Andersson Elffers Felix

Presentatie Raadscommissie

Onderzoeken gemeente Lelystad

Twee onderzoeken

Spoor 1: onderzoek dienstverlening JEL

Dienstverlening JEL en de context waarin deze plaatsvond:

- Achtergrond
- Opdracht
- Werkinstructies
- Dienstverlening
- Sturing
- Monitoring
- Verantwoording

Spoor 2: onderzoek samenwerking in de jeugdketen

Invulling van raadsmotie

- Samenwerking
- Gedragenheid Knoppenplan en beleid
- Effectiviteit sturing via inkoop en contractmanagement

Spoor 2 | Evaluatie jeugdstelsel

Opdracht: onderzoek naar

1. Samenwerking in de jeugdketen
2. Gedragenheid beleid (Knoppenplan)
3. Mate waarin contractmanagement sturing op beleid in staat stelt

Methode: documentstudie en (groeps)gesprekken met brede representatie stakeholders



Beleidskaders

Beoogde situatie

Doelen
- Financieel houdbaar jeugdstelsel
- Toekomstbestendige jeugdzorg: sterke basis en stevige toegang en regie

Proces
- Transformatie niet alleen door gemeente maar samen met partijen

Monitoring d.m.v. stoplichtmodel
- O.a.: langdurig jeugdhulpgebruik, verlengingen, indicaties van verblijf, zwaardere woonvormen, samenloop van voorzieningen binnen gezinnen

Werkelijke situatie

Doelen
- Inhoudelijke ambitie breed gedeeld
- Beleid gepercipieerd als financieel gestuurd

Proces
- Grote verschillen in toepassing uitgangspunten
- Randvoorwaarden ontbraken voor goede implementatie, zoals beweging naar voorveld en sturing op verwijzers en aanbieders
- Signalen over knelpunten beperkt opgepakt

Monitoring: er werd gemonitord
- JEL hield KPI's bij, dasbhoards beschikbaar, interne overleggen, kwartaalgesprekken
- Beperkt zicht op werking van stelsel als geheel

Organisatie en samenwerking

Beoogde situatie

Gemeente beschrijft samenwerking als randvoorwaarde om beweging naar minder, lichtere en meer passende jeugdhulp mogelijk te maken

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid, integrale aanpak, gemeente als regisseur (Aanpak SD)
- Essentieel (Knoppenplan)
- Gedeeld referentiekader, afstemming met ketenpartners (Uitvoeringsprogramma)

Werkelijke situatie

Visie op samenwerking over tijd veranderd: focus op individuele rollen en verantwoordelijkheden

Proces van samenwerking

- Samenwerkingsafspraken ontbraken of stonden ter discussie
- Gemeente vulde regierol onvoldoende in, geen escalatiemogelijkheid bij problemen

Consequentie

- Veel conflicten tussen gemeente/JEL enerzijds en ketenpartners anderzijds

Inkoop en contractmanagement

Beoogde situatie

Uitwerking op verschillende abstractieniveaus in beleidsstukken / contracten

Doelen impliciet te herleiden:
- Werken met beperkt aantal aanbieders
- Minder specialistische jeugdhulp
- Kortere trajecten
- Meer sturen op resultaat
- Strikt interpreteren contracten
- Sturen op beperken verlengingen

Werkelijke situatie

Inkoop 2021 congruent met beleidsplannen

Team contractmanagement geen duidelijke rol
- Contractmanagement stuurde beperkt op kwaliteit en resultaten
- Signalen over aanbieders kwamen niet centraal samen
- Maatwerk was onvoldoende eenduidig belegd

Inkoopronde 2026 onder grote tijdsdruk
- Stakeholders zien uitvoeringsrisico's in perceel 3b voor de komende periode

Verklarende factoren

- Financiële druk en daarmee nadruk op kostenbeheersing vanuit politiek en bestuur
- Onvoldoende gezamenlijke operationalisatie van knoppen tussen gemeente en ketenpartijen
- Interne wisselingen en onderbezetting binnen de gemeente
- Onvoldoende zicht op uitkomsten van beleid en samenwerking binnen de gemeente en raad
- Basis van wantrouwen, beperkt contact en polarisatie over tijd

Aanbevelingen

1. Voor de gemeente en ketenpartners
   a. Investeer in het herstel van vertrouwen in de samenwerking
   b. Herijk gezamenlijk de operationalisering van het Knoppenplan
   c. Herijk bestaande samenwerkingsafspraken incl. escalatieroutes
2. Voor de ambtelijke organisatie, het college en de Raad
   a. Investeer in continuïteit in de ambtelijke organisatie, i.h.b. contractmanagement
   b. Richt een lerende cyclus in om periodiek inzicht te verkrijgen (kosten, samenwerking, effecten op gezinnen)
   c. Stuur op het stelsel als geheel

Spoor 1 | Evaluatie dienstverlening JEL 2021-2025

Opdracht: onderzoek naar hoe de dienstverlening van Jeugd Lelystad (JEL) BV is geweest de afgelopen jaren en in welke context deze heeft plaatsgevonden

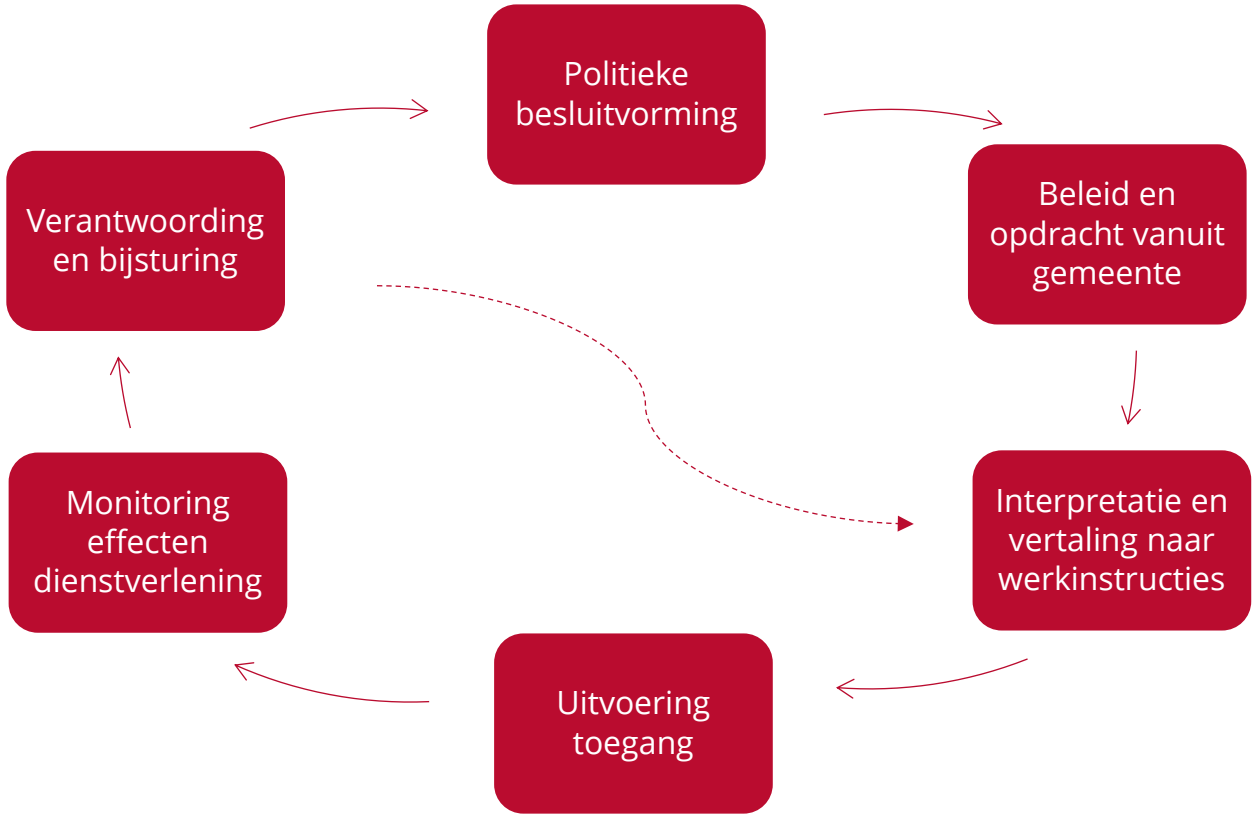
Methode: onderzoek via

1. Documentstudie
2. Data-analyse
3. Dossieranalyse
4. Interviews (oud-)medewerkers van JEL, medewerkers, directie en college van gemeente Lelystad, ketenpartners uit voorveld, verwijzers, gedwongen kader, aanbieders, ouders



/Andersson Elffers Felix

Wat we in kaart gebracht hebben



Bezuinigingsopdracht was leidend

JEL heeft vanuit de Raad een bezuinigingsopdracht meegekregen

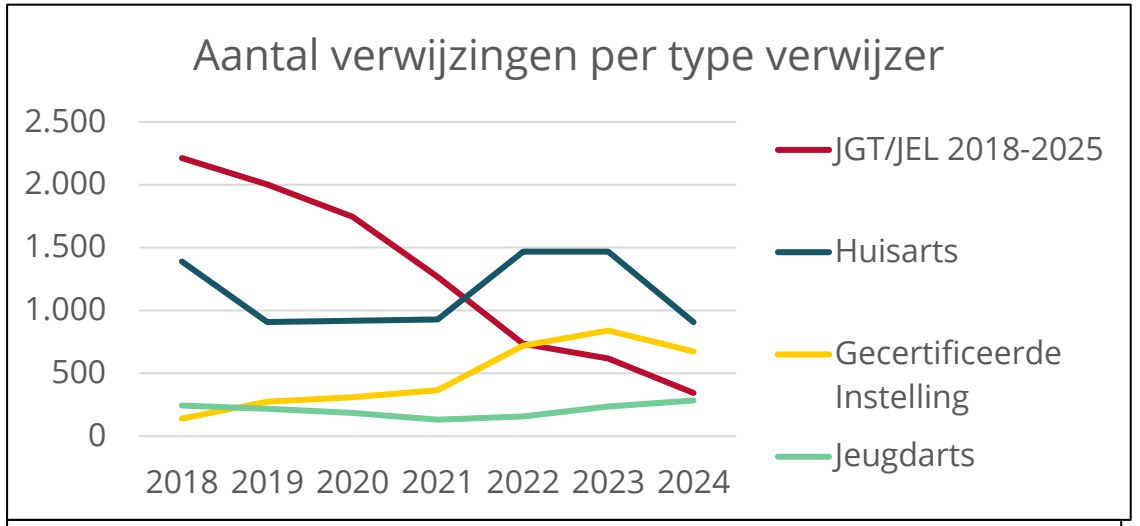
- Zowel voor eigen organisatie als jeugdzorg als geheel

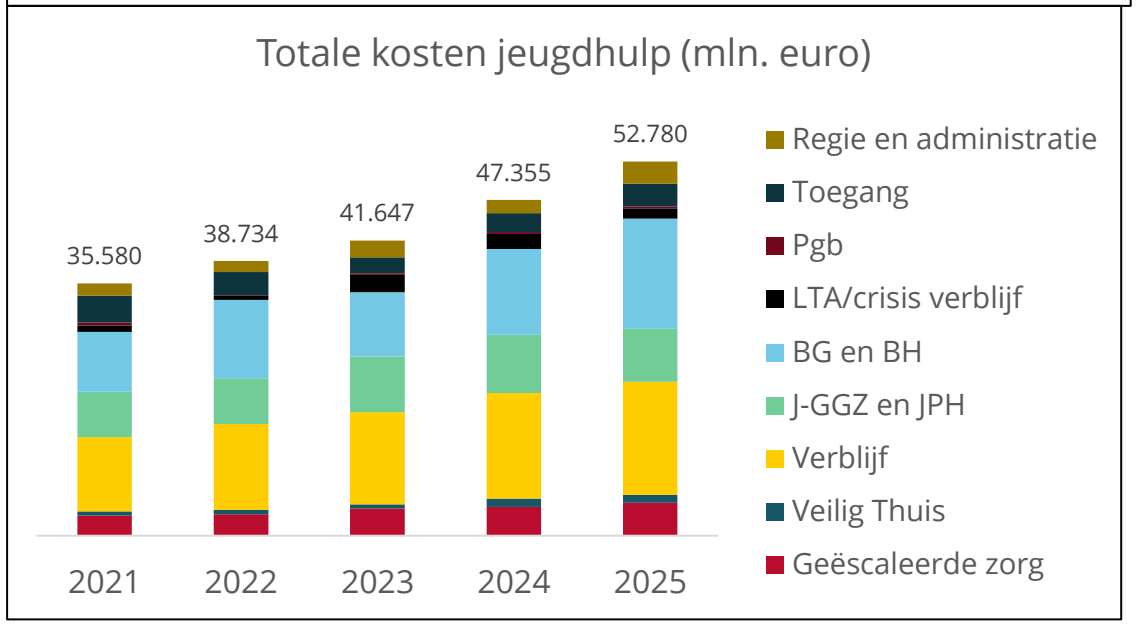
De werkwijze kenmerkte zich door een strikte interpretatie van de bezuinigingsopdracht

- Minder aandacht voor andere aspecten in de opdracht (zoals veiligheid, regionale samenwerking, aandacht voor uitzonderingen)

Gevolg van strikte werkwijze

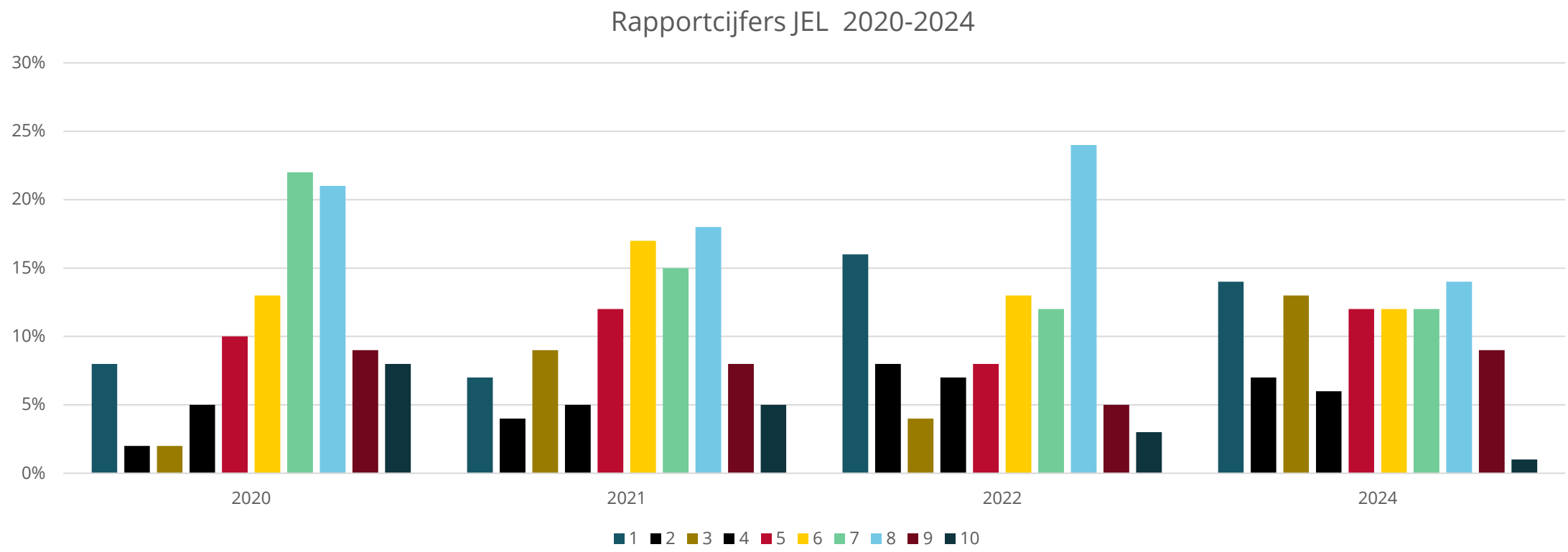
- Geitenpaadjes
- Kostenstijging jeugdhulp





/Andersson Elffers Felix

Meningen over de dienstverlening werden steeds verdeelder



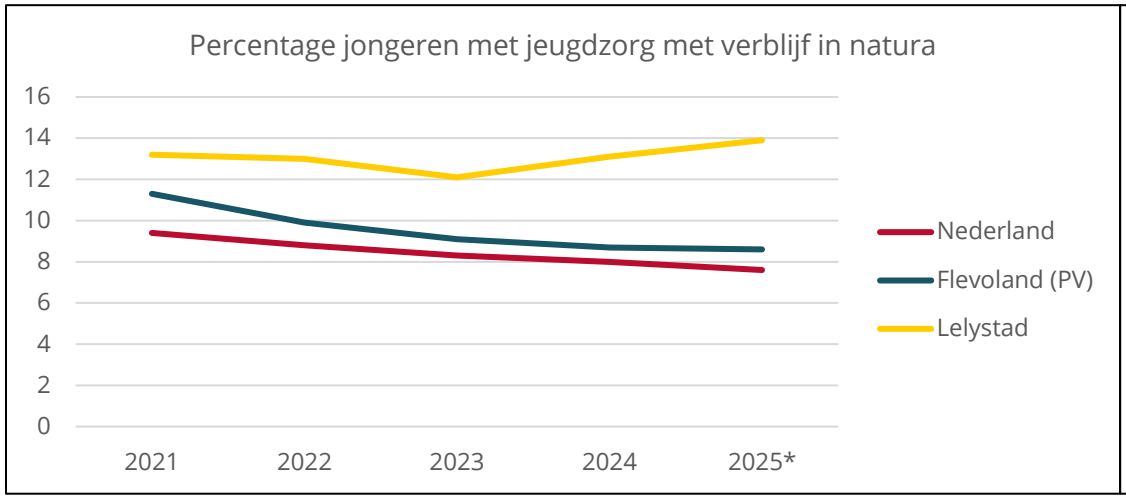
/Andersson Elffers Felix

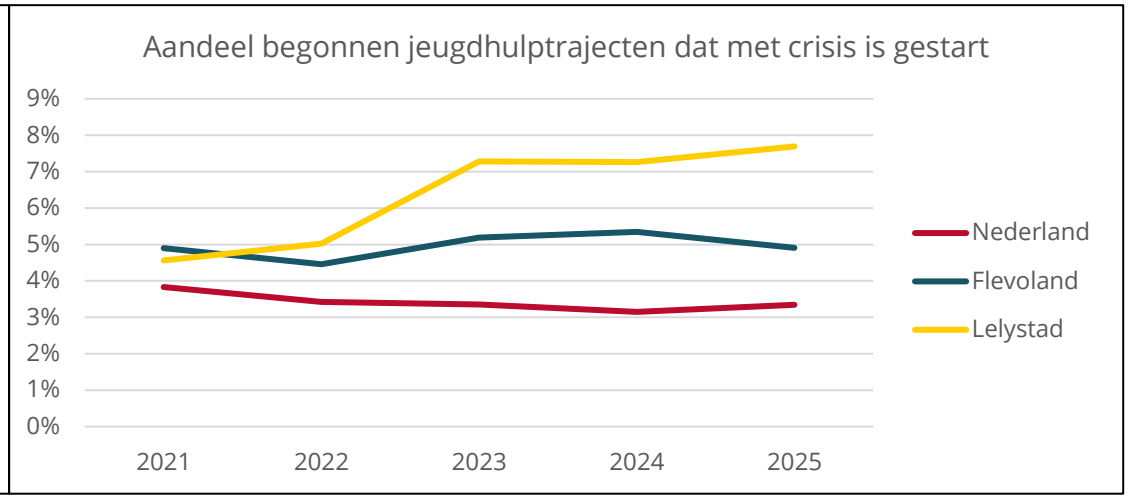
Negatieve ervaringen met JEL hadden te maken met de strikte werkwijze in alle stappen van het werkproces

Inzet voorveld voor te zware problematiek	Niet altijd beschikkingen afgegeven bij ‘nee’	Hoge bewijslast bij onderwijs	Strikte sturing op voorkomen verlengde jeugdhulp	Verwijzen naar Wlz, ook als kans op indicatie gering is
Aanvragen met andere verwijzer niet in behandeling genomen	Eigen regie ook toegepast als dat niet mogelijk was	Niet aansluiten bij overleggen met ketenpartners	Korte beschikkingsduur, volledig onderzoek opnieuw	Deskundigenoordelen beperkt meegenomen
Niet genoeg ruimte voor wederhoor voor ouders of samen beslissen	Strakke sturing op contractvoorwaarden, ook als die niet pasten	Selectie van aanbieders	Dossiers snel gesloten en daardoor incompleet	Onprettige bejegening, soms intimidatie ervaren

Strikte werkwijze had soms negatieve effecten op gezinnen

- Volgens gezinnen: escalatie problematiek en overbelasting van het systeem
- Volgens ketenpartners: escalatie van problematiek, meer crisis en zwaardere zorg





/Andersson Elffers Felix

Sturing, monitoring, verantwoording en bijsturing

JEL werd zeer top-down aangestuurd

- Strakke implementatie van werkprocessen
- Beperkte autonomie voor medewerkers

Er was beperkt zicht op de dienstverlening van JEL

- Monitoring op onderdelen, cliëntervaring en effecten niet in beeld, niet bezien in bredere stelsel
- Signalen binnen de gemeente niet gecombineerd, o.a. door onderbezetting

Signalen over JEL werden geïnterpreteerd als onderdeel van een noodzakelijke paradigmashift

- Signalen geduid als samenwerkingsprobleem en rolonduidelijkheid bij andere partijen
- Polarisatie: ‘kampen’ voor en tegen JEL, weinig ruimte voor tegengeluid

Aanbevelingen

1. Overkoepelend voor alle partijen: zet in om de dynamiek van polarisatie te doorbreken
2. Neem als gemeente regie en bepaal wat wenselijke dienstverlening is
3. Help medewerkers van de gemeente om de omslag naar een regiefunctie te maken
4. Neem signalen van ouders serieus in beleidsontwikkeling
5. Herstel de relatie met ketenpartners
6. Behoud het goede van de werkwijze die de toegang de afgelopen jaren heeft ontwikkeld
7. Help medewerkers van de toegang deze overgang te maken
8. Bezie de inrichting van de toegang in samenhang met landelijk ontwikkelingen, in het bijzonder Stevige Lokale Teams

Meer weten?

(030) 236 30 30

Andersson Elffers Felix

www.aef.nl

Mail@aef.nl



12-11-2026