

# Naar een integrale samenwerking tussen jeugdzorginstelling Schakenbosch en FACT-teams in de regio Rijnmond

## *Ervaringen van professionals*



**Pamela Lucas**  
**Tessa Magnée**  
**Barbara van Straaten**

**Maart 2019**

## Inhoud

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Samenvatting</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>1 Achtergrond</b> .....   | <b>3</b>  |
| 1.1 Jeugdzorginstelling Schakenbosch.....  | 3         |
| 1.2 Integrale samenwerking Schakenbosch en FACT-teams in de regio<br>Rijnmond..... | 3         |
| 1.3 Aanleiding van dit onderzoek.....  | 4         |
| 1.4 Doel- en vraagstelling .....   | 4         |
| 1.5 Leeswijzer .....   | 5         |
| <b>2 Opzet en uitvoering</b> .....   | <b>5</b>  |
| 2.1 Inventarisatie beschikbare informatie.....                                     | 5         |
| 2.2 Kwalitatieve interviews .....  | 5         |
| 2.3 Analyse .....  | 6         |
| 2.4 Focusgroep.....  | 6         |
| <b>3 Ervaringen met de samenwerking algemeen</b> .....                             | <b>6</b>  |
| 3.1 Beoogde en gerealiseerde samenwerkingsverbanden .....                          | 6         |
| 3.2 Ervaringen van professionals met de opstartfase van de samenwerking ..         | 7         |
| 3.3 Eerste ervaringen met de beoogde doelen .....                                  | 8         |
| 3.4 Inschatting kosteneffectiviteit .....  | 9         |
| <b>4 Ervaringen met de inzet van de FACT-methodiek</b> .....                       | <b>10</b> |
| 4.1 Bekende medewerkers voor jongeren en ouders blijven betrokken .....            | 10        |
| 4.2 Gemakkelijk kunnen op- en afschalen .....                                      | 10        |
| 4.3 De FACT-werkwijze sluit aan bij de LVB-doelgroep.....                          | 10        |
| <b>5 Ervaringen met intercollegiale samenwerking</b> .....                         | <b>11</b> |
| 5.1 Elkaar kennen, warme overdracht hulpverleners .....                            | 11        |
| 5.2 Afwezigheid gedetacheerde medewerker Schakenbosch.....                         | 11        |
| 5.3 Wederzijds benutten van elkaars expertise .....                                | 12        |
| 5.4 Onzekerheid traject bij aanmelding in FACT-team.....                           | 12        |
| <b>6 Ervaringen op instellingsniveau</b> .....                                     | <b>12</b> |
| 6.1 Praktische problemen door verschillende werkgebieden .....                     | 12        |
| 6.2 Kwetsbaarheid continuïteit door detachering van één medewerker .....           | 13        |
| 6.3 Hoge werkdruk bij FACT-teams .....   | 13        |
| <b>7 Conclusies en aanbevelingen</b> .....   | <b>13</b> |
| 7.1 Conclusies .....   | 13        |
| 7.2 Hoe verder? .....  | 15        |
| 7.3 Aanbevelingen .....  | 15        |

## Samenvatting

### Aanleiding van het onderzoek

Jeugdzorginstelling Schakenbosch is vanaf 2018 een integrale samenwerking aangegaan met de FACT-teams in de regio Rijnmond. De Gemeente Rotterdam heeft onderzoeksinstituut IVO gevraagd een onderzoek uit te voeren naar deze samenwerking. Doel is het in kaart brengen van de eerste ervaringen van professionals met de nieuwe werkwijze. De resultaten bieden input voor het tussentijds bijsturen van de werkwijze.

### Methoden

We hebben eerst een inventarisatie van de beschikbare informatie over het innovatieproject gedaan. Vervolgens hebben we semigestructureerde interviews gehouden met elf professionals van Schakenbosch en de FACT-teams. De resultaten uit de interviews zijn besproken in een focusgroep met professionals.

### Resultaten

De samenwerking bestond in de opstartfase uit het aansluiten van één gedetacheerde medewerker vanuit Schakenbosch bij een FACT-team. De meeste professionals hebben nog weinig ervaring met de samenwerking, maar wel positieve verwachtingen. Van de beoogde doelen van de integrale samenwerking (minder instroom residentiële opnames, verkorte trajecten en verbeterde terugkeer naar huis) is tot nu toe alleen ingezet op de uitstroom. Medewerkers merken het effect van een verbeterde terugkeer van jongeren.

De inzet van de FACT-methodiek zorgt voor een soepelere overgang naar huis. Over de intercollegiale samenwerking en wederzijdse uitwisseling van expertise is men overwegend positief. De minder positieve ervaringen van de samenwerking hangen veelal samen met praktische problemen op instellingsniveau.

### Aanbevelingen

Aanbevelingen voor het verder vormgeven van de integrale samenwerking zijn:

Voor Schakenbosch en de FACT-teams:

- *Peil de ervaringen 'op de werkvloer' voor bottom-up-inzichten over verbetering.*
- *Investeer tijd in het wederzijds kennismaken van de medewerkers.*
- *Betrek het Schakenbosch College eerder en faciliteer betere aansluiting met een vervolgschool.*
- *Maak de samenwerking minder kwetsbaar door meer medewerkers te betrekken.*
- *Bekijk de mogelijkheden om afspraken te combineren en reistijd te beperken.*
- *Leer van de ervaringen met andere ambulante teams.*

Aanbevelingen voor gemeenten in de regio Rijnmond:

- *Zorg dat de uitstroom uit de zorg gelijk loopt met het instroommoment op een vervolgschool; stem dit af met Koers VO<sup>1</sup>.*
- *Besef dat verkorte trajecten niet altijd mogelijk zijn. Faciliteer langdurige zorg wanneer dit nodig is.*
- *Blijf ontwikkelingen volgen en monitoren, intervenieer indien nodig.*

---

<sup>1</sup> Koers VO is een samenwerkingsverband tussen onderwijs, gemeenten, jeugdhulp en ouders. (koersvo.nl)

## 1 Achtergrond

Jeugdzorginstelling Schakenbosch in Leidschendam is vanaf 2018 bezig met de ontwikkeling van een vernieuwd zorgaanbod. Hiermee sluit zij aan bij de transformatie van de jeugdhulp<sup>2</sup>. Onderdeel van dit zorgaanbod is een nauwe samenwerking met specialistische ambulante teams. In de regio Rijnmond gaat Schakenbosch een integrale samenwerking aan met de bestaande *Functional Assertive Community Treatment* teams (FACT-teams) van de Parnassia Groep. In dit hoofdstuk geven we achtergrondinformatie over deze nieuwe samenwerking en hoe dit onderzoek ingaat op de ervaringen van professionals hiermee.

### 1.1 Jeugdzorginstelling Schakenbosch

Jeugdzorginstelling Schakenbosch richt zich op jongeren tussen de 12 en 18 jaar met ernstige gedragsproblemen, in combinatie met een lichte verstandelijke beperking (LVB) en/of psychiatrische klachten. Schakenbosch is een behandelcentrum voor JeugdzorgPlus. Dat houdt in: gesloten jeugdhulp voor jongeren die niet (meer) bereikbaar zijn voor lichtere vormen van hulpverlening. Zonder behandeling vormen zij een risico voor zichzelf en/of hun omgeving.<sup>3</sup> Moederorganisaties van Schakenbosch zijn:

- Ipse de Bruggen (verstandelijk gehandicaptenzorg);
- Jeugdformaat (jeugd- en opvoedhulp);
- Parnassia Groep (geestelijke gezondheidszorg).

Schakenbosch is gespecialiseerd in de behandeling van jongeren met een LVB.

In 2018 is Schakenbosch gefuseerd met Stichting JJC (Jeugdformaat Jutters Combinatie), een GGZ-instelling. Hierdoor bestaat een deel van de cliënten nu uit normaal begaafde jongeren met psychiatrische klachten. Schakenbosch heeft tien zogenoemde gesloten groepen en twee open groepen.<sup>4</sup> Op het terrein van Schakenbosch staat het Schakenbosch College van Horizon, waar de jongeren onderwijs op hun niveau volgen. Behandeling en begeleiding richten zich op de jongere en diens leefomgeving, oftewel het 'systeem' (bijvoorbeeld gezin, school, vrienden). Het doel is dat de jongere weer kan functioneren in de maatschappij.

### 1.2 Integrale samenwerking Schakenbosch en FACT-teams in de regio Rijnmond

Een belangrijk uitgangspunt van de specialistische jeugdhulp is het voorkomen van uithuisplaatsingen van jongeren met ernstige gedragsproblemen, een verstandelijke beperking en/of psychiatrische problemen. Deze jongeren worden zoveel mogelijk ambulant begeleid. Indien een residentieel traject noodzakelijk is, wordt deze zo kort mogelijk gehouden. Om deze uitgangspunten centraal te kunnen blijven stellen heeft Schakenbosch een innovatiesubsidie van de Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp Rijnmond ontvangen. Hiermee ontwikkelt de instelling vanaf 2018 een vernieuwd zorgaanbod.

<sup>2</sup> Zie voor meer informatie <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Transformatie-jeugdhulp/Definitie>

<sup>3</sup> Website Jeugdzorg Nederland, geraadpleegd 25-10-2018.

<sup>4</sup> In 2018 waren in totaal 69 jongeren opgenomen in Schakenbosch, waarvan er 41 in 2018 in zorg kwamen. De overige cliënten waren vóór 2018 gestart met zorg. Van die laatste groep cliënten was de gemiddelde opnameduur 453 dagen en de gemiddelde kosten per traject 80.780 euro. Deze gemiddelde opnameduur en kosten kunnen nog wat hoger worden, omdat een deel van deze trajecten nog doorloopt ten tijde van deze peiling (peildatum: februari 2019).

Onderdeel van dit vernieuwde zorgaanbod in de regio Rijnmond is dat jeugdzorginstelling Schakenbosch een integrale samenwerking aangaat met de bestaande FACT-teams van de Parnassia Groep. FACT-teams bieden laagdrempelige, outreachende zorg met een multidisciplinair team van zorgprofessionals.

Een goede samenwerking en uitwisseling van kennis tussen de residentiële jeugdzorg en de FACT-teams kan ertoe leiden dat:

- het aantal residentiële opnames wordt verminderd;
- de opnameduur verkort kan worden;
- de overgang van een residentieel traject naar een ambulante traject vloeiender verloopt;
- beide partijen kunnen profiteren van elkaars expertise.

In de FACT-teams zitten medewerkers van verschillende organisaties voor geestelijke gezondheidszorg, verbonden aan de Parnassia Groep. Schakenbosch brengt specifieke expertise op het gebied van LVB in, die tot nu toe niet aanwezig was binnen de FACT-teams in de Rijnmondregio.<sup>5</sup>

### 1.3 Aanleiding van dit onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek is de behoefte aan een tussentijdse peiling van de integrale samenwerking tussen jeugdzorginstelling Schakenbosch en de FACT-teams. In opdracht van de gemeente Rotterdam voerde onderzoeksinstituut IVO daartoe een onderzoek uit naar deze samenwerking. De nadruk ligt op de eerste ervaringen van professionals met de nieuwe werkwijze. Ervaringen van professionals geven inzicht in hoe deze werkwijze in de praktijk verloopt en wordt ervaren. In dit rapport beschrijven we de ervaren positieve punten en knelpunten in de eerste fase van de samenwerking. De resultaten en aanbevelingen bieden een basis om de werkwijze tussentijds bij te sturen, om tot zo goed mogelijke resultaten te komen in dit innovatieproject.

Hogeschool Leiden is in juni 2018 een langlopend effectonderzoek gestart naar het vernieuwde zorgaanbod. Hierin worden de ervaringen van de deelnemende jongeren en hun omgeving in kaart gebracht met zogeheten casuïstisch onderzoek. Resultaten van dat onderzoek volgen naar verwachting over circa twee jaar. Het onderzoek van het IVO biedt een tussentijdse peiling met de nadruk op ervaringen van professionals. Daarmee is het een waardevolle aanvulling op het onderzoek van de Hogeschool Leiden.

### 1.4 Doel- en vraagstelling

Doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de eerste ervaringen van professionals met de integrale samenwerking tussen jeugdzorginstelling Schakenbosch en de FACT-teams in de regio Rijnmond.

Het onderzoek beantwoordt de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe ziet de integrale samenwerking tussen jeugdzorginstelling Schakenbosch en de FACT-teams eruit?
  - a) Wat zijn de beoogde samenwerkingsverbanden?
  - b) Wat zijn de taken en rollen van de betrokken partijen?
2. Hoe ervaren de betrokken professionals het innovatieproject tijdens de eerste fase van het innovatieproject?
  - a) Welke samenwerkingsverbanden zijn er ontstaan?
  - b) Wat gaat er goed in de nieuwe werkwijze, wat kan beter?
  - c) Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren en omstandigheden?

---

<sup>5</sup> Projectvoorstel Schakenbosch

3. Wat zijn de eerste ervaringen van professionals ten opzichte van de beoogde doelen van het innovatieproject (minder instroom residentiële opnames, verkorte trajecten, verbeterde terugkeer)?
4. Hoe schatten professionals de kosteneffectiviteit van de integrale samenwerking tussen Schakenbosch en de FACT-teams in de regio Rijnmond in?

### 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de opzet en uitvoering van dit onderzoek. De hoofdstukken 3 tot en met 7 geven de resultaten van de interviews en focusgroep weer. Achtereenvolgens:

- ervaringen met de samenwerking in het algemeen (hoofdstuk 3);
- ervaringen met de inzet van de FACT-methodiek (hoofdstuk 4);
- ervaringen met de intercollegiale samenwerking (hoofdstuk 5);
- ervaringen op instellingsniveau (hoofdstuk 6).

In hoofdstuk 7 geven we een conclusie en doen we aanbevelingen.

## 2 Opzet en uitvoering

### 2.1 Inventarisatie beschikbare informatie

Eerst hebben we de beschikbare informatie over het innovatieproject samengevat om een goed beeld te krijgen van de beoogde doelen en opzet van de integrale samenwerking tussen Schakenbosch en de FACT-teams. Deze informatie verkregen we uit interne documenten en interviews met managers.

### 2.2 Kwalitatieve interviews

Om de eerste ervaringen van professionals met de integrale samenwerking in kaart te brengen, hebben we in september en oktober 2018 semigestructureerde interviews gehouden met elf professionals. Geïnterviewde personen zijn:

- Drie trajectcoaches van Schakenbosch, waarvan één zitting had in de FACT-teams
- Psycholoog in de FACT-teams
- Manager van de FACT-teams
- Vier behandelcoördinatoren van Schakenbosch<sup>6</sup>
- Begeleider van Schakenbosch College
- Manager van Schakenbosch

De werving van de respondenten vond plaats in overleg met de gemeente Rotterdam en Schakenbosch. Potentiële deelnemers ontvingen een informatiebrief over het onderzoek. Daarin stonden het doel en verloop van het interview en de vermelding dat de interviews vertrouwelijk werden behandeld en geanonimiseerd verwerkt. De interviews duurden maximaal een uur en werden op locatie gedaan. Zo bleef de tijdinvestering van de professionals zo beperkt mogelijk. Voorafgaand aan de interviews benadrukten de onderzoekers de onafhankelijkheid van het IVO. Alle interviews zijn opgenomen met een audiorecorder.

<sup>6</sup> Behandelcoördinatoren zijn eindverantwoordelijk voor de behandelingen van de jongeren in hun groep(en). Trajectcoaches hebben een schakelfunctie tussen de behandelcoördinator en de pedagogisch medewerkers in een (of meer) groep(en). Zij zijn betrokken bij het gehele traject van jongeren, regelen praktische zaken en doen ouderbegeleiding.

### 2.3 Analyse

Van elk interview werd een interviewverslag gemaakt met de geluidsopnames. Alle verslagen zijn vervolgens kwalitatief geanalyseerd met behulp van het kwalitatieve data-analyse softwareprogramma NVivo. Zo zijn de bevindingen ingedeeld in thema's.

### 2.4 Focusgroep

In november 2018 hebben we een focusgroep georganiseerd met zes betrokken professionals van Schakenbosch en de FACT-teams. Aan deze focusgroep hebben we met een interactieve presentatie de resultaten van de interviews teruggekoppeld en besproken.

Het doel van de focusgroep was:

1. het presenteren van de eerste resultaten aan de professionals;
2. het gezamenlijk nadenken over passende aanbevelingen om de gesignaleerde knelpunten op te lossen.

## 3 Ervaringen met de samenwerking algemeen

### 3.1 Beoogde en gerealiseerde samenwerkingsverbanden

#### *Beoogde samenwerkingsverbanden*

De integrale samenwerking tussen Schakenbosch en de FACT-teams moest worden ingezet aan zowel voor- en achterkant van als tijdens de behandeling op Schakenbosch. Samenwerking aan de 'voorkant' (preventie) is gericht op het zoveel mogelijk voorkomen van uithuisplaatsing van jongeren en opname in Schakenbosch. Dit wordt dan vervangen door specialistische ambulante ondersteuning thuis. Het doel van het inzetten van FACT-zorg aan de 'achterkant' van behandeling op Schakenbosch is het residentiële traject zo kort mogelijk te houden, zoveel mogelijk jongeren naar huis te laten uitstromen en de overgang naar huis zo soepel mogelijk te laten verlopen.<sup>7</sup>

In eerste instantie is besloten twee trajectcoaches van Schakenbosch voor een deel van hun uren te detacheren bij twee FACT Jeugd & Gezin teams in de regio Rijnmond.<sup>8</sup> De eerste medewerker zou jongeren ten noorden van de Maasoever bedienen en de tweede medewerker zou zich richten op het gedeelte ten zuiden van de Maasoever.

#### *Gerealiseerde samenwerkingsverbanden*

In de tijd van de interviews is het plan om twee trajectcoaches van Schakenbosch in twee FACT-teams van regio Rijnmond te detacheren deels uitgevoerd. Eén trajectcoach is eind 2017 begonnen in één FACT-team. Zij heeft tien jongeren afkomstig uit de regio Rijnmond en verblijvend op Schakenbosch bij het team aangemeld. Deze trajectcoach heeft Schakenbosch inmiddels verlaten. De andere trajectcoach, recent in dienst getreden, wordt vanaf eind 2018 gedetacheerd naar een ander FACT-team. Kortom, de samenwerking bestond tot nog toe uit detachering van één trajectcoach vanuit Schakenbosch naar één FACT-team.

#### *Eerst ingezet op uitstroom*

Hoewel het oorspronkelijke idee was dat de samenwerking voor, tijdens en na behandeling zou plaatsvinden, is tot nu toe alleen ingezet op de uitstroom. De reden hiervoor is

<sup>7</sup> De FACT-zorg richt zich op jongeren die naar huis gaan of naar beschermd wonen, dus niet op jongeren die naar een andere instelling gaan waar al begeleiding aanwezig is.

<sup>8</sup> In de regio Rijnmond zijn in totaal vier FACT Jeugd & Gezin teams actief, twee ten noorden van de Maasoever en twee ten zuiden van de Maasoever (interview medewerker FACT-team).

pragmatisch: bij de uitstroom hebben Schakenbosch en het FACT-team zelf meer invloed, waardoor eerder resultaat de verwachten is. Bij de instroom zijn meer andere partijen betrokken, zoals de crisisdienst, en is de situatie ingewikkelder.

### 3.2 Ervaringen van professionals met de opstartfase van de samenwerking

Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat de integrale samenwerking tussen Schakenbosch en de FACT-teams in Rijnmond zich nog in de opstartfase bevindt. De meeste professionals zeggen er nog niet zoveel over te kunnen vertellen. Een typische uitspraak is: *“Ik heb heel weinig ervaring met het FACT, dus ik kan er niet veel over zeggen.”* Sommigen vragen zich nog af wat precies de bedoeling is en hoe de samenwerking er verder concreet zal gaan uitzien, vooral vanwege het vertrek van de eerste gedetacheerde medewerker. *“Op dit moment ligt het volgens mij een beetje stil, maar dat durf ik niet met zekerheid te zeggen.”* (Medewerker Schakenbosch.)

#### *Samenwerking met één persoon*

Voor de meeste professionals die wij spraken bestond de samenwerking met de FACT-teams tot nu toe uit de samenwerking met één (eveneens geïnterviewde) persoon die was gedetacheerd in een FACT-team: *“Ik heb nooit een team in beeld gehad, ik heb altijd alleen (medewerker) in beeld gehad.”* Behandelcoördinatoren hadden met deze medewerker contact over een enkele cliënt in hun groep die zou gaan uitstromen. Voor andere medewerkers was de gedetacheerde medewerker een ‘gewone’ collega op Schakenbosch, die daarnaast betrokken was bij het FACT-team. De eerste ervaringen van betrokken professionals zijn dan ook vooral gebaseerd op de ervaringen met deze ene medewerker. Zoals een medewerker van Schakenbosch zegt: *“Ik merk dat het nog erg afhangt van de instelling van een medewerker, wat wel en niet kan”.*

Voor het betrokken FACT-team was de samenwerking tot nu toe eveneens met deze ene vanuit Schakenbosch gedetacheerde medewerker. De medewerker nam deel aan de overleggen over de caseload. Zodra een jongere daadwerkelijk ging uitstromen uit Schakenbosch werd het FACT-team actief betrokken. Van de tien aangemelde jongeren was dat tot nu toe het geval bij één jongere. Na vertrek van de betreffende medewerker zijn de jongeren die voor het FACT-team waren aangemeld, weer onderverdeeld onder de trajectcoaches van Schakenbosch. Deze jongeren waren in de tijd van de interviews nog niet uitgestroomd. *“In de tijd dat ik in het FACT-team zit, is er niet zoveel gebeurd. Alle jongeren kwamen wel uit Rotterdam, maar het perspectief was nog niet duidelijk. Alleen dat ze op termijn terug zouden gaan naar Rotterdam.”* (Gedetacheerde medewerker Schakenbosch.)

#### *Positieve verwachtingen*

Het merendeel van de medewerkers heeft positieve verwachtingen over de samenwerking, al weten zij het fijne er nog niet van. Sommigen gaan daarbij uit van de goede ervaringen die zij hebben met het integrale Ambulante Team dat in de regio Haaglanden opereert.<sup>9</sup>

Een medewerker van Schakenbosch drukt het als volgt uit:

*“Wat ik wel weet, wat voornamelijk een verbeterpunt is: meer... meer FACT! Meer leden vanuit het FACT die hier actief zijn. Want we hebben best wel wat jongeren uit de regio Rijnmond, het zou goed zijn als daar heel veel FACT in komt.”*

<sup>9</sup> Behalve uit de regio Rijnmond heeft Schakenbosch onder meer cliënten uit de regio Haaglanden. In Haaglanden ziet het zorglandschap er anders uit en is ervoor gekozen een nieuw specialistisch ambulante team op te richten met hulpverleners vanuit Schakenbosch en de moederorganisaties.



### 3.3 Eerste ervaringen met de beoogde doelen

In deze paragraaf beschrijven we de eerste ervaringen van professionals ten opzichte van de beoogde doelen van de integrale samenwerking:

- minder instroom residentiële opnames;
- verkorte trajecten;
- verbeterde terugkeer.

#### *Minder instroom residentiële opnames*

De meeste medewerkers lijken de instroom van cliënten als een gegeven te ervaren, omdat zij er weinig invloed op hebben. Vrijwel alle jongeren die zich melden, worden opgenomen, meestal via een machtiging gesloten verblijf, rechterlijke machtiging of inbewaringstelling.<sup>10</sup> Zoals een medewerker van Schakenbosch zegt: *“Behoorlijk ingewikkelde kinderen”*. Een algemeen ervaren probleem is dat jongeren worden opgenomen in crisissituaties, waardoor geen screening vooraf gedaan kan worden.

De samenwerking tussen Schakenbosch en de FACT-teams is tot nu toe nog niet gericht op de instroom. De meeste professionals zeggen dan ook “geen zicht” te hebben op de preventie van opnames. Wel denken zij dat het verminderen van het aantal opnames een haalbaar doel is. Sommigen noemen voorbeelden waarin gesloten opnames daadwerkelijk voorkomen worden, of voorkomen hadden kunnen worden. Een medewerker vertelt over een gezin waarvan zij het oudste kind begeleidde, met wiens zusje het ook niet goed ging. Het was contractueel gezien niet mogelijk voor de medewerker thuis hulp te bieden; later is het meisje eveneens opgenomen in Schakenbosch. De medewerker denkt dat gesloten plaatsing voorkomen kan worden *“als je op tijd kunt schakelen en een jongere op tijd in beeld komt bij de hulpverlening.”*

Uit de gesprekken met FACT-medewerkers blijkt dat er initiatieven op gang komen die zich richten op preventie van opname, bijvoorbeeld met inzet van een IBT-team (Intensieve Behandeling Thuis). Enkele medewerkers van Schakenbosch zien mogelijkheden in een kortdurend verblijf of *time-out*, zoals ‘bed op recept’<sup>11</sup>, om gesloten plaatsing vanuit een crisissituatie te voorkomen.

Enkele professionals benoemen dat het invullen van de samenwerking tussen Schakenbosch en de FACT-teams aan de voorkant complexer is dan van tevoren gedacht. *“In de plannen stond preventie, maar dat blijkt toch wel een heel ingewikkelde.”* (Medewerker Schakenbosch.) Medewerkers van Schakenbosch zitten wel aan de zorgbemiddelingstafel, maar zijn nog niet betrokken in de uitvoering van de preventieve ambulante zorg. Bekeken moet worden hoe de integrale samenwerking daarin vorm kan krijgen: *“De vraag is misschien: hoe maken wij het lijntje met het IBT, of een ander team?”*.

#### *Verkorte trajecten*

Het tweede beoogde doel is het verkorten van de opnameduur van jongeren. Hiervan denken professionals dat dit mogelijk is als de integrale samenwerking goed geregeld is. Soms verblijven jongeren onnodig lang in gesloten opname:

- door (zeer) lange wachttijden voor een vervolgplek;
- doordat geen geschikte plek wordt gevonden;
- door moeilijk op te lossen problematiek in het systeem van de jongere.

<sup>10</sup> Een rechterlijke machtiging is een beslissing van de rechter dat een cliënt gedwongen opgenomen moet worden of blijven. Bij een inbewaringstelling (IBS) is sprake van een noodsituatie; het is een spoedmaatregel om iemand gedwongen op te nemen in een instelling (dwanginzorg.nl).

<sup>11</sup> ‘Bed op recept’ is een tijdelijke terugkeer na behandeling op Schakenbosch (schakenbosch.nl).

Onnodig lange opnames voorkomen is wenselijk. Niet alleen vanwege de hoge kosten, maar ook vanwege de vermindering van motivatie van de jongere die dat met zich meebrengt. Professionals denken dat het niet bij alle jongeren mogelijk is het traject te verkorten, vanwege hun complexe problematiek: *"Over het algemeen hebben de jongeren die gesloten worden geplaatst heel heftige problematiek en dan heb je soms echt de behandel tijd hier nodig."* Medewerkers vinden het dan ook niet altijd wenselijk om verkorte trajecten als insteek te nemen. Beter is voorkomen dat een jongere te snel uitstroomt en later opnieuw opgenomen wordt. Dat houdt in dat eerst de mogelijkheden thuis goed onderzocht en geregeld moeten worden:

*"Want anders, kan ik je zeggen, is de verblijfsduur hier kort, maar de verblijfsduur thuis nog korter en dan komt 'ie weer terug. Dan heb ik liever dat een jongere een jaar hier zit en dan naar huis gaat, dan dat je op tien maanden inzet, waarvan we met z'n allen weten dat ie er dan uit knalt en uiteindelijk hier terugkomt."* (Medewerker Schakenbosch.)

Voor de school kan het soms juist handig zijn dat een traject nog een paar maanden langer duurt, als er nog geen vervolgschool beschikbaar is bij uitstroom van een jongere. *"Dan stroomt een leerling in april uit en hebben wij geen school gevonden, dus je weet, dat wordt een thuiszitter tot aan de zomervakantie. Dan gaat het gewoon weer mis."* Scholen zijn soms "huiverig" om jongeren toe te laten *"omdat Schakenbosch in de omgeving een naam heeft van zware problematiek"*. Een algemeen ervaren probleem is dat de uitstroom uit de zorg niet altijd gelijk oploopt met het instroommoment op een vervolgschool. De gemeente Rotterdam wil dit voor Rijnmondse jongeren overleggen met Koers VO<sup>12</sup>.

#### *Verbeterde terugkeer naar huis*

Anders dan bij de eerste twee doelen, hebben de medewerkers de indruk dat ze al positieve effecten merken van de samenwerking op de uitstroom. Door de inzet van de FACT-zorg kunnen meer jongeren eerder naar huis uitstromen en verloopt de overgang naar huis soepeler. *"Deze cliënten konden sneller instromen bij het FACT-team, dan bied je betere zorg bij de overgang naar de thuissituatie."* (FACT-medewerker). Voorheen moest bij uitstroom van een jongere eerst de ambulante hulp worden geregeld, vaak bij een andere organisatie, wat voor vertraging kon zorgen:

*"Dan was er bijna altijd een tussenperiode waarin de jongere al wel thuis was, maar er nog geen hulp was. Dan heb je dus een periode waarin er geen ondersteuning thuis is en dan heb je een groot risico dat het fout gaat."* (Medewerker Schakenbosch.)

### **3.4 Inschatting kosteneffectiviteit**

We hebben de professionals gevraagd hoe ze de kosteneffectiviteit van de integrale samenwerking tussen Schakenbosch en de FACT-teams inschatten. Veel medewerkers zeggen hier geen idee van te hebben. Ze geven aan dat het nog te vroeg is om er iets over te kunnen zeggen, of dat ze geen verstand hebben van dergelijke zaken. De medewerkers die hier wel iets over konden zeggen, denken dat de kosten in eerste instantie zullen stijgen doordat investeringen nodig zijn. De meesten schatten in dat de samenwerking uiteindelijk wel besparingen zal opleveren, bijvoorbeeld doordat een opname in Schakenbosch voorkomen wordt.

*"We hebben hier een grote doelgroep die zeer intensieve hulp nodig blijft hebben, wat heel*

<sup>12</sup> Koers VO is een samenwerkingsverband tussen onderwijs, gemeenten, jeugdhulp en ouders (koersvo.nl).

*veel geld kost. (...) We moeten heel veel investeren. En als je investeert in veel intensieve zorg thuis, bespaart dat uiteindelijk een opname hier.*" (Medewerker Schakenbosch.)

Een medewerker van Schakenbosch is positief op basis van de cijfers tot nu toe bij het ambulante team in de regio Haaglanden: *"Kijkend naar de ontwikkelingen bij het AT (ambulant team) in Den Haag, dan heb ik heel goede hoop en verwachtingen."*

## 4 Ervaringen met de inzet van de FACT-methodiek

### 4.1 Bekende medewerkers voor jongeren en ouders blijven betrokken

Alle geïnterviewde professionals vinden een belangrijk voordeel van de samenwerking dat medewerkers vanuit Schakenbosch die al bekend zijn met de jongeren en hun ouders 'mee stromen' naar huis of een vervolgplek. Een vast aanspreekpunt voor jongeren en ouders moet zorgen voor *"een wat zachtere landing van de jongeren in de regio Rijnmond"*. Verandering van situatie levert vaak al stress op, zeker voor een kwetsbare doelgroep als die van Schakenbosch. Wanneer een bekende medewerker betrokken blijft na uitstroom, kan dat het risico op een terugval van de jongere verkleinen:

*"Hoe je ook voorbereid bent bij een nieuwe situatie thuis of een vervolgplek, er zijn altijd zoveel dingen anders [voor de cliënt] dat je teruggrijpt op oude manieren om met de situatie om te gaan. Dan is het fijn als er een vertrouwd persoon is, die je nog kent van de tijd dat het goed ging, die tegen je kan zeggen, 'joh, je kon het toch'."* (Medewerker Schakenbosch.)

Hulpverlener en jongere (en diens ouders) hoeven elkaar bovendien niet opnieuw te leren kennen. Het opbouwen van een vertrouwensband kost veel tijd, volgens medewerkers "maanden". De jongeren op Schakenbosch hebben bovendien vaak al vele behandelaars gehad en geven aan het fijn te vinden dat de vaste medewerker betrokken blijft.

*"Veel kinderen hebben al heel veel wisselingen en hulpverleners gehad. Dus die vinden dat wel fijn. Soms vinden ze het ook wel een beetje vervelend dat iemand hen door en door kent, hen feilloos aanvoelt."* (Medewerker Schakenbosch.)

### 4.2 Gemakkelijk kunnen op- en afschalen

Een ander voordeel van FACT-zorg volgens medewerkers: de intensiteit van de geboden hulp kan gemakkelijk worden aangepast aan de hulpvraag. Als het niet goed gaat met een jongere kan de hulp worden geïntensiveerd en als het goed gaat, kan deze worden afgebouwd.

*"Het voordeel van de samenwerking is dat er gemakkelijker opgeschaald kan worden bij crises. De caseload wordt per dag besproken. Iemand kan sneller worden gezien door bijvoorbeeld psychiater of gezinsbegeleider. Ook bijvoorbeeld een ouder met psychiatrische problemen."* (FACT-medewerker.)

### 4.3 De FACT-werkwijze sluit aan bij de LVB-doelgroep

Een medewerker merkt op dat de FACT-methodiek aansluit bij de doelgroep van jongeren met een LVB. Hiertoe behoort het grootste deel van de cliënten op Schakenbosch. Het uitgangspunt van de FACT-teams is de hulpvraag van de jongere en/of het gezin. Toch, ook

wanneer er geen specifieke hulpvraag is en sprake van zorgmijding, spannen zij zich in om de meest passende zorg te bieden (bemoeizorg).<sup>13</sup>

*“Het is een beetje bemoeizorg, FACT-medewerkers geven niet op, ze gaan nog een keertje extra en kunnen wat langer door. Het is niet van, we doen het drie maanden en dan is het klaar, zoek het maar uit. Dus dat is ook fijn aan de FACT-methodiek.”* (Medewerker Schakenbosch.)

## 5 Ervaringen met intercollegiale samenwerking

### 5.1 Elkaar kennen, warme overdracht hulpverleners

Deze belangrijke positieve punten van de samenwerking worden genoemd:

- de warme overdracht tussen medewerkers;
- elkaar kennen;
- met elkaar meelopen van medewerkers van Schakenbosch en FACT-medewerkers.

Doordat de medewerkers een periode met elkaar oplopen, gaat geen informatie verloren over de jongere en ouders.

*“Het elkaar kennen is een bevorderende factor. De warme overdracht, dus een tijdje met elkaar oplopen. Niet zo van, hier stopt de financiering en de volgende neemt het over.”* (Medewerker Schakenbosch.)

Een medewerker benoemt dat het juist bij deze doelgroep, met complexe problematiek, belangrijk is dat iemand vanuit Schakenbosch meegaat met de uitstroom:

*“Ik denk dat het heel goed is dat er iemand vanuit hier erin zit, die Schakenbosch kent. Dat maakt het veel gemakkelijker uitleggen naar andere instanties; wat voor jongeren zitten hier, het is een hartstikke ingewikkelde doelgroep. Om dat te kunnen overbrengen, is het belangrijk dat je daar een heel goed beeld van hebt.”* (Medewerker Schakenbosch.)

Medewerkers van Schakenbosch vinden de korte lijnen met het FACT een voordeel. Hierdoor is goede afstemming mogelijk over cliënten. Ook kunnen medewerkers van het FACT gemakkelijk binnenlopen op de afdeling: *“Het schakelt gemakkelijk. Als mensen hier zijn kunnen ze op de groep binnen lopen. Bekend maakt bemind, dat is het een beetje.”*

### 5.2 Afwezigheid gedetacheerde medewerker Schakenbosch

Meerdere medewerkers van Schakenbosch vinden een negatief punt van de samenwerking met het FACT dat de gedetacheerde medewerker op bepaalde dagen niet aanwezig was op Schakenbosch. Voor sommigen was dat tot nu toe het enige dat zij concreet merkten van de samenwerking. Tijdens deze afwezigheid van de medewerker was het niet mogelijk om op het moment zelf naar elkaar toe te lopen en af te stemmen. Medewerkers moesten eraan wennen dat ze bepaalde dingen nu via e-mail moesten afstemmen.

<sup>13</sup> Projectvoorstel Schakenbosch (intern document).

### 5.3 Wederzijds benutten van elkaars expertise

Wederzijds waarderen medewerkers van Schakenbosch en het FACT elkaars expertise en ze hebben deze expertise ook al benut. De medewerker die was gedetacheerd waardeerde de deskundigheid en betrokkenheid van het FACT-team: *“Wat me opvalt is dat het heel betrokken mensen zijn die echt verstand hebben van waar ze mee bezig zijn.”* Op deze manier wordt echt zorg op maat geleverd volgens de medewerker. Omgekeerd bracht deze medewerker expertise op het gebied van LVB-jongeren in bij casussen van het FACT-team.

*“Ik heb gemerkt dat door de start van (medewerker), het (FACT-)team waarin zij zat minder huiverig is geworden voor de LVB en het feit dat het om jeugd gaat. En dat ze de meerwaarde hebben ingezien van de expertise-inbreng vanuit Schakenbosch.”*  
(Medewerker Schakenbosch.)

Uit de focusgroep kwam naar voren dat de FACT-teams inmiddels ook samenwerken met andere organisaties met expertise over LVB, een ontwikkeling die door Schakenbosch wordt toegejuicht.

Als een jongere uitstroomt, verliezen de trajectcoaches de samenwerking met het team op Schakenbosch. Wel vinden zij het een voordeel van de samenwerking dat ze dan weer een nieuw, multidisciplinair team achter zich krijgen met het FACT-team.

### 5.4 Onzekerheid traject bij aanmelding in FACT-team

De vanuit Schakenbosch gedetacheerde medewerker meldde bij het FACT-team jongeren aan die afkomstig waren uit de regio Rijnmond. Van hen was vaak nog onduidelijk wanneer en waarheen zij zouden uit- of doorstromen. Dit leidde tot onzekerheid bij de medewerker en andere betrokkenen. Dit speelt vooral als jongeren doorstromen naar een andere instelling. Indien de jongere naar huis gaat, is er een “redelijk vaste datum”.

*“Wat ik lastig eraan vind, is de onduidelijkheid. Bijvoorbeeld dat ik een jongere van Schakenbosch aanmeld bij het FACT-team, maar dat ik nog niet weet wat er gaat gebeuren. Het perspectief van de jongere is vaak nog onbekend.”*

## 6 Ervaringen op instellingsniveau

### 6.1 Praktische problemen door verschillende werkgebieden

Een punt waar medewerkers tegenaan liepen, was het verschil in werkgebieden van het FACT-team en Schakenbosch. De FACT-teams werken per postcodegebied, terwijl Schakenbosch bovenregionaal werkt. De gedetacheerde medewerker van Schakenbosch begeleidde jongeren afkomstig uit verschillende postcodegebieden. Soms reisden FACT-medewerkers naar werkgebieden van andere FACT-teams om jongeren te kunnen begeleiden, terwijl andere jongeren niet begeleid konden worden.

*“[Medewerker Schakenbosch], overigens een prima hulpverlener, had ook cliënten die uit andere werkgebieden kwamen dan die van het FACT-team waar zij gedetacheerd was. Die FACT-hulpverleners moesten ineens gaan reizen en werken in een gebied van een ander*

team. Dat werkte niet.” (FACT-medewerker.)

## 6.2 Kwetsbaarheid continuïteit door detachering van één medewerker

De constructie met slechts één gedetacheerde medewerker vanuit Schakenbosch bleek kwetsbaar, vooral bij het vertrek van deze persoon. De opgebouwde samenwerking en de uitwisseling tot dan toe was daarmee ook weg. Zoals een medewerker van Schakenbosch zegt: “*We moeten weer opnieuw beginnen.*”

Gaandeweg bleek deze constructie niet goed te werken. Achteraf noemen medewerkers dit als het belangrijkste punt voor verbetering in de opstartfase: “*Grootste probleem was de continuïteit van zorg, die is te kwetsbaar [als je de samenwerking] aan één of twee mensen hangt.*” De partijen zijn daarop de samenwerking gaan aanpassen (meer in hoofdstuk 7).

## 6.3 Hoge werkdruk bij FACT-teams

Een aantal medewerkers noemt de hoge werkdruk bij de FACT-teams door de hoge caseload. Daar bovenop kost het vormgeven van de samenwerking ook veel tijd en geld. Op de vraag welke belemmerende factoren er zijn, antwoordt een medewerker:

*“Tijd en geld. Dat is heel cru. Ik denk dat de FACT-medewerkers een ongelooflijk hoge caseload hebben, het binnen de huidige marktsituatie moeten doen met de mensen die ze kunnen krijgen. Psychiaters zijn bijvoorbeeld heel moeilijk te verkrijgen. Die hebben wel de verantwoording binnen dat systeem en hoe doe je dat met al die aanmeldingen? Dat is wel een bedreiging.”* (Medewerker Schakenbosch.)

Enkele medewerkers benoemen weerstand van FACT-teams tegen weer een verandering in de organisatie; ze hebben al veel veranderingen meegemaakt. Zij hebben de indruk dat niet iedereen in de FACT-teams (maar ook bij Schakenbosch) al voldoende de meerwaarde inziet van de samenwerking.

Sommige medewerkers van Schakenbosch zien de hoge werkdruk van het FACT-team als risico dat er mogelijk niet genoeg tijd is om goede zorg te leveren. In bepaalde gevallen wil het systeem van een jongere niet meewerken. Of lukt het niet aansluiting te vinden doordat sprake is van een vicieuze cirkel, vooral dan is langdurige intensieve hulp nodig:

*“Soms lukt het gewoon nauwelijks om aansluiting te vinden bij een systeem. (...) Ik hoop dat gemeentes wel erkennen dat het heel lastig is, dat als jongeren naar huis gaan, je je echt langdurig moet inzetten, met heel veel hulp. (...) In veel gevallen kan dat via een FACT-team, maar het is belangrijk dat er voldoende tijd is. Zodat de caseload niet te hoog wordt voor het FACT-team. Dat zie ik als potentieel risico.”* (Medewerker Schakenbosch.)

# 7 Conclusies en aanbevelingen

## 7.1 Conclusies

Hier zetten we kort de belangrijkste bevindingen van het onderzoek op een rij.

*Samenwerking bevindt zich in opstartfase en is nog kwetsbaar*

- De samenwerking tussen jeugdzorginstelling Schakenbosch en de bestaande FACT-teams van de Parnassia Groep bevindt zich op het moment van dit onderzoek nog in de opstartfase.
- In de samenwerking is nog niet op alle onderdelen van de behandeling van jongeren ingezet en is deze in eerste instantie enkel gericht op uitstroom.
- Samenwerking aan de voorkant, waarin preventieve ambulante zorg wordt bevorderd, is nog niet aan de orde. Daarmee worden ook nog niet op alle gestelde doelen van het project, namelijk minder instroom van residentiële opnames, verkorte trajecten en verbeterde terugkeer, resultaten geboekt.

*Eerste ervaringen veelal positief*

Dat de samenwerking zich nog in de opstartfase bevindt, maakt ook dat verschillende professionals niet veel ervaringen hadden met de samenwerking. Als die ervaring er wel was, was dat een ervaring met een enkele professional. Wel blijken die eerste ervaringen overwegend positief. Vooral als het gaat over één van de doelen van de samenwerking: verbeterde terugkeer van de jongeren. Door de inzet van de FACT-methodiek ervaren professionals van Schakenbosch dat jongeren eerder naar huis kunnen uitstromen en dat die overgang soepeler verloopt dan voorheen. Dat betekent dat:

- jongeren en hun ouders hebben voor de uitstroom al een band opgebouwd met de hulpverlener(s);
- het op- en afbouwen van zorg wordt vergemakkelijkt;
- de methodiek goed aansluit bij de hulpbehoefte van jongeren met een LVB.

Ook op het gebied van intercollegiale samenwerking worden positieve ervaringen gerapporteerd:

- er zijn korte lijnen tussen medewerkers van Schakenbosch en medewerkers van het FACT-team;
- het uitwisselen en benutten van elkaars expertise is eenvoudig:
  - medewerkers van het FACT-team leerden bijvoorbeeld meer over het omgaan met jongeren met een LVB door de medewerkers van Schakenbosch;
  - medewerkers van Schakenbosch leerden over de FACT-methodiek.

*Praktische problemen en een kwetsbare situatie*

- Ervaringen die minder positief waren, gaan vaak over de kwetsbaarheid van de samenwerking. Deze is vooral kwetsbaar omdat het nog erg aan enkele personen hangt die de samenwerking moeten vormgeven. Wanneer een professional vertrekt, wat ook daadwerkelijk gebeurde in de opstartfase, valt daarmee tegelijkertijd veel essentiële kennis en ervaring weg.
- Een praktisch probleem is het verschil in werkgebieden tussen de FACT-teams en Schakenbosch. Hierdoor moesten FACT-team medewerkers verder reizen dan gebruikelijk. Dit kost extra tijd. Een belangrijk nadeel, zeker in de huidige situatie waarbij de caseload binnen de FACT-teams al als (te) hoog wordt ervaren.
- Een ander vaak ervaren probleem is dat de uitstroom uit de zorg niet altijd gelijk loopt met het instroommoment op een vervolgschool.
- Tot slot lopen verschillende professionals regelmatig op tegen lange wachttijden voor vervolgplekken voor jongeren, waardoor doorstroom soms vertraging oploopt.

*Kosteneffectief?*

De kosteneffectiviteit van de samenwerking vinden de geïnterviewde professionals nog lastig in te schatten. Wel wordt verwacht dat de investeringen die het opzetten van de

samenwerking nu kost, later besparingen zullen opleveren. Oftewel: de kosten gaan voor de baten.

## 7.2 Hoe verder?

Het oorspronkelijke idee van twee medewerkers die vanuit Schakenbosch gedetacheerd worden in twee FACT-teams, bleek gaandeweg niet goed te werken. De constructie bleek onpraktisch door de verschillende werkgebieden, en bovendien kwetsbaar. In de interviews noemde een aantal medewerkers een aangepast plan. Inmiddels is gestart met de invulling hiervan. In deze aanpak worden geen medewerkers meer gedetacheerd, maar zijn alle trajectcoaches vanuit Schakenbosch betrokken. Zij sluiten vanaf ongeveer drie maanden voorafgaand aan uitstroom van een jongere aan in het FACT-team van het postcodegebied waar de jongere vandaan komt. Jongeren vanuit Schakenbosch worden daarbij met voorrang aangemeld bij de FACT-teams (voorheen was er een wachtlijst).

Op deze manier wordt zowel het probleem met de aansluiting bij de postcodegebieden waarin de FACT-teams werken overbrugd, als de kwetsbare constructie van de samenwerking. Daarnaast hoeven trajectcoaches niet (meer) samen te werken met verschillende behandelcoördinatoren en groepen op Schakenbosch. Daartegenover staat dat de FACT-teams wel te maken krijgen met meerdere medewerkers uit Schakenbosch. Als oplossing voor het laatste zullen twee mensen per FACT-team de contacten onderhouden met Schakenbosch. Zo hebben de trajectcoaches vaste aanspreekpunten.

## 7.3 Aanbevelingen

Volgend uit de bevindingen geven we een aantal aanbevelingen voor het verder vormgeven van de integrale samenwerking tussen jeugdzorginstelling Schakenbosch en de bestaande FACT-teams van de Parnassia Groep.

*Aanbevelingen voor Schakenbosch en de FACT-teams:*

- *Peil de ervaringen 'op de werkvloer' regelmatig, bijvoorbeeld door groepsbijeenkomsten te plannen waarin medewerkers hun ervaringen kunnen delen. Dit biedt vaak concrete en bottom-up-inzichten voor verbetering.*
- *Investeer tijd in het wederzijds kennismaken van de medewerkers van Schakenbosch en de FACT-teams. Zorg dat medewerkers duidelijk worden geïnformeerd over de samenwerking.*
- *Betrek het Schakenbosch College eerder en faciliteer betere aansluiting met een vervolgschool. Begin met het zoeken van een vervolgschool vanaf het moment dat begonnen wordt met nadenken over de uitstroom (ongeveer drie maanden voorafgaand).*
- *Maak de samenwerking minder kwetsbaar door te zorgen dat er meerdere medewerkers actief bij betrokken zijn.*
- *Bekijk de mogelijkheden om afspraken te combineren, zodat reistijd beperkt kan blijven en zo de werkdruk niet onnodig wordt vergroot.*
- *Leer van de ervaringen met andere ambulante teams, zoals het AT in de regio Haaglanden*



*Aanbevelingen voor gemeenten in de regio Rijnmond:*

- *Zorg dat de uitstroom uit de zorg gelijk oploopt met het instroommoment op een vervolgschool, stem dit af met Koers VO<sup>14</sup>.*
- *Besef dat verkorte trajecten niet altijd mogelijk zijn door de complexiteit van de problematiek. Faciliteer langdurige zorg wanneer dit nodig is.*
- *Blijf ontwikkelingen volgen en monitoren, interenieer indien nodig.*

---

<sup>14</sup> Koers VO is een samenwerkingsverband tussen onderwijs, gemeenten, jeugdhulp en ouders (koersvo.nl).



**IVO**

Onderzoek  
naar welzijn,  
zorg &  
verslaving