving van preventieactiviteiten en -programma's. Dit perspectief, waar we in deze evaluatie ook gebruik van hebben gemaakt, gaat ook uit van bestaande knelpunten, maar richt zich op een brede samenwerking, die ondersteund wordt vanuit integraliteit in opdrachtgeverschap, financiering en sturing.

Uit de verkenning bij de andere gemeenten komen ook nog andere perspectieven naar voren, die deze gemeenten, al dan niet in combinatie met elkaar, hanteren:

- Het **structuurperspectief**. Gemeenten die dit perspectief gebruiken, kijken naar samenwerking vanuit de werkstroom en de werkprocessen: het clusteren van bepaalde

Andersson Elffers Felix

activiteiten en het samenbrengen van groepen professionals voor het uitvoeren daarvan. Vanuit dit perspectief bevordert je samenwerking door teamsamenstelling, teamvorming en daarop gerichte opdrachten, taken en leiderschap. In dit structuurperspectief gaat het om een goede *facilitering* van samenwerking, bijvoorbeeld door een verwijzindex, informatiedeling en dossierbeheer. Via de organisatievorm, de inrichting van de sturing maar ook door werkinstructies voor professionals kan de samenwerking verder verbeteren.

- Het **perspectief van professionalisering**. Gemeenten die dit perspectief gebruiken, zien gezamenlijke professionalisering als ‘drager’ van het versterken van de samenwerking. Professionals die elkaar kennen, leren elkaars taal spreken, en krijgen een steeds beter beeld van elkaar en elkaars expertise. Vernieuwing, en dus ook samenwerking, wordt zo aangejaagd door professionals, ‘van onderop’.
- Het **perspectief van verandering**. Deze gemeenten zien de intensivering van de samenwerking als een verandering die bestaande patronen doorbreekt. Dit daagt uit tot het creëren van nieuwe verhoudingen, teams, werkwijzen, taken en functies. Deze verandering brengt vernieuwing, maar ook het risico op discontinuïteit of veranderen zonder helder perspectief.

In deze evaluatie van de samenwerking tussen CJG’s en SWT’s heeft het accent gelegen op twee perspectieven: het pragmatische perspectief en het preventieperspectief. Vanuit de eerste twee (inhoudelijke) perspectieven is in hoofdstuk 7 samenvattend een verbeteragenda opgesteld. De verkenning in de andere steden laat zien dat je ook vanuit andere perspectieven naar het doorontwikkelen van de samenwerking tussen jeugd- en volwassenenteam kunt kijken. In de scenario’s in hoofdstuk 9 blijven we dicht bij de perspectieven die in Haarlem en Zandvoort voorop staan: pragmatisch, met oog voor de preventie.

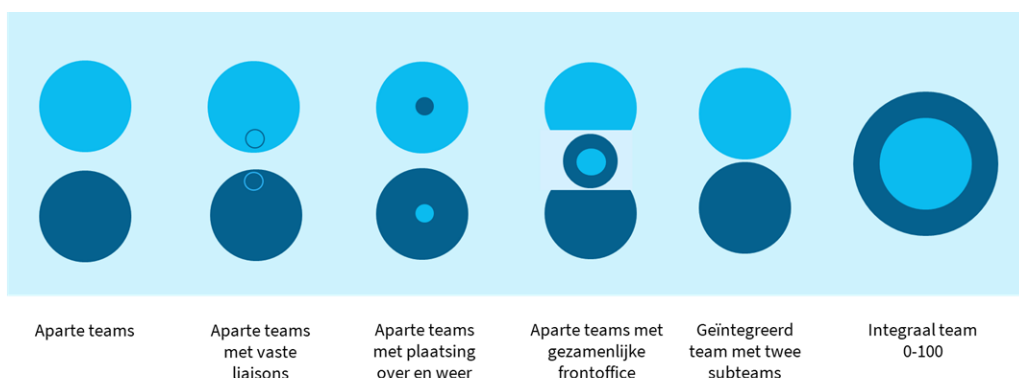
10 Scenario's op basis van de verbeteragenda

10.1 Mogelijke samenwerkingsvormen

Er zijn verschillende organisatievormen waarin de samenwerking tussen het CJG en de SWT's zich kan doorontwikkelen. De keuzes die daarin gemaakt worden, zijn om te beginnen afhankelijk van de strategische beleidsmatige keuzes die de gemeenten Haarlem en Zandvoort willen maken. Daarnaast moet de keuze voor de ene of de andere organisatievorm worden gezien tegen de achtergrond van de aantallen gezinnen waarvoor deze samenwerking gerealiseerd moet worden en de overige effecten die een verandering van organisatievormen met zich mee brengt.

In het huidige model waarmee in de gemeenten Haarlem en Zandvoort wordt gewerkt, zijn de SWT's en de CJG-teams ondergebracht in twee verschillende organisaties. In het werkgebied van een CJG-team werken steeds twee of drie SWT's. Deze teams zoeken elkaar op wanneer dat nodig is ten behoeve van casuïstiek en tot op zekere hoogte ook daarbuiten (niet-casusgebonden samenwerking). Voor sommige thema's zijn er in teams 'vaste liaisons': contactpersonen voor een bepaalde doelgroep bijvoorbeeld (23+, statushouders).

In de praktijk is de samenwerking sterk afhankelijk van persoonlijke relaties: professionals benaderen een collega die zij goed kennen. Organisatorisch staan de teams los van elkaar, met een eigen organisatie achter zich, eigen leidinggevenden en eigen werkprocessen.



Integrale teams 0-100

Aan de andere kant van het spectrum bevindt zich het samenwerken in een integraal team 0-100. In deze variant is geen sprake meer van een samenwerking, maar is sprake van één team en één organisatie die de taken uitvoert die in de huidige situatie bij twee organisaties is belegd. Alle professionals in dit integrale team pakken vanuit een generalistisch perspectief

Andersson Elffers Felix

ondersteuningsvragen op van jeugdigen of volwassenen. In sommige gemeenten, bijvoorbeeld in Groningen, is dit de gekozen structuur.

Aparte teams met vaste liaisons

Tussen deze twee uitersten zitten nog verschillende andere modes van samenwerking. De eerste variant is aparte teams met vaste liaisons. In dit geval blijft structuur van aparte teams vergelijkbaar met de huidige situatie, maar zijn er voor diverse onderwerpen of samenwerkingspartners vaste aanspreekpunten. Op deze manier wordt de samenwerking op het niveau van professionals verankerd. Er kan bijvoorbeeld ook gekozen worden voor een liaison voor meervoudige, complexe problematiek of een liaison voor het ontwikkelen van gezamenlijke preventieve activiteiten.

Aparte teams met plaatsing over en weer

Een stap verder richting de integrale teams is de samenwerkingsvorm waarin een professional vanuit het ene team wordt gedetacheerd in het andere team. Een CJG-coach werkt in het SWT en andersom werkt een SWT-professional in het CJG-team. Op deze manier wordt jeugdexpertise geborgd in het SWT en geldt hetzelfde voor de expertise die vanuit het SWT in het CJG-team wordt geborgd.

Aparte teams met een gezamenlijke frontoffice

Een volgende optie is het behoud van de huidige teams, al dan niet met een vaste liaison of een plaatsing van professionals over en weer, maar het samenvoegen van de frontoffices. Deze frontoffice komt onder een gezamenlijk (of: één) aansturing te staan. Deze frontoffice kan verschillende functies hebben. Hierin kan worden georganiseerd dat er één voordeur is waar inwoners kunnen aankloppen met iedere ondersteuningsvraag waarna intern wordt gezorgd dat de vraag bij het juiste team (of teams) belandt. Maar vanuit deze frontoffice kunnen bijvoorbeeld ook gezamenlijke preventieve activiteiten worden ontwikkel en uitgevoerd. De breedte van het gezamenlijke frontoffice kan verschillen en hoeft ook niet persé gepaard te gaan met het 'opheffen' van de eigen voordeur. Denk aan een gezamenlijke info- en adviesfunctie, een gezamenlijk (inloop)spreekuur, maar ook aan het gezamenlijk organiseren van het intakeproces, waarna uitvoering van het plan in de teams wordt belegd. Ook gezamenlijke preventieactiviteiten kunnen in deze frontoffice worden belegd.

Geïntegreerd team met twee subteams

Als laatste is er de vorm van een geïntegreerd team met daarbinnen twee subteams: één voor jeugd en één voor volwassenen. In dit geval ontstaat er één organisatie, waarin het geïntegreerde team onder één aansturing functioneert en er één werkproces is. De subteams behouden hun specialisme op jeugd of volwassenen. Als er ondersteuningsbehoeften zijn die inzet van beide teams vragen, kunnen die gemakkelijker gezamenlijk worden opgepakt.

10.2 Samenwerkingsvormen en de verbeteragenda

De verbeterpunten kunnen worden opgepakt in verschillende organisatorische vormen. Om de verbeteragenda te realiseren, kan een verandering in de organisatie van de samenwerking worden overwogen. Welke organisatorische vorm is minimaal nodig om de samenwerking goed vorm te kunnen geven rondom de verschillende verbeterpunten? En welke organisatorische vorm zou dit nog beter ondersteunen? Het overzicht hieronder laat zien dat de verschillende verbeterpunten in verschillende organisatorische vormen kunnen worden opgepakt. Uiteindelijk vraagt dit om een brede afweging. Deze afweging gaat breder dan de inhoudelijke afweging alleen. Hier staan we in paragraaf 10.4 bij stil. Eerst kijken we naar de organisatorische context die nodig is om de verbeterpunten succesvol op te kunnen pakken.

Verbeterpunt	Minimale vorm om verbetering in te realiseren	Vorm waarin verbetering op andere wijze vorm krijgt
Casusgebonden		
Harmonisatie intake	Aparte teams met plaatsing over en weer, omdat professionals in deze context een gedeeld begrippenkader ontwikkelen en elkaars werkpraktijk leren kennen.	Aparte teams met gezamenlijke frontoffice, omdat professionals in deze context samenwerken, mogelijk vanuit gezamenlijke locaties, waardoor zij elkaar ook gemakkelijker kunnen betrekken. Zij werken in een gezamenlijke ict-omgeving.
Overgang Wmo naar jeugdwet	Aparte teams met vaste liaisons, zodat teams via de liaisons goed op de hoogte blijven van elkaars dienstverlening, kennis en expertise.	Aparte teams met plaatsing over en weer, omdat zo de warme overdracht nog beter kan worden vormgegeven.
Gebruik verwijsindex (enkelvoudig)	Aparte teams, omdat de verwijsindex juist bedoeld is voor samenwerking tussen verschillende organisaties.	
Taakverdeling, consultatie, elkaar inschakelen (meervoudig)	Aparte teams met vaste liaisons, omdat de liaisons op deze manier letterlijk een verbindende schakel vormt in het verbinden van het werk van het CJG en het SWT.	Geïntegreerd team met twee subteams, omdat in deze variant het gehele proces onder één aansturing is gebracht. Dit vergemakkelijkt de samenwerking en de afstemming.
Gezamenlijke regie(ondersteuning) (complex)	Aparte teams met vaste liaisons, waarbij de liaison de meervoudige, complexe casuïstiek onder zijn hoede heeft en daarin regie(ondersteuning) vorm geeft.	Geïntegreerd team met twee subteams, omdat in deze variant vanuit één werkproces wordt gewerkt, onder één aansturing. Maar let op, in deze casuïstiek zijn vaak specialistische zorgaanbieders betrokken die ook een rol hebben in regie(ondersteuning).

Verbeterpunt	Minimale vorm	Ideale vorm
Niet-casusgebonden		
Outreachinge activiteiten	Aparte teams met plaatsing over en weer, omdat in deze variant vaste medewerkers gezamenlijk vanuit breed perspectief (jeugd en volwassenen) preventief, outreachend aanbod kunnen ontwikkelen. In deze variant is geborgd dat deze professionals in één team bij elkaar zitten en dat is nodig om de met voldoende focus aan preventie te kunnen werken. Dat geldt ook voor het gezamenlijk ontwikkelen van relaties met partners in de wijk.	Aparte teams met gezamenlijke frontoffice, omdat in deze variant ook onder één aansturing tot outreachend en preventief aanbod gekomen kan worden.
Preventieve activiteiten		
Gezamenlijke netwerkontwikkeling		

10.3 Financiële effecten

Door een verandering in de organisatorische vormgeving ontstaan (ook) financiële effecten. Deze kosten zijn op basis van het door AEF uitgevoerde onderzoek niet te onderbouwen en te kwantificeren. Dat vergt een ander soort onderzoek. Wel kan een inschatting worden gemaakt van mogelijke meer- en minderkosten op verschillende vlakken. Hoe deze kosten uitpakken, is vanzelfsprekend afhankelijk van de organisatorische veranderingen die doorgevoerd worden. In de tabel hieronder is uitgegaan van een scenario waarin gekozen wordt voor (vergaande) organisatorische integratie.

	Structurele kosten	Incidentele kosten
Kosten van de zorg	<ul style="list-style-type: none"> — Minder afhankelijk van de organisatorische vorm dan sturing op de afzonderlijke toegangen. 	<ul style="list-style-type: none"> — Mogelijk openbreken van lopende contracten met zorgaanbieders.
Organisatiekosten	<ul style="list-style-type: none"> — Zeer beperkte besparing op overheadkosten. Zowel SWT's als CJG hebben nu al een (zeer) beperkte overhead (of maken daarbij gebruik van bijvoorbeeld de gemeentelijke organisatie) 	<ul style="list-style-type: none"> — Frictiekosten vanwege het af- en ombouwen van de huidige organisaties. Investering in het opbouwen van de nieuwe organisatie en teams (inrichtingskosten, teamontwikkeling, etc.).

Management	<ul style="list-style-type: none">— Geen besparing te verwachten. Nu heeft een SWT-teamleider 3 tot 4 teams onder zijn hoede. De CJG-managers sturen 3 teams aan. Als teams worden geïntegreerd, worden zij groter en is de verwachting dat de <i>span of control</i> van de teamleiders en managers vermindert en zij allemaal nodig zullen blijven.	<ul style="list-style-type: none">— N.v.t.
Uitvoerend personeel	<ul style="list-style-type: none">— Geen besparing, er is in een andere organisatorische vorm niet minder uitvoerend personeel nodig.— Afhankelijk van de te kiezen juridische vorm een verandering in personele kosten. Bij een integratie van teams binnen de gemeentelijke organisatie, een nieuwe of al bestaande organisatie moet worden gezien hoe de kosten veranderen als gevolg hiervan.	<ul style="list-style-type: none">— Mogelijke meerkosten als gevolg van personeel dat in dienst van de eigen werkgever wil blijven.
Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none">— Mogelijk beperkte besparing als gevolg van gezamenlijke huisvesting.	

10.4 Andere afwegingen die relevant zijn

De keuze voor de organisatorische vormgeving waarin de samenwerking tussen CJG en SWT zich in de toekomst verder moet ontwikkelen, is niet alleen afhankelijk van de vraag in welke setting de inhoudelijke verbeterpunten het beste kunnen worden opgepakt (zie voorgaande paragraaf). Het ingrijpen in de organisatie heeft immers ook consequenties op heel andere vlakken: voor personeel, voor de wijze waarop de dienstverlening door burgers wordt ervaren, maar mogelijk ook voor gemeenten in de regio.

In deze paragraaf komen een aantal aspecten aan de orde die van belang zijn als de gemeenten Haarlem en Zandvoort een afweging maken over de organisatorische vormgeving van de samenwerking naar de toekomst toe. Een aantal van deze aspecten is niet relevant als de samenwerking vanuit de huidige organisaties doorontwikkeld wordt, maar zijn wel relevant als gekozen wordt voor andere organisatorische verbanden.

De opdracht en de positionering

De CJG-teams en de SWT's hebbend de afgelopen jaren een positie opgebouwd in de wijk en in het veld. De SWT's en de CJG's worden over het algemeen goed 'gevonden' door inwoners en partners in het veld.

Mogelijke aspecten voor de bredere afweging zijn:

Andersson Elffers Felix

- Wat is de implicatie van een nieuwe organisatorische vorm voor de brede opdracht die de SWT's nu hebben op het gebied van welzijn, (arbeids)participatie en schulddienstverlening en integratie? Denk bijvoorbeeld aan *Begeleiding in de wijk*, wat een belangrijke ontwikkeling voor de SWT's is.
- Wat zijn de implicaties van een verdere organisatorische integratie (ook extern, naar burgers toe) voor de 'vindbaarheid' door bewoners en de laagdrempeligheid?
- Wat zijn de positieve en mogelijk ook negatieve consequenties van organisatorische integratie?

Lopende contracten en nieuwe inkoop

Op dit moment lopen er contracten met jeugdhulpaanbieders en aanbieders die verschillende vormen van maatschappelijke ondersteuning op basis van de Wmo bieden. Naar de toekomst toe loopt de verwervingsstrategie Maatschappelijke Ondersteuning en de verwervingsstrategie Jeugd. In deze verwervingsstrategie is uitgegaan van een bepaalde positionering van SWT's en de CJG-teams: zij hebben bepaalde taken en zijn op een bepaalde manier gepositioneerd in het veld. De partijen met wie in de toekomst contracten gesloten gaan worden, sluiten hier met hun dienstverlening op aan.

Mogelijke aspecten voor de bredere afweging zijn:

- Welke ruimte zit er in de verwervingsstrategieën voor een verandering in de organisatorische opzet van de CJG-teams en de SWT's? Denk o.a. aan de verwervingsstrategie voor de sociale basis, waarin één van de gedachten is dat de SWT's onderdeel worden van de consortia die worden gecontracteerd.
- Wat zijn eventuele consequenties van verdere organisatorische integratie voor het positionering en profilering van de CJG-teams en het SWT's in het veld? Denk o.a. aan het wijkgerichte, laagdrempelige profiel van de SWT's en de verbinding van de CJG-teams in verbinding met specialistische jeugdhulpaanbieders.
- Heeft een andere organisatorische vormgeving van de SWT's en CJG's consequenties voor lopende contracten met specialistische Wmo-aanbieders of jeugdhulpaanbieders?

Organisatorisch

Op dit moment zijn het CJG en de SWT's aparte organisaties. De SWT's zijn een netwerkorganisatie onder aansturing van de gemeente, het CJG is een op afstand geplaatst en regionaal werkende organisatie. Een andere organisatorisch vorm vraagt mogelijk ook om een nieuwe (juridische) entiteit.

Mogelijke aspecten voor de bredere afweging zijn:

- Wat zijn eventuele implicaties van een nieuwe organisatorische vorm voor de netwerkpartners van de SWT's en het proces van de verwervingsstrategie?
- Wat zijn eventuele implicaties van een nieuwe organisatorische vorm voor het CJG als regionaal werkende organisatie? Wat zijn ook implicaties voor de andere gemeenten in de regio?
- Welke kansen biedt een (deels) nieuwe, geïntegreerde organisatie en welke risico's zijn er eventueel aan verbonden in de aansturing, in de dienstverlening of in de samenwerking met het veld?

Personeel

Het CJG en de SWT's zijn beiden 'slanke' organisaties. Beiden hebben een lage overhead en een beperkte staf. De staf van het CJG werkt niet alleen voor Haarlem en Zandvoort, maar ook voor de regio. De SWT's zijn een netwerkorganisatie. Alleen de wijkteamleiders zijn in dienst van de gemeente Haarlem, de leden van de SWT's zijn in dienst van netwerkpartners of zijn gedetacheerd vanuit gemeentelijke afdelingen.

Mogelijke aspecten voor de bredere afweging zijn:

- Wat betekent een nieuwe organisatorische vorm voor de inrichting van het werkgeverschap en de rechtspositie van medewerkers? Wat zijn de implicaties van het beleggen van het werkgeverschap bij de gemeente, bij het CJG of bij een nieuw op te richten entiteit?
- Hoe ziet de personele opbouw van een nieuwe organisatorische samenwerking eruit en hoe verhoudt deze opbouw zich bijvoorbeeld tot het werkgebied van de teams?
- Hoe wordt de governance van de nieuwe organisatorische samenwerking ingericht (directie, operationeel management)?
- Welke personele risico's heeft een nieuwe organisatorische constructie eventueel, mede tegen de achtergrond van de hoge personele doorloopsnelheid, en de tekorten in de jeugdhulp?
- Welke wettelijke kaders, zoals beroepsregistratie, stellen eisen aan de werktoedeling in een nieuwe organisatorische samenwerking?
- Wat is er nodig om de specialismen te bewaren in teams met een breder taakgebied? Wat vraagt dit van professionalisering op het specialisme, naar professionalisering op generalistisch vlak?

Bedrijfsvoering

De ondersteuning op het gebied van bedrijfsvoering is bij het CJG en het SWT op verschillende manieren geregeld. Het CJG koopt een deel van deze ondersteunende diensten in (bijvoorbeeld op het gebied van personeelsadministratie), het SWT betreft deze ondersteuning vanuit de gemeentelijke organisatie (bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting). Bovendien is een deel van de ondersteunende personeelstaken belegd bij de netwerkpartners, omdat medewerkers daar in dienst zijn. In het primair proces werken het CJG en het SWT nu met eigen ondersteunende (klant)systemen. In een nieuwe organisatorische vorm moet opnieuw bekeken worden hoe deze ondersteuning in de bedrijfsvoering het best kan worden gerealiseerd.

Mogelijke aspecten voor de bredere afweging zijn:

- Welke wettelijke kaders, zoals beroepsregistratie, stellen eisen aan de werktoedeling in een nieuwe organisatorische samenwerking?
- Wat is er nodig om de specialismen te bewaren in teams met een breder taakgebied? Wat vraagt dit van professionalisering op het specialisme, naar professionalisering op generalistisch vlak?
- Hoe wordt de ondersteuning op het gebied van bedrijfsvoering ingericht in een nieuwe organisatorische samenwerking? Wat zijn de kosten daar van?
- Wat is er nodig om tot een gezamenlijk ondersteunend (klant)systeem te komen? Kan het systeem dat nu door de SWT's wordt gebruikt (STAPP) of het systeem dat nu door het CJG wordt gebruikt (ML Cas) hiervoor worden gebruikt of moet een dergelijk systeem opnieuw worden ingekocht?

Transitie en de 'draagkracht'

Een verandering in organisatie is per definitie ingrijpend. In de afwegingen daarover spelen aspecten die specifiek betrekking hebben op de transitie en niet zozeer op de toekomstige situatie, zoals de punten die hiervoor aan de orde zijn geweest. In het bijzonder spelen daarin de 'draagkracht' voor de verandering en de financiële aspecten die samenhangen met deze transitie.

Mogelijke aspecten voor de bredere afweging zijn:

Andersson Elffers Felix

- Zijn er transitiekosten verbonden aan het toewerken naar- en realiseren van de nieuwe organisatie? Denk bijvoorbeeld aan de afbouw van nu bestaande organisatieonderdelen en nu bestaande functies, maar ook aan de extra expertise die eventueel nodig is om de nieuwe situatie te kunnen realiseren en de extra inzet die vanuit de bestaande organisaties nodig is om de transitie vorm te geven.
- Wat is de impact van een nieuwe organisatorische vorm op het dagelijks werk van medewerkers en de collega's waarmee zij dit werk doen? Zijn deze verschillen beperkt of zijn de verschillen aanzienlijk? In dat geval moet rekening worden gehouden met het 'landen' van nieuwe medewerkers in de nieuwe organisatie, de tijd en energie die dit eventueel vraagt en de eventuele impact daarvan op hun primaire taakuitvoering.
- Welke veranderingen worden er op andere vlakken van medewerkers gevraagd en is er bij medewerkers draagkracht voor een organisatorische verandering?

11 Twee varianten voor de toekomst

De doorontwikkeling van de samenwerking tussen CJG en SWT is afhankelijk van de (politieke) keuzes die de gemeenten Haarlem en Zandvoort maken over de inzet van deze samenwerking.

Op basis van de punten waarop de samenwerking **inhoudelijk** kan worden doorontwikkeld (hoofdstuk 8), de verschillende **perspectieven** die voor deze doorontwikkeling gekozen kunnen worden (hoofdstuk 9) en de uitwerking van de verschillende **organisatorische vormen** waarin de samenwerking doorontwikkeld kan worden (hoofdstuk 10) komt AEF tot twee (hoofd)varianten voor de toekomst. Welke variant het meest passend is, is afhankelijk van de politieke en beleidsmatige keuze die Haarlem en Zandvoort hierin maken.

De eerste variant gaat uit van de *huidige* samenwerkingsopdracht, waarin casus-gerichte samenwerking centraal staat. De tweede variant gaat uit van een verbreding van de samenwerkingsopdracht naar niet-casusgebonden samenwerking op het vlak van preventie, outreachend werken en gezamenlijke netwerkvorming. In deze tweede variant is de verandering niet beperkt tot het verbreden van de samenwerkingsopdracht, maar moeten gelijktijdig een aantal andere veranderingen worden doorgevoerd om de verbrede samenwerkingsopdracht kans van slagen te laten hebben.

Variant 1

In deze variant vindt de doorontwikkeling van de samenwerking vanuit een **pragmatisch perspectief** plaats. De versterking van de samenwerking aangaande de casuïstiek wordt georganiseerd vanuit de CJG-teams en de SWT's, waarin tenminste de positie van liaisons versterkt wordt of gekozen wordt voor plaatsing over en weer (een SWT-er in het CJG-team en een CJG-er in het SWT), zodat de verbeteragenda goed kan worden uitgevoerd (zie paragraaf 8.3).

Hiermee wordt gekozen voor:

- het uitbouwen van de *bestaande* samenwerkingsvorm
- het optimaliseren van de organisatorische samenwerking vanuit de huidige organisatorische vorm (twee aparte teams)
- en het optimaliseren van de samenwerking rondom meervoudige (complexe) problematiek door een wederzijdse inbedding.

Deze variant is goed te verdedigen als de samenwerkingsopdracht van het CJG en de SWT's de huidige scope behoudt. De geconstateerde verbeterpunten zijn, mede gegeven de samenwerkingsopdracht die het CJG en de SWT's nu hebben, niet van dusdanige aard dat een structuurwijziging is vereist. De samenwerking die de afgelopen jaren tussen het CJG en de SWT's biedt voldoende houvast voor verdere doorontwikkeling, zeker als de sturing op deze samenwerking zowel in de uitvoering als op strategisch niveau wordt verstevigd.

Ook moeten er investeringen in de samenwerking in het perspectief van de omvang van de doelgroep geplaatst worden die baat heeft bij de samenwerking.

Voorwaarde voor het versterken van de samenwerking in deze variant is het versterken van de sturing hierop. De sterkere sturing kan plaatsvinden door:

- Een gelijklopende opdracht aan het CJG en de SWT's om de verbeterpunten in samenwerking te realiseren.
- Een uitgebreider aanwijzen van liaisons (en deze rol ook doorontwikkelen) of het wederzijds plaatsen van professionals in elkaars teams die elkaar bij relevante casuïstiek moeten betrekken én een verantwoordelijkheid kunnen dragen voor specifiek verbeterpunt.
- Inzetten op een gezamenlijke professionalisering van SWT- en CJG-professionals rondom o.a. complexe gezinsproblematiek en de intake.
- Structureel overleg tussen de leidinggevenden van SWT's en CJG, om vanuit de samenwerkingsopdracht SWT-CJG de ontwikkeling van de samenwerking te volgen en bij te sturen.
- Blijven werken aan gezamenlijke huisvestingsvormen van SWT's en CJG's.

Variant 2

In deze tweede variant staat het **preventieperspectief** centraal: de samenwerkingsopdracht wordt uitgebreid met een sterke niet-casusgebonden samenwerking: het gezamenlijk vorm geven aan outreachend en preventief werken. De verwachting is dat dit gemakkelijker kan in een situatie waarin de teams deze outreachende en preventieve activiteiten onder één aansturing ontwikkelen, uitvoeren en doorontwikkelen (zie paragraaf 10.2).

De keuze voor deze variant veronderstelt dat over de hele linie gekozen wordt voor een verstevigde inzet op *gezamenlijke* preventie. In deze variant moeten het CJG en het SWT in staat worden gesteld gezamenlijk (en met partners) preventieprogramma's te ontwikkelen vanuit een gedeelde analyse van de wijken waarin zij werken en met een gedeelde ambitie. Dit vraagt om een nieuwe oriëntatie op de balans tussen het casusgericht werken (vergt nu veel capaciteit in beide teams) en de preventieve, niet-casusgebonden activiteiten.

In deze variant wordt de sturing op samenwerking verzwakt. Dit betekent dat – naast de hierboven bij variant 1 genoemde acties - in ieder geval ook het volgende wordt gerealiseerd:

- Een gelijklopende opdracht aan het CJG en de SWT's om een gezamenlijk preventieprogramma te realiseren.
- Instelling van een gezamenlijk team onder een gezamenlijke (of: één) aansturing gericht op gezamenlijk outreachend werken, collectieve preventie of groepsgerichte preventieve activiteiten.
- Inzetten op een gezamenlijke professionalisering van SWT- en CJG-professionals rondom outreachend werken, preventie en brede signalering.
- Bepalen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de leidinggevenden van de SWT's en CJG voor het gezamenlijke team en het preventieprogramma. Daartoe functioneren de leidinggevenden gezamenlijk als een programmateam, waarbinnen teamleden specifieke (sturingstaken) op zich kunnen nemen voor thema's in het programma.

Conclusie

Vanuit de *bestaande samenwerkingsopdracht* van CJG en SWT is organisatorische integratie geen voorwaarde om de samenwerking op de gewenste manier te intensiveren. In het beleid, door nieuwe politieke keuzes en ook vanuit de praktijk kan in de toekomst *wel* aanleiding tot (gedeeltelijk) samenvoegen ontstaan. Bijvoorbeeld als ervoor wordt gekozen de samenwerkingsopdracht voor het SWT en het CJG uit te breiden met een gezamenlijke inzet op de niet-casusgebonden samenwerking.

De afweging over een (gedeeltelijke) organisatorische integratie vereist dan een nieuwe, brede afweging (zie paragrafen 8.2 en 9.4), waarbij niet alleen gekeken wordt naar de meerwaarde die organisatorische integratie heeft voor bewoners, maar ook wordt meegewogen wat de implicaties zijn voor onder meer teamsamenstelling, werkgeverschap, leidinggevende structuur, verwerving en het al of niet afsplitsen van zwaardere hulp en ondersteuning in specifieke, daarop gerichte teams.

Naar mening van AEF staan deze consequenties niet in verhouding tot de gewenste verbetering in de samenwerking rondom de *huidige* opdracht. Een verbeterde uitvoering van de huidige opdracht is goed mogelijk vanuit de huidige organisatorische situatie, mits de randvoorwaarden (zie de hierboven genoemde varianten) eenduidig en krachtig worden vervuld.

Bijlage 1: Onderzoeksvragen

Vraag 1: Evalueer de huidige samenwerking tussen CJG en SWT's

Deel A: De opdracht en de doelgroep

- Maak inzichtelijk **welke opdrachten** de SWT's en het CJG hebben en waar deze opdrachten overlap vertonen.
- Maak inzichtelijk welke **samenwerkingsopdracht** de SWT's en CJG hebben en hoe deze opdracht door de SWT's en het CJG geoperationaliseerd is.
- Maak inzichtelijk binnen welke **(aanstaande) wettelijke (en andere) kaders** de SWT's en het CJG opereren en waar deze kaders overlappen of aan elkaar raken.
- Maak inzichtelijk welke **doelgroep** de SWT's en het CJG hebben, wat ongeveer de omvang van deze doelgroep is en hoe de overlap tussen deze doelgroepen eruit ziet (omvang en aard).

Deel B: Organisatie en samenwerkingspartners

- Breng in beeld hoe de **huidige organisatievorm** van het CJG en de SWT's is en kijk daarbij in elk geval naar:
 - Juridische status
 - Inrichting van de governance (opdrachtgeverschap, sturing)
 - Wijze van financiering.
- Breng in beeld wat de **samenwerkingspartners** van het CJG en de SWT's zijn en kijk daarbij naar:
 - Belang van de samenwerkingsrelatie
 - Beoogd resultaat of beoogde opbrengst van de samenwerkingsrelatie (ook: voor welke doelgroep).

Deel C: Samenwerking in de praktijk

- Is de **samenwerkingsopdracht** helder voor professionals van de SWT's en de CJG's
 - Zijn zij bekend met de opdracht en de kaders?
 - Hoe interpreteren zij deze opdracht en hoe kijken zij naar hun eigen rol in de uitvoering van deze opdracht?
 - Hoe vinden zij dat het lukt invulling te geven aan de samenwerkingsopdracht?
- Op welke wijze krijgt de **samenwerking** tussen CJG en SWT's vorm **in de praktijk** van de 10 SWT's en de 6 CJG-teams en kijk daarbij in ieder geval naar:
 - De (vormgeving van de) samenwerking in de verschillende fasen van het (hulpverlenings)proces, van vroegsignalering tot nazorg, en dus ook het maken van een (integraal) plan en de wijze waarop casus- of procesregie wordt ingericht
 - De samenwerking rondom huishoudens waarin sprake is van meervoudige problematiek
 - De samenwerking in de overgang van 18- naar 18+ en de overgang naar 23+

Andersson Elffers Felix

- Het delen van kennis en expertise
- De organisatorische inrichting van de samenwerking.
- Hoe kijken klanten naar de rol van het CJG en het SWT als het gaat om:
 - Integraliteit van de dienstverlening
 - De afstemming tussen CJG en SWT's.

Deel D: Beeld van samenwerkingspartners

- Breng in beeld hoe samenwerkingspartners van het CJG en de SWT's de samenwerking tussen beide organisaties ervaren en kijk daarbij in ieder geval naar:
 - De samenwerking in de toeleiding en toegang (in het bijzonder bij huishoudens waarin meervoudige problematiek speelt die ook betrekking heeft op jeugdigen)
 - De helderheid van opdrachten en rollen, de positionering van SWT's en CJG
 - De werkwijzen van het CJG en de SWT's.

Vraag 2: Adviseer over de toekomstige vormgeving van integrale ondersteuning en zorg

- Maak inzichtelijk op welke vlakken een intensievere samenwerking tussen CJG en SWT's leidt tot **meerwaarde**, op welke vlakken de samenwerkingsvorm indifferent is en op welke vlakken eventueel nadelige effecten kunnen optreden.
- Maak inzichtelijk op welke wijze de integrale ondersteuning en zorg voor huishoudens met meervoudige problematiek **verder versterkt** kan worden. Kijk hierbij in elk geval naar:
 - De wijze waarop in andere gemeenten wordt vormgegeven aan de integrale ondersteuning aan huishoudens met meervoudige problematiek en welke elementen een rol hebben gespeeld in de afweging die deze gemeenten hebben gemaakt
 - De verschillende organisatorische vormen die hiervoor denkbaar zijn.

Bijlage 2: Stuurgroep

Stuurgroep

Mevr. J. Angenent	Gemeente Haarlem - Afdeling Maatschappelijke Ondersteuning
Mevr. N. Barnhoorn	CJG Kennemerland
Mevr. M. Brouwer	CJG Kennemerland
Mevr. E. Dijkman	Gemeente Haarlem - Afdeling Jeugd
Mevr. N. Hagedoorn	Gemeente Haarlem - Directie Sociaal Domein
Mevr. S. Leensen	Gemeente Haarlem - Afdeling Maatschappelijke Ondersteuning
Mevr. I. Poorta	Gemeente Haarlem - Afdeling Jeugd
Mevr. A. van der Sluijs	Gemeente Haarlem - Afdeling Maatschappelijke Ondersteuning

Bijlage 3: Evaluatiekader

Thema	Onderwerp	Kijken naar o.a.
De opdracht	Kaders	<ul style="list-style-type: none"> – Wettelijke kaders – Landelijke en lokale beleidsmatige kaders
	Financiering	<ul style="list-style-type: none"> – Wijze van financiering – Lokaal/ regionaal opdrachtgeverschap
Individuele casuïstiek	Integrale zorg/ ondersteuning (dienstverlening)	<ul style="list-style-type: none"> – Gedeelde doelgroep – Integraal plan – Regie(ondersteuning) – Mix van interventies: (informele) ondersteuning, hulp en zorg
	Samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> – Versterken/ ontlasten van elkaar – Outreachend werken (o.a. huisbezoeken)
	Partners	<ul style="list-style-type: none"> – Welke partners zijn betrokken – Waar zit overlap
Niet casus-gebonden	Vroeg-signalering	<ul style="list-style-type: none"> – Gedeelde doelgroep – Relevante thema's – Betrokken partners
	Risicogestuurde preventie	<ul style="list-style-type: none"> – Gedeelde doelgroep – Relevante thema's – Potentiële gezamenlijke activiteiten – Betrokken partners (in uitvoering en vindplaatsen)
	Collectieve preventie	<ul style="list-style-type: none"> – Gedeelde doelgroep – Relevante thema's – Potentiële gezamenlijke activiteiten – Betrokken partners (in uitvoering en vindplaatsen)
Organisatie	Juridisch	<ul style="list-style-type: none"> – Juridische status huidige organisaties – Vormgeving werkgeverschap
	Uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> – Aanwezige disciplines – Werkprocessen

Andersson Elffers Felix

		<ul style="list-style-type: none">- Vormgeving kennis- en expertisedeling en -ontwikkeling
	Sturing intern	<ul style="list-style-type: none">- Management- Staftaken
	Locatie	<ul style="list-style-type: none">- Huisvesting- Laagdrempeligheid/ benaderbaarheid
Financiën	Uitvoering	<ul style="list-style-type: none">- Kostenvoordelen (kwalitatief)- Kostennadelen (kwalitatief)
	Overhead (incl. management)	<ul style="list-style-type: none">- Kostenvoordelen (kwalitatief)- Kostennadelen (kwalitatief)
Governance en sturing extern	Opdrachtgever-schap	<ul style="list-style-type: none">- Samenhang in opdrachten- Verantwoording over maatschappelijk resultaat
	Sturing extern	<ul style="list-style-type: none">- Inhoudelijk- Financieel

Bijlage 4: Onderzoeksmethodieken

Documentstudie en sessie

De desk research had tot doel bij aanvang van de evaluatie een beeld te krijgen van:

- De opdrachten zoals deze zijn belegd bij de SWT's en het CJG
- De wettelijke en beleidsmatige kaders waarbinnen de SWT's en het CJG hun werk doen (evenals ontwikkelingen in wet- en regelgeving die aanstaande zijn)
- De doelgroep van de SWT's en de CJG-teams
- De samenwerkingsopdracht
- De huidige organisatievorm en juridische status van beide organisaties
- De sturing en de governance
- De (eigen en gezamenlijke) samenwerkingspartners van het CJG en de SWT's.

Op basis van het eerste beeld uit documenten zijn gesprekken gevoerd met een aantal vertegenwoordigers vanuit de gemeentelijke organisatie die vanuit hun functie een rol hebben of hadden in de opdrachtverlening aan de SWT's en de sturing op de opdracht.

Vervolgens is een sessie belegd over de onderwerpen die hierboven zijn genoemd. Zij vormen gezamenlijk het kader waarbinnen de SWT's en het CJG vorm geven aan hun samenwerkingsopdracht en dus ook hun samenwerking in de praktijk.

Bestuurlijke ronde

In de loop van het onderzoek is met de drie betrokken wethouders (Jeugd en Wmo) uit Zandvoort en Haarlem gesproken. Zij hebben aandachtspunten meegegeven ten behoeve van de (uitvoering van de) evaluatie.

Evaluatiegesprekken met professionals

In de ronde-tafel-interviews is gesproken met ongeveer 22 professionals uit de SWT's en CJG-teams uit Zandvoort en Haarlem. Er zijn 6 evaluatiegesprekken gevoerd met SWT-leden en CJG-coaches. Er is in het voeren van de gesprekken aangesloten bij de werkgebieden van de CJG-teams. In Haarlem zijn 4 CJG-teams en in Zandvoort is er één CJG-team. In het werkgebied van één CJG-team werken meerdere SWT's, die een kleiner werkgebied hebben. In ieder evaluatiegesprek is gesproken met professionals uit het CJG-team en de SWT's.

Daarnaast is gesproken met het Stedelijk Team van het CJG. Dit team richt zich primair op jongeren en jongvolwassenen in Haarlem en werkt samen met alle SWT's wanneer de betrokken jongeren en jongvolwassenen niet langer onder (verlengde) Jeugdwet vallen, maar onder de Wmo.

CJG-team	SWT
Zandvoort	Zandvoort
Noord	Noord 1 Noord 2
Oost	Oost 1 Oost 2
Schalkwijk	Schalkwijk 1 Schalkwijk 2 Schalkwijk 3
Centrum Zuidwest	Centrum-Rozenprieel Zuidwest
Stedelijk team	Alle SWT's in Haarlem

Interviews met samenwerkingspartners

In deze interviews is gesproken met 8 partnerorganisaties. Hierbij is specifiek gezocht naar partners die vanuit hun eigen taak zicht hebben op de *samenwerking* tussen CJG en SWT. Het betreft partners die werken met gezinnen waarin sprake is van meervoudige (complexe) problematiek of partners die werken met jongeren of jongvolwassenen die de overstap van Jeugdwet naar Wmo maken. Zij hebben in deze casuïstiek (mogelijk) te maken met zowel het CJG als het SWT en hebben vanuit die positie (mogelijk) ook een beeld van de wijze waarop de samenwerking tussen beiden verloopt.

(Verdiepings)sessies met CJG-managers en sociaal wijkteamleiders

Er hebben twee (verdiepings)sessies met de sociaal wijkteamleiders en CJG-managers plaatsgevonden. Deze gesprekken richtten zich op de ervaringen van deze leidinggevenden met de samenwerking tussen CJG en SWT en de sturing op deze samenwerking, maar ook op de ontwikkelingen die daarin hebben plaatsgevonden de afgelopen jaren.

Gesprekken cliënten

Ook is met cliënten gesproken. Deze gesprekken waren aan het eind van de evaluatie gepland, zodat de gesprekken benut konden worden om de bevindingen uit andere gesprekken te toetsen.

Interviews andere gemeenten

In de gemeenten Gouda, Leiden, Zaanstad, Amersfoort en Groningen zijn sleutelfiguren in de ambtelijke c.q. de uitvoeringsorganisatie geïnterviewd over de keuzes die deze gemeenten hebben gemaakt over de inrichting van de samenwerking tussen jeugd- en volwassenenteams en de ervaringen die daarmee zijn opgedaan.

Impactsessies

Tijdens deze impactsessies is verkend op welke manier de samenwerking verder (door)ontwikkeld moet worden om vorm te kunnen geven aan een verstrekte samenwerking in de toekomst. Hierbij zijn verschillende organisatorische modellen gebruikt. Tijdens de impactsessies is gekeken welke vorm van samenwerken nodig is om het potentieel van de samenwerking te verzilveren.

Bijlage 4: Geïnterviewden

CJG-coaches en SWT-leden

Mevr. R. Alouani	Mevr. A. Koomen	Mevr. Y. Tillema
Dhr. E. Buijs	Dhr. T. Reedijk	Mevr. R. Veldman
Mevr. N. Gerritsma	Mevr. J. Schreurs	Mevr. D. Verhoeven
Dhr. H. Hebly	Mevr. K. Seltenrijch	Dhr. A. de Wilde
Mevr. P. de Jong	Mevr. B. Spree	Dhr. C. Zwaan
Mevr. P. Kessels	Mevr. I. Swakman	

Samenwerkingspartners

De heer I. Angishan	VeiligThuis
Mevr. E. Corbiere	Nicolaasschool (Zandvoort)
Mevr. N. Gaffari	Praktijkondersteuner Jeugd, Huisartsenpraktijk
De heer J. van Hienen	Streetcornerwork
Mevr. S. Minderhout	GGD Kennemerland
Mevr. L. Pijnacker	De Jeugd- en Gezinsbeschermers
Mevr. I. de Ruiter	SIG
De heer Y. Saïd	VluchtelingenWerk
Mevr. J. Thomas	VeiligThuis

Bijlage 5: cijfers

CJG-team	Sociaal Wijkteams	Inwoner- aantal	Aantal huishoudens	Percentage inwoners 65+	Percentage huishoudens bij 20% laagste inkomens	Uitstroom cliënten CJG 2020	Uitstroom cliënten SWT 2020	Overlap
Centrum ZW	Centrum, Zuidwest	49404	27100	17	19,24	208	348	3
Noord	Noord-Noord, Noord-Zuid	58372	26530	16	16,39	285	300	48
Oost	Oost 1, Oost 2	20285	10150	18	27,2	152	391	16
Schalkwijk	Schalkwijk 1, Schalkwijk 2, Schalkwijk 3	34465	15865	19	27,36	278	573	32
Zandvoort	Zandvoort	17.116	8456	26	Geen cijfers	96	203	13

Gemeenten en uitvoeringsorganisaties

Mevr. T. van Altena	Gemeente Amersfoort
Dhr. G. Kuin	Gemeente Groningen
Mevr. D. Meij	Gemeente Gouda
Mevr. E. Vink	Gemeente Gouda
Mevr. J. Miltenburg	Gemeente Leiden
Mevr. M. van der Vlugt	Gemeente Leiden
Mevr. K. Maas	Gemeente Zaanstad

De namen van cliënten zijn uit privacyoverwegingen niet opgenomen.