

Nieuwe Perspectieven (NP) en Nieuwe Perspectieven Jonge Jeugd (NPJJ) binnen de gemeente Amsterdam

Amsterdam, 20 februari 2003

Nelleke Hilhorst

Door de fusering van de zorgaanbieders SaC en Amstelstad tot SaC-Amstelstad en de daarmee gepaard gaande flexibilisering en regionalisering is de positie van NP/NPJJ veranderd. De gemeente Amsterdam en SaC-Amstelstad hebben gevraagd om een onafhankelijk advies om de borging van Nieuwe Perspectieven in de nieuwe situatie zo goed mogelijk vorm te geven. In dit (onderhavige) advies wordt een korte historische schets gegeven, wordt beschreven welke ideeën SaC-Amstelstad heeft om de kwaliteit van NP/NPJJ ook in de toekomst te garanderen en wordt beschreven welke aanvullende garanties overeengekomen zijn.

1 Een korte historische schets

Ruim 10 jaar geleden waren er duidelijke en in ernst toenemende signalen over een problematische situatie rond jongeren in Amsterdam West. Naar aanleiding hiervan hebben toenmalige burgemeester Van Thijn en wethouder Wildekamp in 1992 tijdens een ambtswoning overleg besloten dat het de hoogste tijd was om de aanpak van 'jongeren op achterstand' (joa) voortvarend en onconventioneel aan te gaan pakken. In november 1992 is in B&W besloten middelen vrij te maken voor een nieuw stedelijk project, met vier belangrijke kenmerken:

- Het project is niet ondergebracht bij een bestaande jeugdhulpverleningvoorziening, maar de gemeente ging zelf het project opzetten en uitvoeren. De bestaande organisaties werden namelijk niet in staat geacht een dergelijk vernieuwend project gestalte te geven.
- De doelgroep werd breed gedefinieerd als multicultureel en de medewerkers moesten wat betreft culturele achtergrond een afspiegeling vormen van de doelgroep (anders dan de andere categorale projecten destijds voor Marokkaanse jongeren). Tevens moest de groep medewerkers multidisciplinair samengesteld zijn.
- De bestaande methoden werden niet geschikt geacht. Er is opdracht gegeven om een nieuwe werkwijze, gebaseerd op een andere kijk op het pedagogisch handelen te ontwikkelen. Deze methode is gebaseerd op 'helpen in eigen omgeving'.
- Er werden bestuurlijke voorwaarden gecreëerd voor succes, zoals bindende afspraken met OM, politie, onderwijs, arbeidsvoorziening en jeugdzorg en een interbestuurlijke regiegroep. (Dit betekende ook de start voor Schakelpunt West; de voorloper van het huidige RMC).

In mei 1993 leidde dit alles tot de start van het Project Nieuwe Perspectieven in Amsterdam West. Vanwege goede resultaten is het project in 1996 uitgebreid naar de stadsdelen Noord en Oost. In december 1997 is een team in Zuid Oost gestart en eind 1998 is een team in Westerpark/De Pijp gestart. Vanwege het voornemen van de gemeente om geen nieuwe instellingen in Amsterdam te creëren, zijn in januari 1996 de (eerste twee) teams uit West aangehaakt bij het SaC (Sociaal-agogisch Centrum). In 1998 zijn de andere teams aangehaakt.

De gemeente Amsterdam behield de programmaverantwoordelijkheid, door een rechtstreekse 'inkooprelatie' aan te gaan, waarbij jaarlijkse afspraken worden gemaakt over werkgebieden en omvang van het hulpaanbod voor een vaste prijs per interventie. Voorwaarden voor de aanhaking vanuit B&W waren: behoud van methodiek, beoogde doelgroep, opgebouwd instrumentarium, kwaliteits- en productiebewaking, een herkenbare positie binnen/buiten de eigen instelling en een heldere en eenduidige coördinatie en aansturing.

In 1999 is met behulp van Criem gelden, het Project Nieuwe Perspectieven voor Jonge Jeugd (NPJJ) in Nieuw West en De Baarsjes ontwikkeld. Met als doel een preventief aanbod te ontwikkelen (in en rond het gezin) voor jongeren tussen de 8 en 12 jaar oud met dreigende politiecontacten. Op 1 mei 2002 is een Criempilot in Zuid Oost gestart.

Inmiddels werken er in de stad Amsterdam zes teams NP en twee teams NPJJ, en worden op jaarbasis ongeveer 500 jongeren door Nieuwe Perspectieven en 128 gezinsinterventies door Nieuwe Perspectieven Jonge Jeugd begeleid. Daarnaast worden er gesprekken gevoerd over uitbreiding van de

werkgebieden NP, om een stadsbreed aanbod te realiseren en daarmee de aangroei naar de harde kern groep in de stad nog verder te reduceren. Dit behelst een toename van 200 jongeren op jaarbasis.

Voor Nieuwe Perspectieven is een nieuwe fase in gang gezet met de fusie op 1 juli 2002 van het SaC met Amstelstad tot SaC-Amstelstad Jeugdzorg. Deze fusie brengt een aantal beleidswijzigingen met zich mee die van invloed zijn op Nieuwe Perspectieven. In deze notitie wordt aangegeven wat hetzelfde blijft en wat verandert. Ook voor SaC-Amstelstad is duidelijk dat de positie van NP/NPJJ, opererend tussen jeugdhulpverlening en justitie in, een zorgvuldige en uiterst behoedzame aanpak vraagt. In het fusiedocument 'Sterk ter plaatse' wordt er op gewezen dat als gevolg van de regionalisering er geen sprake mag zijn van versnippering. De belangrijkste vraag daarbij is *hoe* de kwaliteit, de eenheid en de eigenheid van Nieuwe Perspectieven in de toekomst gegarandeerd worden, zodat versnippering wordt voorkomen. De borging (en het behouden van de eigen identiteit) van Nieuwe Perspectieven is een gedeelde zorg van de gemeente Amsterdam en SaC-Amstelstad. Voor beiden is dit project van groot belang. NP is een aparte tak van sport en dat moet ook zo blijven! In deze notitie worden voorstellen gedaan, om deze positie ook in de gewijzigde situatie na de fusie te kunnen garanderen.

2 SaC-Amsterdam Jeugdzorg

Een van de uitgangspunten voor de nieuwe organisatie is dat de hulpverlening - om de overgang van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde organisatie mogelijk te maken - zoveel mogelijk gedecentraliseerd wordt naar de regio's. Deze keuze heeft grote invloed op de wijze waarop Nieuwe Perspectieven wordt georganiseerd. Om de keuze van SaC-Amsterdam voor regionalisering van hun aanbod te verduidelijken wordt kort stilgestaan bij de visie van deze instelling.

In SaC-Amsterdam staat cliëntgericht werken centraal. De hulp is op maat en doelgericht; gericht op activering en inschakeling van het netwerk en is waar mogelijk ambulante. Het aanbod moet aansluiten op het werk van bureau jeugdzorg en gecombineerd kunnen worden met het aanbod van andere instellingen in de regio.

Om de vermaatschappelijking van de jeugdzorg te laten slagen moet hulp dicht bij huis worden aangeboden¹. Cliëntgericht werken vereist flexibilisering en regionalisering van het aanbod. SaC-Amsterdam stelt dat de verschillen in regionale invulling vooral het gevolg zullen zijn van het verschil van vragen van cliënten, hetgeen weer te herleiden is tot verschil in samenstelling van de bevolking.

De nieuwe organisatie SaC-Amsterdam werkt in acht regio's in het ROA-gebied, en heeft daarnaast de justitiële jeugdinstelling het Jongeren Opvangcentrum (JOC). Het gaat om zes regio's in Amsterdam (Noord, Centrum/Oud West, Nieuw West, Zuid, Oost en Zuidoost) en twee daarbuiten (Zaans- en Waterland en Amstelland/Meerlanden).

Wat betreft de inzet van NP in de toekomst stelt het bestuur dat:

- De grondgedachte overeind gehouden wordt: snelle, praktische, efficiënte hulp, gericht op de concrete vragen en mogelijkheden van cliënten, door middel van intensief persoonlijk contact.
- De herkenbaarheid, overzichtelijkheid en bereikbaarheid gecontinueerd moeten worden.
- Een verdere uitbreiding van NP en NPJJ over de hele stad gewenst is.
- De slagvaardigheid behouden moet blijven: rechtstreekse aanmelding door de politie en andere verwijzers (geen indicatie bureau jeugdzorg noodzakelijk).

Verder is van belang te vermelden dat de Raad van Bestuur van SaC-Amsterdam zich meer dan in het verleden wil profileren met betrekking tot criminaliteitspreventie en criminaliteitsbestrijding van jongeren in Amsterdam. Daarvoor heeft ze de voorwaarden gecreëerd in de vorm van een speciale afdeling Jeugd & Veiligheid; wordt veel aandacht besteed aan de borging van Nieuwe Perspectieven en wordt meer samengewerkt tussen JOC-NP-Jeugdreclassering (jongeren die vastzitten in detentie krijgen een STP (schooling, training en programma)). Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de aansluiting met andere initiatieven op het gebied van jeugd en veiligheid in Amsterdam (zoals RMB, buurtvaders, Beware Watch Out, De Uitdaging).

Noot 1 Dit houdt onder andere in dat de hulpverleners goed op de hoogte moeten zijn van de sociale kaart en over goede contacten in het gebied waar hun cliënt woont, moeten beschikken. De maatschappelijke instellingen in een gebied (onderwijs, politie, bestuur, etc.) willen op hun beurt een herkenbare en aanspreekbare jeugdzorgpartner in hun gebied aantreffen om gezamenlijk inhoud te geven aan de koppeling jeugdbeleid en jeugdzorg.

3 Consequenties voor NP/NPJJ

Hieronder wordt stilgestaan bij wat de fusie en de daarop volgende ontwikkelingen (met name de regionalisering) betekenen voor NP/NPJJ.

Wat blijft hetzelfde en wat is veranderd?

Gehandhaafd zijn de volgende elementen

- De regionalisering van het SaC-Amsterdam betekent voor de uitvoering geen grote verandering: deze vorm werd al op regionaal niveau ingezet.
- De teams (inclusief afdelingsmanagers) en de locatie van waaruit de teams werken zijn hetzelfde gebleven. Er is bewust niet gekozen voor vermenging: de eigenheid van de werkwijze moet behouden blijven.
- De personeelswerving gebeurt via het eigen netwerk, met als uitgangspunt dat de medewerkers, wat betreft culturele achtergrond een afspiegeling moet zijn van de doelgroep. De afdelingsmanager is medeverantwoordelijk voor het werven en aanstellen van het personeel.
- Er blijft veel aandacht voor training en deskundigheidsbevordering van de medewerkers, door de eigen functionaris en door inkoop van methodische training, supervisie en intervisie.
- Registratie geschiedt aan de hand van een met de gemeente afgesproken registratiesysteem (VMS); NP had hiervoor al een eigen functionaris.
- Het allergrootste deel van de begeleidingstijd blijft zitten in de persoonlijke contacten met jongeren en hun omgeving; het papierwerk (dat wil zeggen de rapportage) blijft beperkt.

Maar er zijn ook zaken *veranderd*, zowel wat betreft de personele invulling als de organisatorische vorm.

De eerst belangrijke wijziging is dat er op managementniveau bij Nieuwe Perspectieven personele wisselingen hebben plaatsgevonden², waardoor er een ander aanspreekpunt is gekomen. De al sinds 1993 aan Nieuwe Perspectieven verbonden Astrid Grant zal de functie van hoofd van de afdeling Jeugd en Veiligheid op zich nemen en daarmee het aanspreekpunt zijn voor NP/NPJJ.

De tweede belangrijke wijziging is dat voor de fusiedatum Nieuwe Perspectieven (6 teams) en Nieuwe Perspectieven Jonge Jeugd (2 teams) geregionaliseerde, maar wel centraal aangestuurde onderdelen waren. Met de regionalisering vallen de diverse teams van NP en NPJJ onder de verantwoordelijkheid van de diverse regiomanagers en is er geen sprake meer van centrale aansturing.

Als gevolg van deze wijzigingen heeft het college van B&W haar zorgen geuit of binnen de deconcentratie genoeg waarborgen zijn ingebouwd om het voortbestaan van Nieuwe Perspectieven te garanderen. Met name het weg-

Noot 2 Een heel belangrijke wijziging is dat Henk Westerhoff, die aan de wieg gestaan heeft van het project en altijd hét gezicht van Nieuwe Perspectieven is geweest, in de zomer 2002 met de VUT is gegaan. De rol van Henk Westerhoff werd vanaf 1997 steeds meer overgenomen door Hans Straver (de sectormanager), die nu gekozen heeft voor de functie van regiomanager. Hij heeft op zijn beurt de afgelopen jaren steeds meer taken overgedragen aan Astrid Grant, al vanaf 1993 betrokken bij NP: eerst als teamlid in West, later als teamleider Zuidoost en daarna als unitcoördinator.

vallen van de centrale aansturing baart het college zorgen.

SaC/Amsterdam heeft in de afgelopen periode deze wijzigingen uitgebreid op zijn consequenties besproken. Om de identiteit, de kwaliteit, de centrale regie en daarmee de duidelijke entiteit van NP/NPJJ in de toekomst te waarborgen is een aantal garanties ingebouwd.

Deze garanties worden aan de hand van de thema's aansturing, communicatie met de gemeente Amsterdam, identiteit/herkenbaarheid, kwaliteitsbewaking, methodiekontwikkeling en monitoring beschreven. In het beschreven plaatje is rekening gehouden met de uitbreiding van 200 jongeren. Ook het voorgestelde invoerschema wordt weergegeven.

Aansturing

Om het gedachtegoed en de verdere ontwikkeling van NP/NPJJ veilig te stellen én invulling te geven aan het aanbod in het kader van jeugd en veiligheid, wordt de Afdeling Jeugd en Veiligheid opgericht. Deze stafafdeling – die ressorteert onder de afdeling O&O van SaC-Amsterdam – heeft tot taak de uitvoering van de programma's Nieuwe Perspectieven en Nieuwe Perspectieven Jonge Jeugd te bewaken. Ook moet deze afdeling zorg dragen voor het breder inzetten van Nieuwe Perspectieven elementen, binnen andere programma's binnen SaC-Amsterdam.

De stafafdeling Jeugd en Veiligheid heeft een signalerende functie waar het gaat om het functioneren van de teams NP. Als er een team NP op drift raakt, stelt het hoofd van de stafafdeling Jeugd en Veiligheid de desbetreffende regiomanager hiervan op de hoogte. Omgekeerd moet de regiomanager het hoofd Jeugd en Veiligheid op de hoogte stellen indien hij voornemens is veranderingen/wijzigingen in zijn regio aan te brengen die van invloed zijn op de uitvoering waar het de NP werkwijze betreft.

Indien de regiomanager niet adequaat reageert op de signalen vanuit de stafafdeling, wendt het hoofd Jeugd en Veiligheid zich rechtstreeks tot de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur zal vervolgens vanuit haar lijnverantwoordelijkheid ingrijpen.

De afdeling Jeugd en Veiligheid bestaat uit een hoofd, een methodiektrainer NP/NPJJ, een stafmedewerker NP/NPJJ en een medewerker beleid, registratie en managementinformatie. Nieuw is de positionering van het hoofd en de stafmedewerker NP/NPJJ. De overige onderdelen bestaan al langer en worden ook in het toekomstige plaatje gecontinueerd.

Het *hoofd* Jeugd en Veiligheid (32 uur) is hét externe gezicht van Nieuwe Perspectieven en het aanspreekpunt voor de gemeente Amsterdam, wat betreft de opdracht NP/NPJJ, nieuwe – en bestaande projecten en verslaglegging. Zij heeft als taak om de centrale stad te informeren over de voortgang binnen NP/NPJJ en verbindingen te leggen met de overige ontwikkelingen binnen de stad. Zij zorgt voor de verbinding tussen de regionale teams door een tweewekelijks afstemmingsoverleg, waarin afspraken tussen regio's onderling (bijv. over inzet van capaciteit), stadsbrede ontwikkelingen en/of afspraken aan de orde gesteld worden. Daarnaast onderhoudt zij regelmatig contact met de stadsbrede instellingen of aanpakken van justitie, politie, reclassering, bureau jeugdzorg, media en publiciteit. Ook zal zij de verschillende delegaties blijven ontvangen. Ze is op de hoogte van algemene ontwikkelingen in de justitiële sector, strafrecht, OM, politie aanpakken en gedragsregels en de handelingsbevoegdheid van medewerkers van NP op zittingen en raadmogers. Verder adviseert ze gevraagd en ongevraagd de regiomanagers over vraagstukken rondom samenwerking en projecten vanuit de stadsdelen die NP/NPJJ betreffen. Samengevat is deze medewerkster hét gezicht van NP en verder informeert, adviseert en ondersteunt ze en stemt ze zaken af, zowel

intern als met andere organisaties. Daarnaast stippelt ze de grote lijn voor de toekomst uit waar het gaat om de ontwikkeling van NP en bewaakt ze de eenduidigheid: een *ja* in West betekent een *ja* in Oost.

De *methodiek trainer*, die zelf enige jaren ervaring heeft op het uitvoerend niveau heeft 36 uur beschikbaar voor training en methodische ondersteuning. Haar voornaamste taak bestaat uit het ondersteunen van leidinggevenden in het aansturen van de medewerkers in relatie tot de methodiek en het ondersteunen van de medewerkers in de methodiek. Ook krijgen alle nieuwe medewerkers een start/visietraining. Verder zorgt zij ervoor dat de ingekochte trainingsmodules (Methode Instap) optimaal worden benut.

De *stafmedewerker* (36 uur) is een nieuwe functie en heeft als taak de kwaliteit van het aanbod NP/NPJJ te borgen door o.a:

- zeer frequent in de teams aanwezig te zijn,
- met de afdelingsmanagers en de afdelingscollega's veelvuldig overleg te voeren en afstemming te bereiken,
- daadwerkelijk te ondersteunen in keuzes in uitvoering en beleid (welke netwerken, afspraken met externen e.d.),
- nauw te overleggen met de trainer en de beleidsmedewerker om in gezamenlijkheid gesignaleerde trends om te zetten in beleid en sturing,
- assisteren van het hoofd bij het opzetten en continueren van samenwerkingsprojecten zoals de Uitdaging etc.

De *medewerker beleid, registratie en managementinformatie* bewerkt wekelijks alle door de werkers aangeleverde registratiegegevens (instroom, uitstroom, delicten, maatregelen, etc.). Verder maakt hij kwartaalrapportages en ondersteunt hij medewerkers bij het invullen van het (VMS) registratieprogramma.

De raad van Bestuur van SaC/Amsterdam is van mening dat door deze constructie (hoofd J&V en stafmedewerker) er meer tijd besteed kan worden aan de inhoudelijke en organisatorische begeleiding van de verschillende teams.

Communicatie met de gemeente Amsterdam

Het hoofd J&V is het aanspreekpunt voor de gemeente en zal regelmatig contact onderhouden met de behandelend ambtenaar van de gemeente. Naast het reguliere jaarlijkse overleg met de gemeente, op basis van het jaarverslag zal ze - als er zich belangrijke ontwikkelingen voordoen - tussentijdse signalen afgeven, bijvoorbeeld ten aanzien van de doelgroep. Het Hoofd Bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor de opdracht verantwoording en financiële afwikkeling NP bij de Gemeente Amsterdam.

Verder stelt de Raad van Bestuur het op prijs om haar betrokkenheid en het belang dat de organisatie hecht aan NP/NPJJ te vertalen in een tweejaarlijks overleg met de behandelend ambtenaar en de (portefeuille houdend) wethouder van de gemeente, waarin de belangrijkste ontwikkelingen besproken worden. Mochten er tussentijds signalen zijn die aandacht behoeven, is de Raad van Bestuur gaarne bereid tot tussentijds overleg.

Identiteit/herkenbaarheid

Het werken in de regio samen met alle partijen in de buurt wordt gecontinueerd. Door de instroom van klanten, het personeelsbeleid, de structurele training in de uitvoering van de methodiek en de stafmedewerker die nauwgezet de uitvoering van de methodiek bewaakt, moet het project zijn eigen identi-

teit behouden.

Kwaliteitsbewaking

De borging van de kwaliteit geschiedt door:

- het vasthouden van de heldere visie en de grondgedachte die vastgelegd is voor NP/NPJJ: snelle, praktische, efficiënte hulp, gericht op de concrete vragen en mogelijkheden van cliënten, door middel van intensief persoonlijk contact;
- de bewaking van het gedachtegoed door het hoofd van de afdeling Jeugd en Veiligheid;
- de aanstelling van een stafmedewerker NP/NPJJ, die specifiek als taak heeft deze borging te realiseren;
- het centraal bepaalde opleidingsbeleid: de wijze van opleiding en training wordt gecontinueerd. Dit houdt in dat de bestaande middelen die nu benut worden voor de trainer (salaris) en het budget voor externe training (Bureau Instap, later Van Montfoort, nu eigenaar methodiek en ontwikkeling hiervan), voor dit doel benut blijven;
- de werving van personeel (afspiegeling van doelgroep);
- de multidisciplinaire achtergrond van de werkers, dat wil zeggen dat er niet noodzakelijkerwijs alleen hulpverleners werkzaam zijn bij Nieuwe Perspectieven maar bijvoorbeeld ook politieagenten, jongerenwerkers, en andere met de te helpen jeugd bekende beroepsgroepen.

Methodiekontwikkeling en behoud en ontwikkeling van expertise

De stafmedewerker heeft als taak de methodiekontwikkeling en de verdere ontwikkeling van de expertise vorm te geven. De medewerker houdt zich bezig met het voorbereiden, ontwikkelen en implementeren van beleid op het gebied van jeugd en criminaliteit, waarin de methodiek Nieuwe Perspectieven centraal staat. Verder zorgt hij/zij voor afstemming tussen de verschillende teams in de stad en ondersteunt en adviseert hij/zij de afdelingsmanagers bij hun werkzaamheden, waar het de kwaliteit van het werk betreft. Tenslotte signaleert hij/zij knelpunten en zet deze om in actie.

Monitoring instroom, effecten en kwaliteit

SaC/Amsterdam is voornemens om jaarlijks in het tweede kwartaal een jaarverslag en een jaarplan uit te blijven brengen. In de evaluatie wordt inzichtelijk hoeveel jongeren (aantallen, sekse, etnische achtergrond, stadsdeel, eventuele maatregel) met welke problemen en doelen zijn ingestroomd. Van de uitgestroomde jongeren wordt gerapporteerd welke resultaten (op de verschillende leefgebieden) zijn behaald en wat de recidive cijfers zijn na 9 maanden. Verder wordt gerapporteerd hoeveel tijd is besteed aan de diverse leefgebieden, welke vormen van samenwerking hebben plaatsgehad met welk resultaat, welke trends er gesignaleerd kunnen worden en verder worden eventuele knelpunten benoemd.

Tevens worden er productieafspraken voor het komend jaar vastgesteld.

Nieuwe Perspectieven stadsbreed- voorstel invoerschema

Uitgaande van 200 extra trajecten stelt SaC-Amsterdam voor om dit gefaseerd in te voeren. Het werven van geschikte interventiewerkers vraagt de nodige voorbereiding. Met name de diversiteit in ervaringsachtergrond en etniciteit maakt dat dit enige tijd in beslag neemt. Veelal werd en wordt er geworven in de netwerken van de al aanwezige medewerkers. Hierdoor heeft men door de jaren heen altijd een uitgebalanceerd personeelsbestand kunnen handhaven.

Wat deze uitbreiding betreft wil NP vasthouden aan de opzet van de teams (afspiegeling zijn van de doelgroep in het stadsdeel) en de diversiteit in zijn geheel. Tevens vinden zij het wenselijk om de uitbreiding eerst te realiseren

op die plaatsen waar de wachtlijstproblematiek het hoogst is.

Een aantal van 200 extra trajecten betekent 12 fulltime medewerkers op jaarbasis. Het is de verwachting dat op 1 april 2004 de uitbreiding gerealiseerd kan zijn. De gefaseerde uitbreiding is goed te realiseren omdat hierbij rekening gehouden kan worden met het trainen van de nieuwe medewerkers en de balans in een team (toevoeging van nieuwe medewerkers in een team).

Het aankomend jaar zal het werven van personeel een constante aandacht factor zijn van de afdeling jeugd en veiligheid.

4 Advies en aanvullende afspraken

Bij de fusie van SaC en Amstelstad is gezorgd voor een aantal pijlers voor de borging van de kwaliteit:

- één duidelijk aanspreekpunt (32 uur);
- het aanstellen van een stafmedewerker NP/NPJJ (36 uur)³;
- continuering training en opleiding, wat betreft inhoud, vorm en uitvoering;
- jaarlijks overleg tussen Raad van Bestuur SaC-Amstelstad en de verantwoordelijk wethouder van de gemeente (ambtswoning overleg). Meer overleg (in eerste instantie wat de gemeente betreft op ambtelijk niveau) is mogelijk, wanneer een of beide partijen daar aanleiding toe zien.

Om beter zicht te krijgen of deze peilers in de praktijk genoeg draagkracht hebben, is aan het hoofd Jeugd en Veiligheid gevraagd hoe NP op dit moment functioneert. Zij stelt dat in deze fase na de fusie veel aandacht uitgaat naar de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van SaC-Amstelstad binnen de eigen regio. De focus is sterk naar binnen gericht op het zoeken van samenwerking en onderlinge afstemming. Zo worden op dit moment protocollen voorbereid over zaken, die binnen NP al eerder bediscussieerd en vastgelegd zijn. In regioverband moet opnieuw energie gestoken worden in het bepalen van een handelingsprotocol. Als deze afwijkt van wat NP gewend is dienen ze zich óf aan te passen, hetgeen ten koste kan gaan van hun methodische uitgangspunten óf ze verkrijgen een uitzonderingspositie, hetgeen de samenwerking belemmert.

Het naast elkaar zitten in de regio bevordert het intern overleg, maar heeft weinig meerwaarde voor de uitvoeringspraktijk van NP/NPJJ. De creativiteit om naar andere alternatieven dan de gebruikelijke te zoeken verminderd door de zuiging van het reguliere (in de regio). De trainer moet hier extra alert op zijn.

De interne focus heeft negatieve effecten op het onderhouden van contacten met externe organisaties, dat momenteel minder aandacht krijgt. Ook het stadsbreed uitwisselen tussen de verschillende teams van NP en met andere stadsbrede initiatieven is de afgelopen periode gereduceerd. Binnen NP/NPJJ is op dit moment sprake van stilstand en een geringere flexibiliteit. Het contact tussen de regiomanagers en het hoofd Jeugd en Veiligheid is nog erg beperkt. Slechts enkele regiomanagers hebben het 'aanspreekpunt' van NP/NPJJ gevraagd om overleg of uitwisseling. Het hoofd geeft aan nu reactief in te gaan op vragen en verzoeken, terwijl ze weer pro-actief moet gaan werken om de noodzakelijke dynamiek erin te houden.

Naar mijn mening heeft NP de laatste periode te maken gehad met post fusie perikelen. Dit is onvermijdelijk, maar de inzet moet wel zijn om de noodzakelijke dynamiek van NP weer zo snel mogelijk terug te krijgen.

Het blijft - naar mijn mening - de beste optie om ook in de komende jaren de opdracht tot uitvoering van NP/NPJJ bij SaC-Amstelstad neer te leggen. Het oprichten van een aparte stichting, is een probleem willen oplossen met het creëren van een nog groter probleem. Deze keuze zal tot veel onrust leiden. Door een organisatie die net gereorganiseerd is, nogmaals in een andere positie te brengen, weten de medewerkers helemaal niet meer waar ze aan toe zijn en zal de interne gerichtheid alleen maar toenemen. Het tweede nadeel is dat een aparte stichting het gevaar loopt in een geïsoleerde positie te komen,

Noot 3 Deze functionaris is in januari 2003 benoemd; zij is al sinds 1997 werkzaam bij NP; eerst als uitvoerder en later als leidinggevend afdelingsmanager.

wat haaks staat op de methode, waar continu naar samenwerking wordt gezocht met andere instanties ten behoeve van de cliënt. Dit heeft vooral betrekking op de relatie tussen NP en SaC-Amsterdam. Door er een aparte stichting van te maken zal de relatie met SaC-Amsterdam danig bekoelen en dat zal de kwaliteit van het totale jeugdzorgaanbod niet ten goede komen. Het is ook de vraag of de huidige medewerkers wel zouden willen doorstromen naar een nieuwe Stichting.

Om tot een gedegen advies te komen zijn de reeds ingebouwde garanties nog eens goed onder de loep genomen en is vervolgens een aantal aanvullende garanties voorgesteld voor het behoud van een goed aanbod NP/NPJJ. Deze zijn met de gemeente en SaC-Amsterdam besproken en er is overeenstemming bereikt over de aspecten, die hierop volgend worden beschreven. Het totale plaatje biedt naar mijn mening voldoende garantie voor een goede continuering en verdere uitbouw van NP/NPJJ binnen SaC-Amsterdam.

Regie

Uit het organisatieschema blijkt dat er sprake is van veel schijven en naar mijn mening te veel schijven. Als het hoofd van de afdeling Jeugd en Veiligheid een misstand in één van de regio's constateert, moet zij zich richten tot het hoofd O&O die de betreffende regiomanager kan aanspreken. Daarnaast heeft ze geen macht: door van het hoofd Jeugd en Veiligheid een staffunctie te maken en het primaat wat betreft sturing te leggen bij de regiomanagers, vervalt de centrale aansturing van NP/NPJJ. Het hoofd heeft niet de mogelijkheid om zaken dwingend op te leggen, maar moet door middel van een tactische lobby zaken voor elkaar zien te krijgen. Dit biedt onvoldoende garanties om de belangrijkste taak, namelijk borging van NP/NPJJ te garanderen. Vanuit haar huidige positie is ze onvoldoende in staat de dynamiek te behouden en inkapseling van NP/NPJJ te voorkomen. Dit betekent dat de positie van het hoofd Jeugd en Veiligheid heroverwogen dient te worden. Terug naar een centrale aansturing is geen optie voor SaC-Amsterdam. Dit respecterend is gezocht naar een andere positie, maar wel één die haar in de gelegenheid stelt te doen wat ze moet doen, namelijk zorgen voor de continuering en verdere uitbouw van het aanbod.

Om het hoofd Jeugd en Veiligheid haar functie te kunnen laten uitvoeren zijn de volgende wijzigingen noodzakelijk:

Doordat het hoofd Jeugd & Veiligheid (J&V) geen lijnfunctie heeft dient de verbinding met de Raad van Bestuur sterker te worden, door:

- Het hoofd Jeugd en Veiligheid valt onder het hoofd OenO. Afgesproken is dat zij wel rechtstreeks een lid van de Raad van Bestuur aan kan spreken, als zij knelpunten constateert.
- De voormalig sectormanager die nu één van de regiomanagers en lid van het managementteam van SaC-Amsterdam is (Hans Straver) binnen de Raad aan te merken als adviseur NP/NPJJ die gevraagd en ongevraagd adviezen kan geven.
NB. In de jaargesprekken zal besproken worden hoe deze constructie werkt; als deze niet meer nodig is kan het - in onderling overleg tussen gemeente en zorgaanbieder - komen te vervallen. Daarnaast wordt beseft dat deze oplossing sterk persoonsgebonden is. Mocht de betreffende persoon niet meer beschikbaar zijn, zal opnieuw bekeken moeten worden of een dergelijke constructie nog langer nodig is en wie deze rol dan op zich kan nemen.
- Het hoofd Jeugd en Veiligheid twee keer per jaar of zoveel meer als noodzakelijk aanwezig te laten zijn tijdens RRO vergaderingen (overleg van de regiomanagers en de Raad van Bestuur).
- Afgesproken is dat de Raad van Bestuur een gesprek tussen de regioma-

nagers en het hoofd Jeugd & Veiligheid wordt gearrangeerd waarin de laatste duidelijk gepositioneerd wordt. Daarin moet helder worden wie waarvoor verantwoordelijk is en wat dit betekent voor de aansturing van de teams. Het gaat niet alleen over de positie van NP in de betreffende regio, maar ook om de dwarsverbanden tussen alle NP teams (matrix). Daarnaast is afgesproken dat er structureel overleg (een keer in de 6 - 8 weken) gevoerd gaat worden tussen het hoofd Jeugd & Veiligheid en iedere regiomanager over het functioneren van NP (binnen de regio). Als er een functioneringsgesprek gepland staat met een afdelingsmanager NP wordt door de regiomanager het hoofd Jeugd & Veiligheid om input voor het gesprek gevraagd.

- Het hoofd Jeugd & Veiligheid mag wanneer dit in het algemene belang is van NP/NPJJ schuiven met personeel NP/NPJJ, tussen de verschillende regio's.

NB. Al eerder is vastgelegd dat (het personeel van NP) geormerkte formatie betreft, waarmee niet geschoven kan worden naar andere onderdelen van SaC-Amsterdam (binnen een regio).

- Het eerste half jaar van 2003 dient het hoofd J&V haar prioriteit te leggen bij (de uitbreiding van) NP/NPJJ, waaronder het vormgeven aan de stafafdeling NP (met nieuwe stafmedewerker), pro-actief vorm geven aan de samenwerking met de overige betrokkenen binnen SaC-Amsterdam (regiomanagers, afdelingsleiders, Raad van Bestuur, hoofd OenO), de samenwerking met externe organisaties en het intensiveren van de samenwerking met de gemeente.
- Het hoofd Jeugd en Veiligheid ontvangt regelmatig individuele of groepen geïnteresseerden in NP/NPJJ. Aanbevolen wordt haar een korte Pr-training te laten volgen over hoe het verhaal van Nieuwe Perspectieven kort en bondig in no-nonsense termen onder het voetlicht gebracht kan worden. (De Raad van Bestuur heeft met het hoofd afgesproken om ook breder te kijken naar haar wensen omtrent de bevordering van haar deskundigheid.)

Methodiek

De methodiek dient verder ontwikkeld te worden. Belangrijke voorwaarden hierbij zijn controle op het inzetten van het personeel, stadsbrede afstemming met afdelingsmanagers en door de gemeenschappelijkheid te benadrukken door gezamenlijke bijeenkomsten te organiseren voor alle NP medewerkers. De Raad van Bestuur onderschrijft dat er op werksoortniveau afstemming moet plaatsvinden en faciliteert dit door de organisatie van studiedagen.

Binding en flexibiliteit teams

Naast het samenwerken binnen de regio is het ook van belang om de binding tussen de verschillende teams (het zich sterk voelen als eenheid) door minstens twee keer per jaar gemeenschappelijke studiedagen voor alle medewerkers te organiseren, een jaarlijks NP/NPJJ uitje te organiseren en door de gezamenlijke projecten zoals de Uitdaging en STP te continueren. Daarnaast blijft de Raad van Bestuur er zorg voor dragen dat de flexibiliteit wat betreft de inzet van personeel behouden wordt (bijvoorbeeld door vervanging bij uitval door ziekte, wachtlijsten, bijzonder buitenlands dialect).

Communicatie tussen opdrachtgever en SaC-Amsterdam

De betrokkenheid van NP/NPJJ bij andere stedelijke initiatieven, zoals de Uitdaging wordt door de gemeente zeer op prijs gesteld en dient gecontinueerd te worden. Het hoofd van de afdeling Jeugd en Veiligheid is hiervoor verantwoordelijk.

Om het contact en de uitwisseling van signalen te waarborgen dient er een

maandelijks overleg tussen het hoofd Jeugd en Veiligheid en de behandelend ambtenaar van de gemeente plaats te vinden⁴. Daarnaast vindt er jaarlijks overleg plaats op bestuurlijk niveau.

Meelopende evaluatie

De gemeente wil NP mee laten lopen in de lopende evaluatie van de harde kernaanpak. Dit betekent dat SaC-Amsterdam jaarlijks rapporteert aan de hand van de cliëntgegevens (onder meer over instroom, vroegtijdige uitval, uitstroom en effecten).

Gedurende de periode van uitbreiding (1 maart 2003 tot 1 april 2004) wil de gemeente een meelopende evaluatie laten uitvoeren door een onafhankelijke vertrouwenspersoon, die namens de gemeente bekijkt hoe het proces van uitbreiding en de implementatie daarvan verloopt en of de kwaliteit en de effectiviteit van het aanbod van NP/NPJJ (op zijn minst) behouden blijft. Deze meelopende evaluatie wordt betaald door de gemeente.

Noot 4 Voorheen was er bijna dagelijks kort telefonisch of mondeling overleg, nu is de frequentie erg wisselend en veel extensiever.