



Contouren programmmaplan 'Grip op Jeugdhulp'

14 Juli 2025

Inhoudsopgave

1	Aanleiding & doelstelling programma	3
2	Proces	5
3	Probleemanalyse	7
4	Aanpak	11
4.1.	Herstel (inclusief JHLD)	12
4.2.	De basis op orde	14
4.3.	Regionale samenwerking	16
4.4.	Data gedreven organisatie	17
4.5.	Transformatie	18
4.6.	Mijlpalenplanning	20
5	<i>Governance</i> programma en randvoorwaarden	21
6	Bijlagen	23

1 Aanleiding & doelstelling programma

Alphen aan den Rijn is in 2024 is gestart met de uitvoering van de nieuwe aanpak voor jeugdhulp, zoals vastgesteld in het Manifest Opvoeden en Opgroeien (2022)¹ en opdracht aan Oog voor Thuis (Oog voor Thuis, 2023). Er is in rap tempo een nieuwe uitvoeringsorganisatie opgericht (2024, Oog voor Thuis), met de ambitie doelmatiger en dichterbij inwoners te werken. Intussen start ook Jeugdhulplooptdoor (JHLD), een ‘overgangsconstruct’ van de gemeente om zorgcontinuïteit te bieden².

Hoewel er formeel overeenstemming was over de visie op jeugdhulp, is de uitvoering ervan tot nu toe onvoldoende tot stand gekomen. Dit komt doordat niet alle stappen in het operationeel maken van de visie en de opdracht aan Oog voor Thuis zorgvuldig zijn doorlopen. Er leefden verschillende beelden tussen opdrachtgever (gemeente) en uitvoering (Oog voor Thuis). Daarbij ontbrak het aan heldere *governance*, met rolverwarring en wantrouwen tussen beiden als gevolg. De uitvoering en werkrelatie is in de opbouwperiode van Oog

voor Thuis vervolgens verder onder druk gekomen door wisselingen op bestuurlijk- en ambtelijk niveau.

In het primair proces zijn, mede als gevolg van deze ontwikkelingen, grote knelpunten en risico's ontstaan. Laat staan dat het is gelukt tot realisatie van de oorspronkelijke ambities te komen. Na portefeuillewisseling en het vertrek van de toenmalige directeur sociaal domein is besloten op een andere manier aan de slag te gaan (maart 2025).

De gemeenteraad heeft daarbij expliciet gevraagd om een aanpak voor de jeugd. Hierop besluit de gemeente tot inzet van een verbeterprogramma: ‘Grip op jeugdhulp’. De urgentie wordt bevestigd, wanneer de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Jeugdautoriteit (JA) de gemeente wijzen op noodzakelijke verbeteringen. In mei 2025 volgt verscherpt toezicht vanuit de IGJ³ op het overgangsconstruct ‘Jeugdhulplooptdoor’ (JHLD).

Voor februari 2026 moeten de geconstateerde tekortkomingen zijn aangepakt.

Manifest “Opgroeien, Opvoeden en Jeugdhulp in de gemeente Alphen aan den Rijn”
3 Gemeente Alphen aan den Rijn. (2022). Bestuursopdracht Jeugdhulp Rijnstreek 2022/2024.

² Zie ook bijlage ‘historie’ van dit programma plan.

³ En monitoring vanuit de Jeugdautoriteit.

‘De veronderstelde maakbaarheid van de opgave die Oog voor thuis meekreeg en hoge verwachtingen op financieel vlak vergrootten bovendien het gat tussen de beleidsambities en de realiteit van de uitvoering’

Quickscan, KoxdeVoogd 2025

Alphen aan den Rijn bevindt zich momenteel in een situatie, waarin te veel onduidelijkheid bestaat over hulp en ondersteuning aan gezinnen. Dat werkt door op alle niveaus, zowel bij gemeente en Oog voor Thuis. Het beeld over de omvang en het verloop van jeugdhulp is diffuus, omdat sturing op basis van data niet goed mogelijk is. Daarbij zijn de kosten voor jeugdhulp in 2024 forser dan begroot geweest. Alphen aan de Rijn moet zich bovendien opnieuw verhouden tot regionale inkoop- en samenwerking⁴; een intens proces terwijl het eigen contractmanagement- en beheer nog maar net is ingericht.

Kortom, er ligt een stevige opgave voor de jeugdhulp in Alphen aan den Rijn.

Doelstelling programma

Het programma 'Grip op Jeugdhulp' beoogt bij te dragen aan:

⁴ Zie AmvB; Hervormingsagenda.

‘Een kwalitatief goede, financieel voorspelbare en maatschappelijk effectieve uitvoering van Jeugdhulp in Alphen aan den Rijn’.

De maatschappelijke impact is dat jeugdigen veilig, gezond en kansrijk kunnen opgroeien, met passende hulp als dat nodig is.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt stil gestaan bij het proces om te komen tot het programma, waarna een analyse volgt in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 volgt de aanpak met per programma lijn een korte toelichting, de te bereiken doelen, resultaten en het daarbij behorend tijdspad. Het plan sluit af met *governance* en randvoorwaarden die bij het programma horen

2 Proces

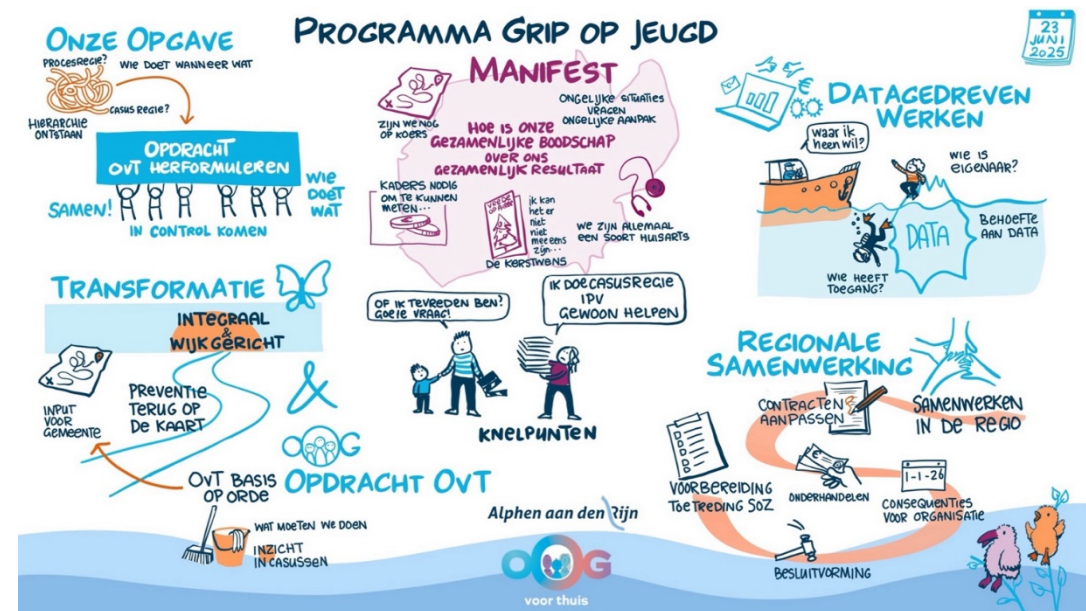
In de eerste fase van het programma is dit contouren programmaplan opgesteld. Dit plan is gerealiseerd met betrokkenheid van circa dertig medewerkers van de gemeente Alphen aan de Rijn en een vijftal medewerkers van Oog voor Thuis B.V, waaronder de directeur. Er is ook gesproken met betrokken ervaringsdeskundigen en de Adviesraad Sociaal Domein. Daarnaast is gebruik gemaakt van interne-, en externe documentatie, met inbegrip van de aanwijzingen en adviezen vanuit de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), de Jeugdautoriteit (JA) en de *quickscan* van KoxdeVoogd (2025).

Voor het programma van start ging, is de afgelopen maanden al keihard gewerkt aan verbetering, reparaties en vernieuwing van jeugdhulp. Die ervaring geldt nu als vertrekpunt; opgaven worden vanaf nu in samenhang opgepakt in het programma 'Grip op Jeugdhulp'. De aanpak speelt in op de dynamische situatie; goed lopende initiatieven worden daarbij behouden. Problemen die zichtbaar gaandeweg, worden opgepakt en ingevoegd.

Het opstellen en onderschrijven van een plan markeert een startpunt. Het staat voor een gezamenlijke 'intentieverklaring', om weer vooruit te kijken. De komende periode zijn er, zoals blijkt uit de aanleiding, een aantal stevige noten te kraken.

Dat lukt alleen met voldoende aandacht voor de relatie tussen gemeente, Oog voor Thuis en partners.

Dit plan geeft de aanzet om te komen tot structurele verbetering van de jeugdhulp in Alphen aan den Rijn. Het is op hoofdlijnen geschreven en vereist derhalve nadere project- en uitvoeringsplanning op de programmalijnen.



Bovenstaande praatplaat is stand gekomen vanuit werksessies in mei-juni 2025 met betrokken medewerkers. Het beschrijft 1. de gedeelde visie, met de noodzaak tot gezamenlijk betekenis geven. 2. De noodzaak om de opdracht voor Oog voor Thuis (in relatie tot partners) te duidelijk formuleren). 3. de ambitie om meer zicht en grip te krijgen met behulp

van de data 4. Het pad naar regionale samenwerking en 5 de wens tot transformatie met stevige preventie.

3 Probleemanalyse

Uit documentanalyse⁵⁶, werksessies en gevoerde gesprekken wordt duidelijk dat de problemen tussen de Gemeente en Oog voor Thuis voortkomen uit: A. een gebrek aan rolzuiverheid, B. onduidelijke *governance* en C. de snelheid waarmee de oprichting van Oog voor Thuis tot stand is gekomen. Daarbij hebben tijdelijke oplossingen en diffuse inrichtingskeuzes gezorgd voor knelpunten die om herstel vragen. De wil om samen te werken is er, maar er is meer nodig om de relatie tussen gemeente en Oog voor Thuis op alle niveaus te verbeteren.

De gemeenten en Oog voor Thuis zijn niet op orde als het gaat om effectieve data huishouding. Daarmee ontbreekt het aan inzicht op de effecten van uitvoerings- en beleidskeuzes. Dat werkt niet alleen door op hoe de gemeentelijke toegang (Oog voor Thuis) stuurt, maar ook in de regio. De gemeente moet namelijk in 2027 de aansluiting vinden bij de specialistische jeugdhulp in de regio. Daarvoor is meer inzicht noodzakelijk. Zonder die basis, zijn de randvoorwaarden voor transformatie er nog niet, terwijl die juist zo gewenst is. Hieronder wordt nog dieper ingegaan op analyse per thema. De doelen volgen in hoofdstuk 5.

⁵ Zie ook analyse *quickscan* KoxdeVoogd 2025 en IGJ 2025.

⁶ Zowel met in bestuurlijke gesprekken Oog voor Thuis en gemeente, als in de ambtelijk werksessies.

1. Herstel

Inrichtingskeuzes rond het tijdelijk construct JHLD en beheer van de data, hebben knelpunten veroorzaakt bij de gemeente en Oog voor Thuis. Er was bij JHLD sprake van diffuse registratie, beperkte regie en dossiervorming en onduidelijkheid rond de archiefwet. De uitvoering kampte met flinke beperkingen. Bij Oog voor Thuis en gemeente is het aantal unieke jeugdigen daardoor nu niet goed in beeld.⁷ Onduidelijk is bovendien of zijn allemaal een actieve hulpvraag hebben, wat de verdere inrichting bij Oog voor Thuis bemoeilijkt.

2. Basis op orde

Sinds de oprichting van Oog voor Thuis ontbreekt het aan rolduidelijkheid tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Er leven verschillende beelden van wat Oog voor Thuis zou moeten doen en hoe dat dient te worden uitgevoerd. Het is nog onvoldoende uitgekristalliseerd wat het betekent als Oog voor Thuis de primaire verantwoordelijkheid heeft voor het uitvoeren van jeugdwet.

⁷ Vanuit een analyse van de concerncontroller (juni 2025), komt het op aantal jeugdigen dat in 2024 specialistische jeugdhulp heeft ontvangen- uit op een bandbreedte van 2.013 tot 2.801 unieke cliënten. In het cliëntvolgsysteem van Oog voor Thuis staan 3868 unieke cliënten.

Op dit moment is ook niet duidelijk hoe de verantwoordingstructuur⁸ is van Oog voor Thuis naar gemeente en op welke KPI's de gemeente wil sturen. Net als in het verleden bestaat daarmee het risico op rolverwarring tussen beiden. Doordat het contract met Oog voor Thuis onvoldoende scherp is, staat ook de ruimte om de eigen bedrijfsvoering in te richten onder spanning. Daarmee bestaat ruis over de operationele verantwoordelijkheid en de scope⁹ van Oog voor Thuis. Het is ook nog zoeken hoe Oog voor Thuis en partners¹⁰ in zowel het specialistische– als het gemeentelijke domein het meest effectief samenwerken.

Waar het verder aan ontbreekt zijn heldere kaders rond afbakening¹¹ vanuit de gemeente¹²; alleen dan is duidelijk welke voorzieningen de gemeente wel en niet levert en welke vereisten gelden voor toegang tot jeugdhulp. Oog voor Thuis kan anders moeilijk de inzet, het verloop en de uitstroom van jeugdhulp volgen. Er zijn bovendien stappen te nemen in heldere procedures, zoals rondom bezwaar en beroep na het nemen van een besluit. Voor de gemeente is het tot slot de vraag hoe de regierol op de opgaven in het sociaal domein

scherper vorm kan krijgen, zodat de dienstverlening meer op één lijn kan worden gebracht,

3. Regionale samenwerking

Vragen rond afbakening zijn eveneens relevant met het oog op de noodzakelijke– en verplichte regionale samenwerking. Het is cruciaal dat Alphen aan den Rijn de goede aansluiting met de regio gaat maken, anders wordt niet voldaan aan de AMvB¹³. Dit is een complex proces, wat in samenhang met de ander programma lijnen moet worden aangepakt. Sturing op de jeugdhulp, vereist namelijk een optimaal functionerende toegang (via Oog voor Thuis) en een stevige ambtelijke organisatie.

4. Data gedreven werken

Als gemeente, Oog voor Thuis (en partners) en de regio goed willen samenwerken, is het nodig dat data voorhanden is, de uitvoering leert en beleid kan worden bijgestuurd. Het ontbreekt nu echter aan inzicht in data. Met als gevolg geen voorspelbaar strategisch beeld van gebruik– en kostenontwikkeling jeugdhulp is (en de benodigde financiële middelen).

Meer 'data gedreven werken' wordt bemoeilijkt door een aantal inrichtingskeuzes uit het verleden.

⁸ Bij een passende *governance* hoort ook een passend toezicht; momenteel is de RvC niet ingericht

⁹ Bijvoorbeeld de rol van Oog voor Thuis bij preventie of onderwijs.

¹⁰ Zowel specialistische jeugdhulp, als Tom in de buurt/ preventie/ veiligheid.

¹¹ De gemeente werkt aan de verordening en beleidsregels. Verwacht wordt dat het kader in 2026 staat.

¹² Inclusief 'Serviceplein'

¹³ Algemene Maatregel van Bestuur.

https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/36546_wet_verbetering

De puzzel tussen gemeenten en Oog voor Thuis rond 'data'¹⁴, is enorm complex geworden.

5. Transformatie

Uiteindelijk wil Alphen aan den Rijn echt anders gaan werken en moet jeugdhulp het sluitstuk zijn. Voor het inzetten van die transformatie ontbreekt het aan de randvoorwaarden zoals hierboven genoemd. Hoe de beoogde transformatie vorm moet krijgen is ook nog niet helder. Bijvoorbeeld over 'hoe' gemeente en Oog voor Thuis impact willen maken; van individu naar gezin en omgeving, van symptoom naar context. En welk vakmanschap daarbij hoort. Een ander voorbeeld is 'hoe' het totaal aan voorzieningen doelmatig in te zetten, voor inwoners die dat het hardste nodig hebben.

Bovengenoemde thema's zijn verwerkt in vijf programma lijnen. In het volgende hoofdstuk staan de doelen per programma lijn uitgewerkt.

PROGRAMMAPLAN

1.  1. HERSTEL (INCL. JHLD)
2.  2. DE BASIS OP ORDE
3.  3. REGIONALE SAMENWERKING
4.  4. DATA GEDREVEN ORGANISATIE
5.  5. TRANSFORMATIE

¹⁴ Er zijn meerdere 'datawarehouses', de verbinding tussen front- en backoffice is niet goed en er zijn privacy issues.

4 Aanpak

In dit hoofdstuk wordt de aanpak langs de vijf programma lijnen toegelicht. Binnen de eerste programma lijn 'herstel' worden een aantal kritieke punten aangepakt, waar ook toezichthoudende instanties op hebben gewezen. De doelen zijn randvoorwaardelijk, om voor het op orde brengen van 'de basis' (programma lijn 2), In deze lijn staat de rolzuiverheid en het vertrouwen tussen gemeente en Oog voor Thuis op de voorgrond. Inclusief de implementatie van de verantwoordingsstructuur en afbakening van de opdracht van Oog voor Thuis. Oog voor Thuis moet namelijk uitvoering kunnen geven aan de Jeugdwet, binnen de gemeentelijke kaders. Programma lijn 3 geeft daarbij een fundament voor een meer data gedreven organisatie. De ambitie van Oog voor Thuis en gemeente is een lerende uitvoering en lerend beleid, met financiële voorspelbaarheid. Programma lijn 4 beslaat de noodzakelijke robuuste regionale samenwerking rond specialistische jeugdhulp en de overgangperiode tot 2027. Programma lijn 5 tot slot gaat in de gewenste transformatie van de jeugdhulp in Alphen aan den Rijn. De vijf programmalijnen hebben aandacht voor maatschappelijke impact, fasering, uitvoerbaarheid en de relatie.

4.1 Herstel (inclusief JHLD)

Doel: herstellen van een aantal knelpunten die zijn ontstaan door eerdere inrichtingskeuzes. Met het onderbrengen van JHLD bij Oog voor Thuis worden een aantal knelpunten naar verwachting opgelost. Een ander doel is dat er meer zicht is op de omvang van de opdracht van Oog voor Thuis en er wordt voldaan aan basale wetgeving om vooruit te kunnen. De urgentie is hoog want zonder aanpak van deze knelpunten kan de aanpak van de jeugdhulp niet vooruit.

De maatschappelijk impact is duidelijkheid: continuïteit voor (kwetsbare) inwoners over toegang tot jeugdhulp.

Doel	Resultaat	Meetbaar	Eigenaar	Realistisch	Gereed
Er is een uniforme toegang ¹⁵ Jeugdhulp.	Er is één gemeentelijke toegang voor gezinnen waarbij casusregie ingericht.	Dossieroverdracht zichtbaar in cliëntvolgsysteem Oog voor Thuis.	Oog voor Thuis	Ja	Q3 2025
Continuïteit van hulp aan kwetsbare gezinnen is gegarandeerd.	Meldingen van derden worden opgepakt door Oog voor Thuis – specifiek voor JHLD cliënten.	Afspraken met de betrokken zorgaanbieders zijn vastgelegd.	Oog voor Thuis	Ja	Q3 2025
D gemeente is meer in control over de omvang Jeugdhulp.	De omvang van het aantal cliënten van Oog voor Thuis is in beeld.	Een <u>eerste</u> gevalideerde dataset is opgeleverd.	Oog voor Thuis & gemeente ¹⁶	Ja, vraagt ieder kwartaal update.	Q3 2025
Het eigenaarschap cliënt data is duidelijk.	Het ligt vast dat de uitvoeringsorganisatie eigenaarschap heeft over de cliënt data.	Afspraak wordt vastgelegd en onderschreven door bestuurder Oog voor Thuis en gemeente.	Oog voor Thuis	ja	Q3 2025

¹⁵ Daarnaast zijn huisartsen en Gecertificeerde Instellingen rechtmatige verwijzers.

¹⁶ Concern control, business control Oog voor Thuis & programma manager werken hier momenteel aan.

Het berichtenverkeer is op orde.	Aansluiting functioneert, en facturatieproblemen zijn opgelost.	Functionerend berichtenverkeer.	Gemeente & Oog voor Thuis	Ja	Q3 2025
Er is beheer op het archief.	Toegang en eigenaarschap rond het archief voor alle jeugdhulpcliënten geregeld.	Voldoen aan wettelijke eisen, afspraken vastgelegd.	Oog voor Thuis i.s.m. Gemeente	Ja	Q3 2025

4.2. De basis op orde

Doel: Inrichten van een stabiele uitvoeringsorganisatie, met heldere *governance* tussen gemeente en Oog voor Thuis. Dit omvat onder meer het operationaliseren van de opdracht, het versterken van de bedrijfsvoering van Oog voor Thuis en verduidelijken van de samenwerking tussen Oog voor Thuis en ketenpartners. Van belang is daarbij heel helder te maken hoe en waarop Oog voor Thuis verantwoording aflegt aan de gemeente. Met afgestemde prestatie indicatoren (voor verantwoording, middels PDCA cyclus) en ruimte voor 'het goede gesprek'. Voor februari 2026 is het inspectie toezicht opgeheven.

De Maatschappelijke impact: voorspelbare en rechtmatige uitvoering van de Jeugdwet, betere dienstverlening aan gezinnen en versterking van de publieke verantwoording.

Doel	Resultaat	Meetbaar	Eigenaar	Realistisch	Gereed
Er ligt een heldere opdracht voor Oog voor Thuis.	Opdracht geformuleerd en bekrachtigd in 'contract'.	Opdrachtbrief beschikbaar. Vastgestelde gesprekscyclus en KPI's .	Gemeente & Oog voor Thuis	Ja, wanneer rolzuiver uitvoering aan vigerende kaders wordt gegeven.	Q4 2025
Een transitieplan ¹⁷ is opgesteld en uitgevoerd.	De basis van Oog voor Thuis is op orde.	Processen en methodiek zijn vastgelegd (auditrapport). Er wordt voldaan aan vereisten van de inspectie, inzichtelijk via periodieke rapportage door Oog voor Thuis aan de gemeente.	Oog voor Thuis	Ja, mits Oog voor Thuis en gemeente rolzuiver opereren.	Q1 2026

¹⁷Zie advies KoxdeVoogd (Quickscan 2025). Een transitie plan bevat:

A. De verwerking van eerder geconstateerde lacunes in de inrichting van oog voor thuis; B. Beschrijven en doorleven van werkinhoudelijke protocollen methodieken; C. Inrichten van essentiële werkprocessen én systemen; D. Inrichten van de bedrijfsvoeringsprocessen; E. Personeelsbeleid en passend functiehuis met grondslag in de cao jeugdzorg dat ook een correct proces met de ondernemingsraad heeft doorlopen; F. Plan met uitzicht op het beëindigen van de personele onderbezetting; G. Heldere escalatieladders voor zowel gemeente als oog voor thuis.

Afbakening jeugdhulp op orde & rechtmatig gebruik jeugdhulp.	Verordening en beleidskaders vastgesteld (gemeente). Afwegingskader is in gebruik (Oog voor Thuis). Duidelijke scope voor Oog voor Thuis vastgesteld door gemeente.	Doelmatige functionerende toegang. Beschikkingen van jeugdhulp op orde.	Gemeente en Oog voor Thuis	ja	Q1 2026
De <i>governance</i> is ingericht	<i>Governance</i> en toezichtstructuur vastgesteld.	Documenten vastgesteld.	Gemeente & Oog voor Thuis + RvC.	Ja	Q1 2026

4.3. Regionale samenwerking

Doel: Versterken van de regionale samenwerking en het realiseren van regionale inkoop voor specialistische jeugdhulp. Het programma 'Grip op Jeugd' ondersteunt de aansluiting bij de Serviceorganisatie Zorg (SOZ) en borgt de verbinding met Oog voor Thuis. De lokale toegang is immers het belangrijkste stuurwiel om specialistisch inzet te beperken en doelmatig in te zetten indien nodig.

De Maatschappelijke impact: beschikbaarheid van passende specialistische hulp, versterking van de regionale expertise en meer voorspelbare kosten.

Doel	Specifiek	Meetbaar	Eigenaar	Realistisch	Gereed
Inkoop overgangsfase tot 2027 is geborgd.	Inkoopafspraken vastgesteld. Contractmanagement op orde.	Contracten met aanbieders zijn afgesloten. Minder maatwerkovereenkomsten t.o.v. 2024.	Gemeente	Ja	Q1 2026
Jeugdhulp wordt versterkt door regionale samenwerking.	Gezamenlijk beleid. Sluitend aanbod jeugdhulp toegankelijk voor gezinnen.	Verslagen regiosamenwerking beschikbaar. T.z.t. Projectplan regionale samenwerking.	Gemeente & SOZ	Ja	Q4 2026
Aansluiting Service Organisatie Holland Rijnland (SOZ) is geborgd.	Inkoop en contractmanagement specialistische jeugdhulp via SOZ.	Implementatie gereed na besluitvorming, voldoen aan AmvB.	Gemeente & SOZ	Ja, mits positief besluit.	Q4 2026

4.4. Data gedreven organisatie

Doel: Realiseren van een datagedreven en lerende organisatie bij zowel gemeente als Oog voor Thuis. Dit omvat het verbeteren van de informatiehuishouding, het gebruik van stuurinformatie en het versterken van de PDCA-cyclus.

De Maatschappelijke impact: meer inzicht in effectiviteit van hulp, betere beleidskeuzes en voorspelbare uitgaven.

Doel	Specifiek	Meetbaar	Eigenaar	Realistisch	Gereed
PDCA-cyclus is ingericht. Gemeente en Oog voor Thuis sturen samen op kwaliteit en kosten.	Er zijn afgestemde indicatoren t.b.v. gemeentelijk beleid- en financiën. Er is cyclisch overleg met bijsturing, aan de hand van KPI's en (cijfermatig) inzicht. Er is ruimte voor het goede gesprek.	De rol accounthouder Oog voor Thuis is gedefinieerd en toegewezen. Dashboard met KPI's operationeel en inzichtelijk. Verslagen en afspraken worden vastgelegd. P&C cyclus geeft inzicht.	Gemeente i.s.m. Oog voor Thuis	Ja, continue verbeteren noodzakelijk.	Q1 2026
De datakwaliteit- en sturing is op orde zodat Oog voor Thuis kan uitvoeren en verantwoorden naar gemeente en gemeente naar haar inwoners.	Oog voor Thuis en gemeente beschikken over voorspelbaarheid m.b.t. in- uitstroom hulpvragen, de benodigde formatie en de uitgaven.	Inrichtingskeuzes zijn vastgelegd. DPIA's afgerond. Gevalideerde <i>definitieve</i> dataset beschikbaar. Cijfers formatie t.b.v. begroting actueel.	Oog voor Thuis i.s.m. gemeente	Ja, vereist strakke projectmatige aanpak waarbij inrichting inhoud volgt.	Q2 2026

4.5. Transformatie

Doel: De jeugdhulp is toekomstbestendig ingericht. Met het inbedden van systeemgericht werken in de praktijk, met aandacht voor normaliseren, eigen kracht en ervaringsdeskundigheid. Samenwerking met preventie en het voorliggend veld zorgt voor jeugdhulp als ‘sluitstuk’ en uiteindelijk afbouw van residentiële hulp. Het programma ondersteunt de doorontwikkeling van Oog voor Thuis op het benodigde vakmanschap.

De Maatschappelijke impact: kinderen groeien veiliger en kansrijker op, jeugdhulp wordt doelmatig ingezet voor diegenen die dat het hardst nodig hebben.

Doel	Resultaat	Meetbaar	Eigenaar	Realistisch	Gereed
Gezinnen worden vroegtijdig geholpen.	Preventief aanbod is op orde en samenwerking met Oog voor Thuis ingebed.	Afspraken vastgelegd, klantreizen inzichtelijk en geanalyseerd.	Gemeente & Partners i.s.m. Oog voor Thuis	Ja, mits het voorzieningenniveau van de gemeente past op de opdracht.	Q3 2026
Hulp is gericht op gezin en context i.p.v. individu.	Stevige lokale teams ¹⁸ zijn ingericht en getraind in systeemgericht werken ¹⁹	Trainingen afgerond, verschuiving in activiteiten medewerkers Oog voor Thuis.	Oog voor Thuis	Ja	Q1 2027
Problemen worden zoveel mogelijk in de eigen leefomgeving aangepakt.	Samenwerking met stakeholders van lokaal tot Rijk. Meer gebruik van de sociale basisvoorzieningen. Er wordt hierdoor minder beroep gedaan op de jeugdhulp.	Maatschappelijk is debat op gang. Dalend aantal cliënten in jeugdhulp, over langere periode. Afbakening jeugdhulpplicht (vanuit het Rijk).	Gemeente & Partners met Oog voor Thuis.	Deels afhankelijk van wetgeving.	Q2 2027

¹⁸ <https://vng.nl/sites/default/files/2024-04/stevige-lokale-teams.pdf>

¹⁹ B.v. aan de hand van 5-factoren model.

Er is afbouw van residentiële hulp.	Er zijn alternatieven ontwikkeld en inzet is minder nodig	Instroom daalt en uitstroom stijgt	Gemeente & Oog voor Thuis en SOZ	Ja, plan van aanpak nodig.	Q2 2027
-------------------------------------	---	------------------------------------	----------------------------------	----------------------------	---------

4.6. Mijlpalenplanning

Hieronder wordt op hoofdlijn aangegeven hoe de planning op de doelen van het programma verloopt en wanneer onderdelen gereed moeten zijn²⁰.

Q3 2025	Q4 2025	Q1 2026	Q2 2026	Q3 2026	Q4 2026	Q1 2027	Q2 2027
Uniforme toegang gezinnen gereed	Opdracht Oog voor Thuis vastgelegd	Transitie plan Oog voor Thuis gereed <i>Governance</i> ingericht					
Data inzicht en eigenaarschap helder		Afbakening jeugdhulp in verordening + uitvoeringskader					
Berichtenverkeer en archief in gebruik		PDCA cyclus Oog voor Thuis en gemeente loopt	Data kwaliteit in orde				
		Inkoopcontacten en beheer overgangsfase vastgesteld			Sluitend jeugdhulpaanbod/ aansluiting SOZ gerealiseerd		
			Gezinnen aantoonbaar preventiever helpen			Stevige lokale teams vanuit Oog voor Thuis ingebed	Dalend aantal cliënten jeugdhulp
							Afbouw residentieel zichtbaar

²⁰ Afhankelijk van beschikbare capaciteit en middelen, zie randvoorwaarden hoofdstuk 5.

5 *Governance* programma en randvoorwaarden

Zoals blijkt uit de analyse en de doelstellingen van dit plan is een *dedicated* programma team nodig waarin een aantal rollen moeten worden ingevuld. Op diverse onderdelen zijn project- of uitvoeringsplannen nodig. De programma manager bewaakt de samenhang, randvoorwaarden en zorgt voor (het ophalen van) noodzakelijke besluiten en het aanjagen van de lerende organisatie.

Specifiek voor de inbedding van de regionale samenwerking en het komen tot data gedreven werken, is stevige inzet, kennis en vasthoudendheid nodig, anders komt het programma in de knel. Oog voor Thuis is aan zet om in afstemming met gemeente zorg te dragen voor het transitie plan en ook daarvoor is gemeentelijke capaciteit vereist. De aanvullende inzet van de werkgroep(en) rond inrichting en de opdracht Oog voor Thuis moeten nog vorm krijgen. Hiervoor is (ambtelijke) capaciteit nodig. Idealiter starten we met een bredere werkgroep²¹ die zich opdeelt in subgroepen met nog aan te wijzen trekkers op onderdelen.

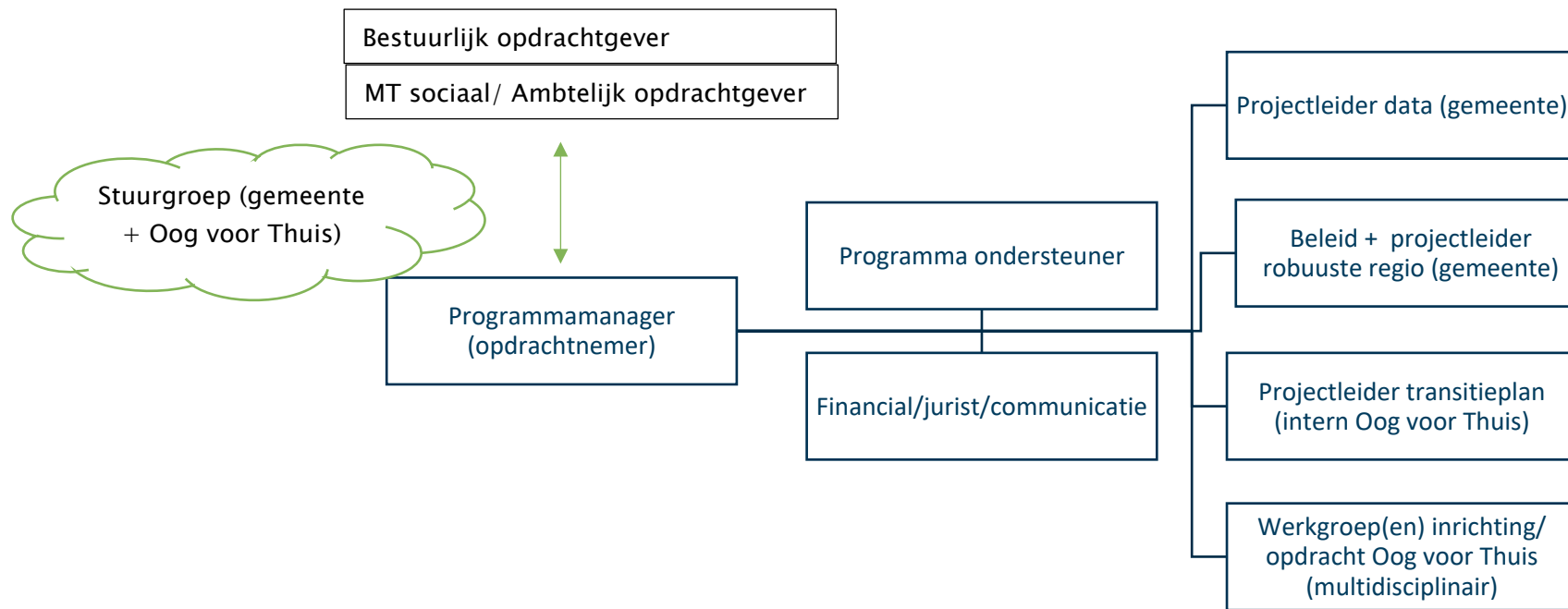
7.1. Governance

De programma lijnen van 'Grip op Jeugdhulp' vallen deels binnen de scope van de sector 'Jeugd- en Onderwijs', maar raken uiteindelijk het brede sociale domein (sociale basis, Wmo, Participatie) alsmede de bedrijfsvoeringsorganisatie, financiën/control en de afstemming die gaande is met SOZ in de regio. Van belang is dat de sturing op de veelal verweven opgaven vanuit een breed perspectief plaatsvindt en de lijnorganisatie in positie is. Voor het programma geldt het volgende:

1. Besluiten die voortkomen uit het programma worden in de lijn genomen die via het MT sociaal loopt.
2. Er is een stuurgroep 'Grip op Jeugd'; deze stuurgroep monitort de voortgang van het programma en fungeert als expertise klankbord en escalatieladder binnen het programma.

²¹ Bestaande uit o.a. Oog voor Thuis, beleidsadviseurs, strateeg, adviseur onderwijs, beleidsregisseurs (jeugd, Wmo, SP), financial, Programma manager.

De programmastructuur van Grip op Jeugd ziet er als volgt uit:



De sector manager Jeugd & Onderwijs fungeert als ambtelijk opdrachtgever – in nauwe samenspraak met de directeur–bestuurder van Oog voor Thuis. De portefeuillehouder Jeugd fungeert als bestuurlijk opdrachtgever. De programma manager is opdrachtnemer en op ambtelijk niveau de verbindende schakel tussen gemeente en Oog voor Thuis.

6 Bijlagen

Risico's en mitigerende maatregelen

Het programma 'Grip op Jeugdhulp' kent een aantal risico's, die in onderstaande tabel op hoofdlijn staat uitgewerkt, met daarbij horende mitigerende maatregelen.

Risico	Oorzaak	Mogelijke gevolgen	Mitigerende maatregelen
Niet halen deadline inspectie (februari 2026)	Door complexiteit overdracht JHLD, herbeoordelingen en capaciteitsknelpunten	Voortgezet toezicht, reputatieschade, politieke druk	Periodieke voortgangsrapportages, maandelijkse bijsturing in stuurgroep, opschaling inzet indien achterstand ontstaat
Personeelstekorten bij Oog voor Thuis en gemeente	Structurele krapte op de arbeidsmarkt, hoge werkdruk en uitval van medewerkers	Vertraagde uitvoering, lagere kwaliteit hulp, overbelasting medewerkers	Capaciteitsplanning opnemen in transitieplan, flexibele inzet externe ondersteuning, procesversimpeling waar mogelijk
Geen tijdige of volledige datavalidatie	Onvolledige cliëntgegevens, onduidelijkheden over hulpgebruik	Onbetrouwbare stuurinformatie, financiële onzekerheid, onrechtmatigheid	Gericht projectteam op datagedreven werken, DPIA's en afspraken over eigenaarschap, fasering en prioritering 'dataschoonmaak'
Onvoldoende bestuurlijke of ambtelijke afstemming	Complexe <i>governance</i> , rollen zijn nog niet volledig scherp	Vertraging besluitvorming, misverstanden in aansturing, wantrouwen	Heldere opdrachtformulering en gedeelde voortgangsinzichten, vaste overlegstructuur (Oog voor Thuis/gemeente, stuurgroep, MT, PO)
Financiële tekorten op uitvoeringscapaciteit of projecten	Geen dekking voor benodigde projectleiders of uitvoering	Stagnerende of vertraagde programmalijnen	Noodzakelijke inzet opnemen in najaarsnota 2025 en begroting 2026, prioriteren op basis van urgentie en wettelijke noodzaak

Weerstand vanuit zorgaanbieders of ketenpartners	Cultuurverandering is vereist, dit veroorzaakt mogelijk frictie bij nieuwe werkwijzen	Verstoorde samenwerking, vertraging implementatie nieuwe processen	Stakeholderdialoog/ gezamenlijk leerproces en heldere communicatie over veranderingen
---	---	--	---

Programmakosten

Het realiseren van verbetermaatregelen en hervormingen vraagt aanvullende investering. Voor de programmalijn regionale samenwerking/ aansluiting SOZ- zijn in ieder geval middelen nodig voor projectleiding, dat geldt ook voor data gedreven werken. Deze zullen vanuit het beschikbare budget 'visie sociaal domein' worden gedekt.

Onderdeel	2025 (mei-dec)	2026	2027	Opmerkingen
Programma manager	€100.000	€176.000	PM	<i>Gedekt vanuit Visie Sociaal Domein</i>
Diverse programmakosten	€10.000	€15.000	PM	<i>Gedekt vanuit Visie Sociaal Domein</i>
Projectleider datagedreven werken	€68.000	€30.000	PM	<i>Gedekt vanuit Visie Sociaal Domein</i>
Projectleider SOZ/robuuste regio	€78.000	€39.000	PM	<i>Gedekt vanuit Visie Sociaal Domein</i>
Projectondersteuning data/bedrijfsvoering	€25.000	—	—	Aangevraagd door Oog voor Thuis; dekking in overleg

Historie

Om de opgaven die voor liggen goed te kunnen duiden helpt het de geschiedenis te kennen. In de periode **2018–2023** vormde **GO! voor Jeugd** de regionale toegangspoort tot jeugdhulp en de uitvoering van specialistische hulp. Redenen om hiervan af te willen zien waren 'beperkte preventie, indirecte sturing, data armoede end zorg over de continuïteit'. In **2021–2022** is gestart met de visieontwikkeling vanuit de toenmalige portefeuillehouder en is de publicatie van het

Manifest Opvoeden en Opgroeien tot stand gekomen.

De visie van de gemeente Alphen aan den Rijn op de jeugdhulp richt zich, volgens het "Manifest Opgroeien, Opvoeden en Jeugdhulp" op het creëren van een gezonde en veerkrachtige omgeving voor jeugdigen.

Het manifest benadrukt vier leidende principes:

- Krachten en kansen in het gewone leven: Iedereen doet mee en telt mee. Kinderen krijgen zoveel mogelijk ruimte om deel te nemen aan de maatschappij.
- Zelfredzaamheid: Ouders en jeugdigen worden ondersteund om zelf oplossingen te vinden voor hun hulpvragen.
- Overzichtelijk zorglandschap: Er wordt gezorgd voor een duidelijke en toegankelijke zorgstructuur.
- Preventie en samenwerking: Er wordt ingezet op preventie en samenwerking tussen verschillende partners om een doorgaande lijn van zorg en ondersteuning te bieden.
- Deze principes vormen de basis voor het gemeentelijk beleid en de samenwerking met maatschappelijke partners om jeugdigen en gezinnen optimaal te ondersteunen.

In **2022–2023** heeft besluitvorming over de oprichting van de Overheids–BV Oog voor Thuis²² plaatsgevonden²³. Een langdurige stabiele samenwerking werd beoogd. Met een centrale toegangspoort, een nauwe samenwerking met preventie, onderwijs, CJG, Serviceplein, Tom in de buurt etc. Oog voor Thuis moest 'systeemgericht en gezinsgericht werken, met een lerend beleid. De bedoeling was meer autonomie en verantwoordelijkheid voor professionals

²² Aanvankelijk was de werktitel JeugdBV

²³ Pas halverwege 2023 is de keuze voor een B.V. i.p.v. stichting gemaakt.

In **2023** volgt de bestuursopdracht Jeugdhulp²⁴. Hier is besloten om een lokale uitvoeringsorganisatie in te richten, specialistische jeugdhulp in te kopen en een deel regionaal af te nemen. De ambitie luidt: 'per 2024 willen we komen tot kwalitatief goede en voor de gemeente betaalbare jeugdhulp en specifiek verdere stappen zetten in het voorkomen van jeugdhulp. Kinderen, jongeren en gezinnen moeten als het echt nodig is een beroep kunnen doen op tijdige, passende en effectieve jeugdhulp.

Hierbij wordt nadrukkelijk de verbinding gemaakt met de overige onderdelen binnen het sociale domein, zoals preventie. Jeugdhulp staat immers niet op zichzelf. Jeugdhulp is één van de vormen van hulp en ondersteuning die we als gemeenten inzetten om jeugdigen in staat te stellen veilig op te groeien en zich te ontwikkelen. Het realiseren van kwalitatief goede en voor de gemeenten betaalbare jeugdhulp in de Rijnstreek moet in samenhang worden gezien met deze andere vormen van hulp en ondersteuning'.

Met de visie op jeugdhulp en de bestuursopdracht heeft Alphen aan den Rijn een lijn ingezet die passend is bij de Hervormingsagenda Jeugd²⁵.

Begin **2024** is Oog voor Thuis met haar de opdracht²⁶ aan de slag gegaan, deze omvat:

- Het verrichten van werkzaamheden zoals beschreven in de jeugdwet, daaronder in ieder geval begrepen het verlenen van jeugd- en gezinshulp in de Gemeente, de toeleiding naar, advisering over, bepaling van en het inzetten van de aangewezen voorziening voor de jeugdigen en gezinnen die daarvoor in aanmerking komen, waarbij het gezin altijd aanwezig en betrokken is bij de stappen die daartoe worden gezet.
- De uitvoering van toegang tot de specialistische jeugdzorg in de Gemeente;
- Het bevorderen dat ouders in de Gemeente in staat zijn om hun kinderen op te voeden en goed kunnen omgaan met de dilemma's of problemen die het opvoeden van kinderen met zich meebrengt;

²⁵ De Hervormingsagenda is een landelijk gedragen plan (2023–2028) om de jeugdzorg te verbeteren, financieel houdbaar te maken en dichterbij huis toegankelijker te organiseren. <https://open.overheid.nl/documenten/addec5d5-279c-40de-b607-7b64e8441602/file>

²⁶ Zie uitgebreidere opdrachtomschrijving Oog voor Thuis.

- Zorgdragen dat kinderen en gezinnen in de Gemeente in een kwetsbare situatie tijdig worden bereikt en passend, zoveel mogelijk in de eigen omgeving, worden ondersteund. Dit kan ook een verwijzing betekenen naar een specialistische jeugdhulpaanbieder.
- Bijdragen aan een positief opgroei- en opvoedklimaat in de Gemeente;
- Het bevorderen dat kinderen in de Gemeente veilig opgroeien, hun talenten kunnen ontwikkelen en zich daarbij maximaal kunnen ontplooiën en naar vermogen kunnen meedoen aan de samenleving.

Gelijktijdig start de gemeente met een project Jeugdhulplooptdoor²⁷ (JHLD).

Na de oprichting van Oog voor Thuis waren essentiële voorwaarden – zoals ingerichte werkprocessen, systemen, personele voorwaarden en gegevensoverdracht vanuit GO! voor Jeugd – niet op orde. Dit bracht risico's mee voor de continuïteit van zorg en de uitvoeringskracht van de organisatie. Er is voor gekozen dat Oog voor Thuis per 1 januari 2024 alleen verantwoordelijk werd voor nieuwe cliënten²⁸. Dossiers van GO! voor Jeugd zijn daarom in een tijdelijk construct ondergebracht bij wat Jeugdhulp Loopt Door (JHLD) is gaan heten. Vanaf de start in **2024** worden knelpunten zichtbaar. Zo blijkt het niet mogelijk om op korte termijn één toegang te organiseren en is het niet duidelijk hoe groot het cliëntenbestand is. Het doel was om de JHLD dossiers te beoordelen en op termijn (1 januari 2025) over te dragen aan Oog voor Thuis. Dit is niet gelukt en **eind 2024** zijn de lopende indicaties verlengd.

Vanaf **juni 2024 tot maart 2025** hebben wisselingen plaatsgevonden op MT/Bestuurlijk niveau binnen de gemeentelijke organisatie. Er zijn tevens bestuurswisselingen geweest bij Oog voor Thuis. In **2025** raken de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugdautoriteit betrokken vanwege zorgen rondom het construct JHLD.

²⁷ Daarnaast heeft ook nog een project oplossen wachtlijsten(POW) gedraaid, inmiddels opgeheven.

²⁸ medewerkers die overgingen naar Oog voor Thuis, hebben lopende begeleiding van gezinnen meegenomen.

De inspectie constateert op basis van haar onderzoek dat voor vrijwel alle zaken van Jeugdhulplooptdoor (JHLD) geldt dat:

1. Geen zicht is op de jeugdigen.
2. Er geen sprake van casusregie bij Jeugdhulplooptdoor.
3. Zicht op de veiligheid van jeugdigen en gezinnen
4. Gezinsplannen ontbreken
5. Er zijn te weinig jeugdconsulenten
6. De jeugdigen en ouders hebben onvoldoende de mogelijkheid om een klacht in
7. De bedrijfsvoering schiet tekort.
8. Een solide plan om JHLD over te brengen naar Oog voor Thuis ontbreekt

Inspectietoezicht wordt ingesteld en de gemeente krijgt tot februari 2026 de tijd het toezicht op te heffen. Daarnaast vindt monitoring vanuit de Jeugdautoriteit plaats vanwege de structurele problemen. De gemeente Alphen aan den Rijn concludeert dat schade herstel nodig is om de jeugdhulp op orde te brengen.

Gebruikte externe documentatie

<u>Manifest Opgroeien, Opvoeden en Jeugdhulp in Alphen aan den Rijn</u>	2022
<u>Rapport Inspectie Gezondheidszorg en jeugd</u>	mei 2025
<u>aanwijzing Jeugdautoriteit</u>	juni 2025
<u>Quick scan KoxdeVoogd</u>	juni 2025
<u>Hervormingsagenda Jeugd</u>	2023-2028
<u>Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg</u>	april 2025



Gemeente Alphen aan den Rijn

Stadhuisplein 1

Postbus 13

2400 AA Alphen aan den Rijn

Telefoon 14 0172

gemeente@alphenaandenrijn.nl

www.alphenaandenrijn.nl