



Heuse jeugdhulp

van jeugdhulp naar heuse gezinshulp binnen Bijeen

Concept juli 2021

Inhoud

Heuse jeugdhulp.....	1
Worsteling in het sociaal domein.....	3
Welke ontwikkelingen zien we?.....	4
Wat zouden we graag voor ontwikkelingen in Heusden zien?.....	5
Wat willen we gaan doen?.....	6
Samenwerking met de bestaande wijkteams.....	6
Lokalis Utrecht als inspiratie.....	6
Regionale ontwikkelingen Hart van Brabant.....	7
Starten op 1 januari 2022.....	7
Wat is de ambitie met het Jeugd & Gezinsteam?.....	7
Met welke resultaten van het Jeugd & Gezinsteam zijn we tevreden?.....	8
Financiën.....	8
Ontwikkeling van het Jeugd & Gezinsteam.....	9
Netwerk opbouwen.....	10
Wat moet er voor 1 januari nog gebeuren.....	10
Bijlage 1: Opdracht en werkwijze voor het Jeugd & Gezinsteam: Basishulp.....	11
Wat is basishulp en op welke wijze geeft het Jeugd & Gezinsteam hier invulling aan?.....	11
Wat zijn de leidende principes bij het bieden van basishulp in Heusden?.....	11
Maatschappelijke opgaven en leefgebieden?.....	12
Bijlage 2: Verwey Jonker instituut: Eindrapport Eigenwijs Transformeren.....	14
Managementsamenvatting.....	14

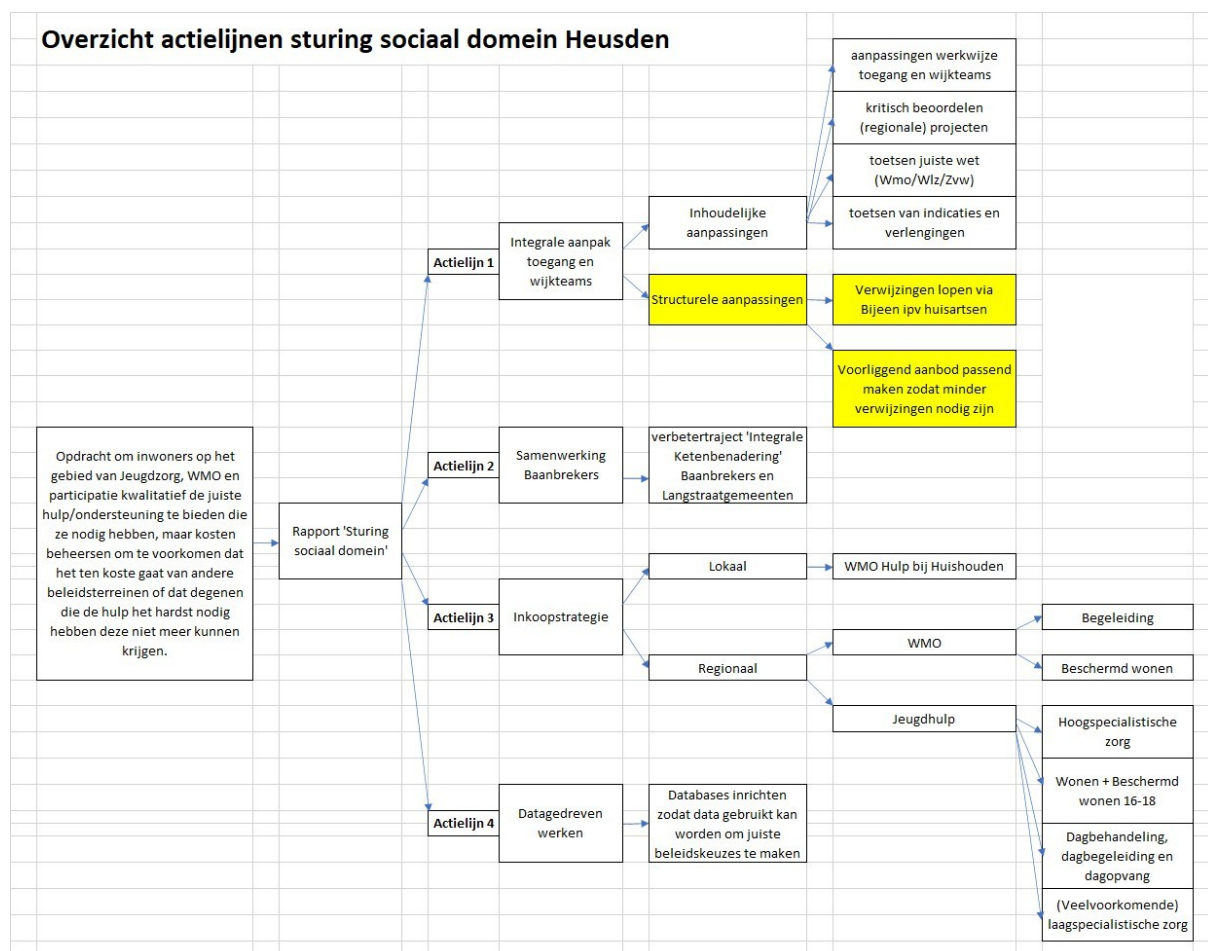
Worsteling in het sociaal domein

In Heusden hebben we net als vele gemeenten in het land een worsteling in het sociaal domein. De worsteling kent 2 hoofdlijnen. De eerste is de worsteling om grip te krijgen op de stijgende kosten en de tweede is minstens zo belangrijk, de worsteling om op de juiste manier hulp en ondersteuning te bieden zodat problemen voorkomen worden of in een vroeg stadium opgelost worden.

Sinds de transitie in 2015¹ zien we een toename van inwoners die een beroep doen op maatschappelijke ondersteuning en een toenemend aantal jongeren dat in de jeugdhulp belandt.

Ondanks dat we trots zijn op de manier waarop we voorliggende hulp en ondersteuning met onze partners binnen Bijeen hebben ingericht, moeten we teveel individuele ondersteuning inzetten en komen we te weinig toe aan het inzetten van collectief preventieve voorzieningen. Op het gebied van jeugdhulp werken we samen in de regio Hart van Brabant en daar hebben we vanuit goede bedoelingen een systeem gebouwd waarmee we gehoopt hadden andere resultaten te halen. De leerpunten van de afgelopen jaren nemen we mee bij de doorontwikkeling, waarbij een aantal zaken bij de regio Hart van Brabant ligt en andere punten lokaal opgepakt moeten worden.

In 2020 hebben we een breed onderzoek gedaan in Heusden om te onderzoeken hoe we grip en sturing kunnen krijgen in het sociaal domein. Financiële en inhoudelijke zaken zijn hier beiden in mee genomen. Hieruit zijn 4 actielijnen voortgekomen:



¹ Gemeenten zijn vanaf 2015 verantwoordelijk voor de jeugdhulp en hebben sinds die tijd meer taken op het vlak van langdurig zieken en ouderen.

In dit stuk gaan we verder in op de geel gearceerde blokken van actielijn 1 en met name op de manier waarop we primair de jeugdhulp kunnen doorontwikkelen, maar parallel daaraan het hele voorliggend veld in onze gemeente.

Welke ontwikkelingen zien we?

1. Het percentage jongeren uit Heusden dat in de jeugdhulp belandt stijgt jaarlijks en is momenteel boven het landelijk gemiddelde. Eén van de bedoelingen van de transitie van de jeugdhulp naar gemeenten was een halt toeroepen aan deze stijging en het kind en zijn gezin dichterbij huis sneller en beter te helpen om onder andere te voorkomen dat kinderen een stempel krijgen waar ze hun hele leven niet meer vanaf komen. Kinderen verdienen het om gezond en gelukkig op te groeien en zich te ontwikkelen. Een stempel van jeugdhulp helpt hen daar niet altijd bij.
2. De oorspronkelijke bedoeling van de transitie was om problemen van jongeren systemisch en integraal te bekijken en ondersteuning op maat te bieden. We constateren dat een groot deel van de jeugdhulp gericht wordt op individuele ondersteuning van de jongeren. Landelijke onderzoeken geven aan dat een heel hoog percentage (tot 80%!) van de ingezette jeugdhulp het probleem waardoor het kind ander gedrag vertoont, niet oplost. Een systemische benadering (de hele omgeving van het kind wordt meegenomen in de analyse) ontbreekt waardoor de oorzaak van het probleem vaak niet aangepakt wordt. Doordat 70% van de Heusdense verwijzingen via het medisch domein naar de jeugdhulpaanbieder gaat en eigenlijk niet goed bij Bijeen in beeld komt, zijn we als gemeente beperkt in de mogelijkheden om deze systemische aanpak te realiseren.
3. De jeugdhulp wordt onbetaalbaar. Het verschil tussen de rijksbijdrage en de kosten die Heusden en vele andere gemeenten maken is substantieel en wordt steeds groter, wat ten koste gaat van de mogelijkheden van gemeenten om op andere beleidsterreinen te investeren. De rijksoverheid trekt deels terecht niet onbeperkt de portemonnee. Ze wijst op gemeenten die, door op een andere manier de jeugdhulp/gezinshulp te organiseren, wel in staat zijn om dichterbij de oorspronkelijke bedoelingen van de transitie² te komen en minder kosten te maken. Ze wil dat gemeenten leren van elkaar en zich doorontwikkelen.
4. Door de manier waarop we in de regio Hart van Brabant jeugdhulp ingekocht hebben, is er een explosie geweest van jeugdhulpaanbieders die allemaal hun best doen om zoveel mogelijk jongeren te helpen, maar ook om een goede boterham te verdienen. Dit levert in een aantal gevallen verkeerde prikkels op die niet bijdragen aan de gewenste transitie. Zowel de kosten stijgen hierdoor als de onnodig ingezette jeugdhulp (en hiermee het niet oplossen van de problemen van de jongere).
5. In maart 2021 is een onderzoeksrapport verschenen van het Verwey Jonker instituut³ over de transitie van de Jeugdhulp waarbij vijf gemeenten onderzocht zijn en gekeken is naar de succesfactoren waardoor deze gemeenten wel in staat lijken te zijn om hun lokale jeugdstelsel te transformeren. Utrecht is een van die gemeenten. Hier komen we verderop op terug. In bijlage 1 treft u een managementsamenvatting van dit onderzoek aan.

Om de ontwikkeling richting een beheersbare transitie van de jeugdhulp ook in niet-deelnemende gemeenten verder te brengen, heeft het Verwey Jonker Instituut de beschreven resultaten in haar rapport als volgt handelingsgericht opgeschreven:

Betekenis geven/ kennis ontwikkelen en delen:

- 1) Visie ontwikkelen en uitdragen in samenspraak met strategische partners.
- 2) Cultiveer die visie in alles wat je doet.

² Proces van verandering en vernieuwing dat met de transitie van jeugdhulp is beoogd.

³ Eigenwijs Transformeren, maart 2021

- 3) Operationaliseer de transformatiedoelen uit de Jeugdwet via concrete experimenten en projecten.
- 4) Evalueer die experimenten en projecten serieus.

De basis op orde krijgen:

- 5) Ontwikkel een sterke toegang waarin lichte ambulante ondersteuning kan worden geleverd.
- 6) Organiseer liaison posities tussen toegang of lokale teams en huisartsen (praktijkondersteuners jeugd), scholen, etc.
- 7) Organiseer specialistische expertise nabij de basis, lokale teams of de toegang.

Besturen en verantwoorden:

- 8) (Relationeel) contracteren van aanbieders voor een langere tijd met afspraken over gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de transformatie.
- 9) Positioneer de Backoffice binnen de gemeente als een Frontoffice; zorg dus dat je ook al gemeen toegankelijk bent.
- 10) Monitor op zo'n manier dat er diep(er) inzicht ontstaat bij alle betrokken partijen (dus tellen en vertellen) en doe dat op populatie en op casus niveau.
- 11) Bespreek en duid die opbrengsten van monitoring met betrokken partijen; betrek Raad en College hierbij.

Ontkokeren:

- 12) Ga door met het verder ontschotten van het sociaal domein.

Wat zouden we graag voor ontwikkelingen in Heusden zien?

1. Om de problemen van jongeren en hun gezinnen systemisch te kunnen bekijken moeten we ze eerst binnen Bijeen in beeld krijgen. Dat betekent dat we intensief samen moeten werken met huisartsen, jeugdartsen en scholen om te zorgen dat hulpvragen naar Bijeen⁴ worden verwezen. Een uitdaging hierbij is dat we moeten zorgen dat deze vragen snel en goed worden opgepakt.
2. Als er om hulp en/of ondersteuning gevraagd wordt door de jongere of zijn ouders, willen we ze met gezinsexperts binnen Bijeen in gesprek laten gaan. Zij maken een brede analyse van de problemen en mogelijke oplossingen. Hulp en/of ondersteuning kan op vele gebieden liggen, ook als het niet direct betrekking heeft op de jongere. Vaak leveren bijvoorbeeld armoede, schulden of echtscheidingssituaties op de langere termijn problemen op voor de kinderen in dat gezin. De komende jaren moeten we aantonen dat het aantal hulpvragen voor jongeren dat leidt tot inzet van specialistische hulp afneemt doordat we door de juiste hulp aan de voorkant in staat zijn geweest problemen te voorkomen.
3. We willen integrale ondersteuning bieden die zich richt op de oorzaak van de problemen zodat het gezin snel en op de juiste manier duurzaam wordt geholpen. Daarmee wordt bedoeld dat potjes geen belemmering mogen zijn voor de gewenste in te zetten hulp. Bijvoorbeeld intensieve samenwerking met Baanbrekers is hiervoor cruciaal. Gelukkig kennen we in Heusden al een aantal jaren een PPP (persoonlijk passend pakket) waarmee we in staat zijn domein overstijgend te zoeken naar oplossingen. Ook het Maatpact in de regio leert ons welke mogelijkheden er zijn om problemen echt aan te pakken. Een

⁴ Bijeen is het netwerk van partijen, dat in de gemeente Heusden actief is op het terrein van zorg, jeugd, werk en welzijn. Samen zorgen zij ervoor dat iedereen de zorg en ondersteuning krijgt, die nodig is. Bijeen bestaat uit gemeente Heusden en O3 (samenwerkingsverband tussen, ContourdeTwern, MEE, Farent en GGD Hart voor Brabant).

aandachtspunt hierbij zijn de woonproblemen die in veel van de complexe gevallen een wezenlijk onderdeel vormen.

4. Als het nodig is, willen we dat individuele jeugdhulp snel en effectief ingezet kan worden. Wachttijden moeten zo veel mogelijk voorkomen worden, zowel bij de intake als bij het bieden van oplossingen.
5. We willen veel meer in kunnen gaan zetten op voorkomen van problemen en versterken van de inwoners. Naast het bieden van de benodigde zorg en ondersteuning willen we heel nadrukkelijk nadenken over wat er nodig is om problemen te voorkomen en meer collectief preventieve voorzieningen in te zetten.
6. We willen onze zorgmiddelen inzetten voor zorg die nodig is. Dit punt zit grotendeels ook al in de hiervoor beschreven gewenste ontwikkelingen. Onder andere de normaliseringsdiscussie⁵ zal ertoe bij moeten dragen dat we de zorgmiddelen ook daadwerkelijk voor benodigde zorg in kunnen zetten.

Wat willen we gaan doen?

We willen binnen Bijeen naast de bestaande wijkteams een Jeugd & Gezinsteam toevoegen. Dit team bestaat uit een deel van onze bestaande toegangsmedewerkers, jeugdartsen en schoolmaatschappelijk werkers. Daarnaast zal dit team bestaan uit SKJ geregistreerde hulpverleners die als 'generalistische specialisten' hulp en ondersteuning aan de jongeren en hun gezin kunnen bieden. Verder zullen praktijkondersteuners GGZ Jeugd onderdeel uit gaan maken van dit team.

Dit team moet aan de slag met alle verzoeken om hulp en ondersteuning van jongeren c.q. gezinnen waar kinderen aanwezig zijn. Daarmee nemen ze in sommige gevallen de rol over van externe jeugdhulpaanbieders die nu na verwijzing van huisarts of jeugdarts het kind diagnosticeren en daarna met een behandelingsvoorstel naar de gemeente komen. Het is ook de bedoeling dat binnen dit team met SKJ geregistreerde hulpverleners (die in Utrecht 'generalistische specialisten' worden genoemd omdat ze verstand moeten hebben van veel verschillende soorten problematiek) expertise aanwezig is om in voorkomende gevallen voorliggend veel voorkomende laag-specialistische ondersteuning aan te bieden.

De rol en functie van onze toegangsmedewerkers binnen dit team verandert. De toegangsmedewerkers worden integraal onderdeel van dit team om dubbelingen in het proces te voorkomen

De praktijkondersteuners GGZ Jeugd kunnen in samenwerking met en op verzoek van de huisartsen in beeld brengen wat er speelt en begeleiding en lichte behandeling bieden. Ook aan hen straks de opdracht om de hele leefomgeving van het kind mee te nemen en te zorgen dat problemen snel en goed worden opgepakt binnen het team.

Samenwerking met de bestaande wijkteams

Het Jeugd & Gezinsteam gaat niet geïsoleerd aan het werk in de wijken. Samenwerken, afstemmen en afspreken wie waarover gaat is belangrijk om snel en effectief basishulp⁶ voor onze inwoners te kunnen bieden. In de verdere uitwerking wordt weliswaar vooral gesproken over hoe we het Jeugd & Gezinsteam willen positioneren, maar de basishulp wordt geboden aan alle inwoners die dat nodig hebben. Ieder van de teams heeft in beginsel haar eigen doelgroep en de taken variëren omdat de doelgroepen andere prioriteiten kennen, maar het is één Bijeen.

Lokalis Utrecht als inspiratie

⁵ Kanteling in het denken dat niet voor iedere hulpvraag een hulp- of zorgaanbod nodig is, maar dat bepaald lijden of gedrag er gewoon bij hoort.

⁶ Zie bijlage 1 voor toelichting op wat we onder basishulp verstaan.

In de zoektocht naar de manier waarop we het voorliggend veld in Heusden willen doorontwikkelen middels een Jeugd & Gezinsteam, bleek dat onze eerste ideeën bijna naadloos aansluiten bij de manier waarop Lokalis in Utrecht al een aantal jaren aan het bouwen is aan hun voorliggend veld. In Utrecht zijn twee organisaties verantwoordelijk voor de basishulp die aan inwoners wordt geboden. Inluzio is verantwoordelijk voor de sociale basiszorg binnen de buurtteams (deels vergelijkbaar met onze wijkteams) en Lokalis is verantwoordelijk voor hoogwaardige ambulante basishulp aan jeugd en gezinnen. Ook op andere plekken en vanuit het Ministerie van VWS wordt gewezen op de werkwijze in Utrecht. Zij bereiken zowel inhoudelijk als financieel prima resultaten en hebben een hoge klantwaardering. We hebben de bestuurder van Lokalis bereid gevonden deel te nemen aan onze stuurgroep die bezig is met de uitwerking van het Bijeen Jeugd & Gezinsteam. We hebben ons laten inspireren door de werkwijze in Utrecht en nemen hiervan een aantal zaken over. Tegelijkertijd houden we oog voor de schaal van Heusden en de kracht van korte lijnen en een sterk netwerk waarover we al beschikken. De problemen zijn bij ons niet anders dan die in Utrecht of vele andere gemeenten. Doordat zij zich al sinds 2013 met een duidelijke visie hebben doorontwikkeld, kunnen wij veel van hen leren.

Regionale ontwikkelingen Hart van Brabant

Op het gebied van jeugdhulp (en onderdelen van de maatschappelijke ondersteuning) werken we samen binnen de regio Hart van Brabant. Ook in de regio zijn we op zoek naar doorontwikkelingen om de hulp en ondersteuning beter en efficiënter in te richten. Daar zijn de afgelopen anderhalf jaar al flinke stappen gemaakt en één van de speerpunten op dit moment is de inkoopstrategie binnen het gehele sociaal domein. Doordat ook hier gekeken wordt naar de succesfactoren in Utrecht sluit dit prima aan bij onze plannen. In de regio kijkt men met belangstelling naar onze Heusdense stappen voor doorontwikkeling omdat ook daar stippen op de horizon worden gezet om uiteindelijk meer hulp voorliggend beschikbaar te stellen. Waar mogelijk andere gemeenten straks door de nieuwe inkoop geconfronteerd worden met gedwongen aanpassingen in de toegang, zijn wij er hier met deze voorgestelde werkwijze al klaar voor.

Starten op 1 januari 2022

Het benoemen dat we een Jeugd & Gezinsteam toe willen voegen binnen Bijeen lijkt makkelijk gezegd, maar daar komt wel degelijk een groot aantal zaken bij kijken.

Welke ambitie hebben we, wanneer zijn we tevreden, hoeveel en wat voor soort medewerkers moeten binnen dat team gaan samenwerken, wat gaat het kosten en wat levert het op, welke problemen kunnen wel en niet binnen het team opgepakt worden, welke partners hebben we binnen en buiten de gemeente nodig om de hulp en ondersteuning goed in te richten? Zo zijn er nog meer zaken die we graag willen beantwoorden. Een heleboel vragen waar echter op voorhand niet volledig antwoord op gegeven kan worden. We zien op andere plekken dat het werkt om op deze manier te gaan werken en hebben de overtuiging dat we zowel inhoudelijk qua zorg en ondersteuning als ook financieel er uiteindelijk niet op achteruit gaan. Aan de hand van een aantal ambities, resultaten en aannames willen we vanaf 1 januari 2022 van start gaan. Het team moet de komende jaren de kans krijgen zich te ontwikkelen. De heldere antwoorden op de vragen komen in de loop van de komende jaren.

Wat is de ambitie met het Jeugd & Gezinsteam?

- We willen dichtbij huis effectief basishulp bieden aan jongeren en hun gezin zodat kinderen gezond en veilig op kunnen groeien en zich maximaal kunnen ontplooiën en ontwikkelen.
- Samen met de bestaande wijkteams zorgt dit team voor de basishulp voor al onze inwoners.
- We willen dat problemen in een zo vroeg mogelijk stadium gesignaleerd en opgepakt worden en bij voorkeur voorkomen we dat problemen ontstaan.
- We willen voorkomen dat kinderen onnodig in de jeugdhulp belanden.

- We willen voorkomen dat problemen binnen een gezin leiden tot nieuwe problemen bij de jongere.

Met welke resultaten van het Jeugd & Gezinsteam zijn we tevreden?

- Het aantal jongeren in Heusden dat doorverwezen is naar gespecialiseerde jeugdhulp is momenteel plusminus 10%. In Utrecht zijn ze erin geslaagd dit terug te brengen tot 4,7% in 2020. Wij zijn tevreden als we het percentage de komende jaren terug weten te brengen naar dit percentage.
- In Utrecht scoort Lokalis een 8,2 voor klantwaardering met deze werkwijze. Voor een grote stad en zo'n grote organisatie als Lokalis is dat een hoge score. Een score van 8 voor de cliënttevredenheid (zoals we dit in Heusden noemen) lijkt ambitieus, maar haalbaar.
- We zijn tevreden als blijkt dat qua kosten voor de inzet van het Jeugd en Gezinsteam vanaf één of twee jaar na de start minimaal hetzelfde bedrag bespaard wordt op de externe kosten voor gespecialiseerde jeugdhulp.
- We zijn tevreden als het Jeugd en Gezinsteam samen met de bestaande wijkteams zich in de loop van 1 of 2 jaar weet te presenteren als een twee-eenheid die gezamenlijk de benodigde basishulp voor onze inwoners realiseren.

Financiën

De onbeheersbare stijging van de kosten in de jeugdzorg is een van de aanleidingen om op zoek te gaan naar grip en sturing in het sociaal domein. In Heusden is de grootste oorzaak van de stijging het aantal jongeren dat via de gemeentelijke toegang, de huisartsen en de jeugdartsen verwezen wordt naar laag-specialistische jeugdhulpverleners. De totale kosten van de arrangementen na een beschikking blijven stijgen.

Hieronder een overzicht van het aantal aanvragen in 2020 gedaan voor jeugdzorg, ingedeeld naar verwijzer; meerdere aanvragen per kind mogelijk. De Arrangementen A tot en met I⁷ betreffen vormen van behandeling en begeleiding. Onder "overige" vallen aanvragen voor zaken als verblijf, pleegzorg en vervoer.

Verwijzer	Arr. A+B	Arr. C	Arr. D	Arr. E-I	Overige	Totaal aantal aanvragen
Gemeente	53	34	24	47	114	272
Huisarts	212	70	11	23	113	429
Jeugdarts	118	47	15	35	18	233
Med. Spec.	22	6	6	7	57	98
Gecert. Inst.	10	9	7	12	59	97
Rechter	4	0	3	1	237	245
Overige	0	1	0	2	7	10
Totaal	419	167	66	127	605	1384

⁷ De intensiteiten A, B, C komen overeen met laag-specialistische jeugdhulp. De intensiteiten D, E, F, G komen overeen met hoog-specialistische inzet van jeugdhulp. De intensiteiten (H, I) kunnen gelabeld worden met 'chronisch' en 'doorlopend'.

Aan elke aanvraag is een beschikking gekoppeld. Hieronder staat een overzicht van de beschikte waarde voor de aanvragen weergegeven voor de arrangementen in 2020.

Beschikte bedragen voor 2020 (x 1000 euro)

Verwijzer	Arr. A+B	Arr. C	Arr. D	Arr. E - I
Gemeente	119	190	213	814
Huisarts	536	397	93	496
Jeugdarts	310	271	129	748
Med. Spec.	55	35	53	127
Gecert. Inst.	26	51	62	251
Rechter	8	0	27	14
Overige	0	3	0	18
Totaal	1.054	947	577	2.468

Bij elkaar hebben we in 2020 voor € 5.046.000 aan beschikkingen afgegeven. Het blijkt moeilijk exact aan te geven welke besparingen mogelijk zijn op deze kosten om te kunnen verantwoorden welke bedragen acceptabel zijn om te investeren in het Jeugd & Gezinsteam. De besparingen gaan gerealiseerd worden door de aanvragen die nu met een A of B-arrangement worden gehonoreerd, voor een groot deel door het Jeugd & Gezinsteam te laten begeleiden. Verder zal wellicht een aantal van de C en D-arrangementen deels opgepakt kunnen worden en daardoor wellicht met een lager arrangement beschikt worden.

We willen de gemeenteraad dan ook vragen akkoord te gaan met een calculated guess. We willen voor 2022 € 1.370.000 beschikbaar stellen om het team van start te laten gaan. Als besparing in de kosten van de tweedelijns zorg willen we voor 2022 € 1.035.000 realiseren. In de loop van 2022 zal duidelijk worden hoe het Jeugd & Gezinsteam zich ontwikkelt en wat ze met dit budget kunnen realiseren. In 2023 zal het team budgetneutraal moeten kunnen opereren en vanaf 2024 zal de investering naar verwachting minder bedragen dan de gerealiseerde besparingen.

We denken dat deze investeringen verantwoord kunnen plaatsvinden. In 2022 krijgt de gemeente Heusden een extra bijdrage voor de jeugdhulp van plusminus € 2,7 miljoen. Dat dekt de initiële investering in ieder geval. Met de huidige reserve sociaal domein behouden we armslag om tegenvallers op te vangen.

De afgelopen jaren is gebleken dat Heusden zijn boekhouding goed op orde heeft en dat willen we graag zo houden. Maar dit project is niet a priori financieel gedreven. We verwachten met name in de kwaliteit van de jeugdhulp enorme stappen te maken. We verwachten veel meer in de geest van de oorspronkelijke bedoeling van de transitie het voorliggend veld en de dienstverlening voor onze inwoners in te kunnen richten.

Ontwikkeling van het Jeugd & Gezinsteam

Het Jeugd & Gezinsteam zal bestaan uit professionals met een verschillende achtergrond, maar het zullen allemaal SKJ geregistreeerde professionals zijn.

Omdat het een nieuw team zal zijn, met veelal nieuwe medewerkers, zal de eerste periode vooral bestaan uit leren en ontwikkelen. We gaan op zoek naar in ieder geval enkele professionals die ervaring hebben in een enigszins vergelijkbare structuur. Het leren en ontwikkelen zal een

permanent karakter moeten hebben, maar de tijd en energie zal steeds meer op de inhoudelijke casussen gericht kunnen worden.

De beoogde startdatum van het team is 1 januari 2022, maar we hopen dat we de mogelijkheid krijgen in het najaar een teamleider aan te stellen die mee kan helpen het team samen te stellen en de nodige voorwaarden kan creëren om goed te starten. Deze teamleider zal samen met de integraal manager van O3 en de manager Welzijn van de gemeente invulling moeten geven aan de doorontwikkeling van het voorliggend veld.

De start van het team zal als een soort netwerkorganisatie zijn omdat de teamleden vanuit verschillende organisaties afkomstig zijn. Des te meer een uitdaging voor de teammanager om er een team van te maken. In de loop van 2022 en 2023 zullen we keuzes moeten maken hoe het team als organisatie vorm kan krijgen. Wederom kijken we hier naar het voorbeeld in Utrecht waar ze een onafhankelijke organisatie buiten de gemeente hebben geplaatst en goede afspraken hebben op welke manier sturing en financiering vanuit de gemeente vorm krijgt. Ieder doet dit vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en rol. Ideeën hebben we dus al wel, maar afhankelijk van ontwikkelingen in de regio en rondom het wijkteam en Jeugd & Gezinsteam pakken we dit in de loop van 2022 op.

Netwerk opbouwen

Een van de belangrijke taken van het team zal zijn samenwerking vorm te geven met 'key'partners binnen en buiten de gemeente. Binnen de gemeente zullen dit de wijkteams uiteraard zijn, maar verder zijn de huisartsen en het onderwijs, maar ook Baanbrekers, Woonveste en nog vele andere partijen belangrijk. Samen met Waalwijk en Loon op Zand hebben wij in de loop van 2022 een beperkt aantal laag-specialistische jeugdhulpaanbieders die ingezet kunnen worden als het Jeugd & Gezinsteam dit nodig acht.

Ook zal er een verbinding moeten zijn met de hoog-specialistische jeugdhulpaanbieders. Deze vorm van jeugdhulp wordt, zoals het er nu naar uitziet, op een andere manier ingekocht vanuit de regio. We hebben met Sterk Huis, een belangrijke gespecialiseerde jeugdhulpaanbieder in de regio, een goede partner binnen de stuurgroep van het Jeugd & Gezinsteam. Zij kunnen helpen dit goed in te richten.

In de aanloop naar 1 januari 2022 gaan we gesprekken voeren met al deze partijen om een zo goed mogelijke start van het Jeugd & Gezinsteam mogelijk te maken.

Wat moet er voor 1 januari nog gebeuren

- In de eerste plaats gaan we in gesprek met de gemeenteraad en is er groen licht nodig voor de uitvoering van deze verandering.
- In het procesplan dat als losse bijlage is toegevoegd staat een verdere uitwerking van zaken die moeten worden georganiseerd en ontwikkeld.
- Voor de communicatie richting inwoners en andere doelgroepen wordt een communicatieplan opgesteld.

Bijlage 1: Opdracht en werkwijze voor het Jeugd & Gezinsteam: Basishulp

De basisopdracht voor het Jeugd & Gezinsteam bestaat uit het geven van basishulp aan jongeren en hun gezinnen.

Wat is basishulp en op welke wijze geeft het Jeugd & Gezinsteam hier invulling aan?

- Wat onder basishulp wordt verstaan, hangt af van de vraag van en de meerwaarde voor gezinnen voor hulp. Het Jeugd & Gezinsteam is van de opvoedvragen, maar ook van een groot deel van het sociale domein: van schulddienstverlening, hulp bij woonproblematiek, verslaving en relaties.
- Hulpverlening wordt tegenwoordig op veel plekken gebaseerd op de definitie van Machteld Huber over positieve gezondheid. Positieve gezondheid is een benadering binnen de gezondheidszorg die niet de ziekte, maar een betekenisvol leven van mensen centraal stelt. De nadruk ligt op de veerkracht, eigen regie en het aanpassingsvermogen van de mens en niet op de beperkingen of ziekte zelf. Positieve gezondheid is gericht is op wat men wel kan en op het beter hanteerbaar maken van problemen. Dit hangt af van zowel persoonlijke kenmerken als van de omgeving. Basishulp gaat over het bevorderen van beschermende factoren en het beïnvloeden van omgevingsfactoren en daarmee het helpen versterken van veerkracht. Veerkracht is een vaardigheid die duurzaam bijdraagt aan het kunnen hanteren van stress, verandering en ingewikkeldheden.
- Bij het verkleinen van gezondheidsverschillen streven we naar gelijkwaardige uitkomsten en dat is een zinvolle bril bij het 'doen wat nodig is'. Dit betekent dat het ene gezin meer of iets anders nodig heeft dan het andere, en dat niet iedereen hetzelfde krijgt. Eigenlijk niets anders dan het bieden van ondersteuning op maat, waarbij we niet streven naar gelijkheid op wat iemand ontvangt, maar op gelijkheid in het resultaat.
- Basishulp moet door jongeren en hun gezinnen als toegankelijk ervaren worden en tijdelijk zijn.
- De plekken waar basishulp geboden wordt zijn bij de mensen thuis in de wijken, maar ook via de huisartsenpraktijken en de scholen. Samenwerken met deze partijen is de sleutel tot het succes voor het bieden van basishulp.
- Basishulp betekent dat jongeren en gezinnen worden ondersteund bij het oplossen van hun problemen van vandaag en het duurzaam verbeteren van hun situatie. We werken samen met gezinnen en jongeren en de voor hen en hun vraagstuk belangrijke anderen. Vanuit een aantal leidende principes, op de verschillende leefgebieden, met oog voor de samenhang tussen die leefgebieden.

Wat zijn de leidende principes bij het bieden van basishulp in Heusden?

- De leefwereld staat centraal: De inwoner, het gezin, het kind in het dagelijkse leven vormt het uitgangspunt.
- We moeten doen wat nodig is en we willen maatwerk bieden in aanvulling op en in samenwerking met de inzet van dat eigen netwerk. Niet denken in 'producten' en waar mensen *recht* op hebben, maar wat ze nodig hebben.
- Er moet ruimte zijn voor de professional: Ruimte voor professionele afwegingen en beslissingen. We werken vanuit slim vertrouwen.
- We gaan uit van mogelijkheden: Normaliseren in plaats van problematiseren, aansluiten bij wat de inwoner/gezin/kin/jongere en diens omgeving kunnen. We gaan uit van de eigen kracht van inwoners en hun netwerk.

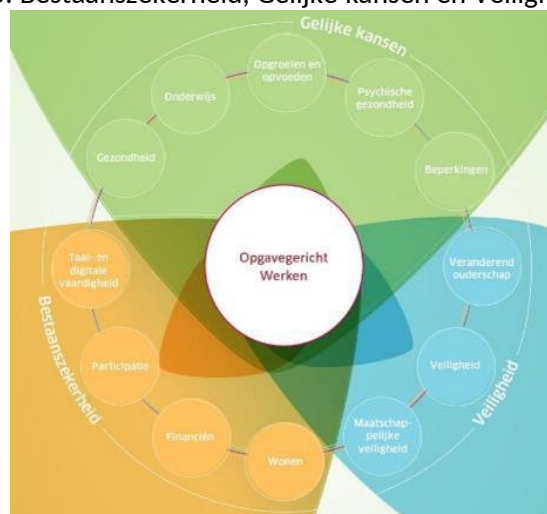
- Zo nabij mogelijk en zo integraal mogelijk: Zorg beschikbaar in de eigen buurt, maatwerk in aansluiting bij inwoner, gezin, kind/jongere en de omgeving daar omheen.
- Eenvoud: De inhoud is leidend, niet het systeem. Een overzichtelijk en minder versnipperd zorglandschap, minder bureaucratie.
- Voorkomen is beter dan genezen en we zijn steeds op zoek naar effectieve inzet van collectief preventieve voorzieningen.

Maatschappelijke opgaven en leefgebieden?

Veel voorkomende vraagstukken bij gezinnen vormen in de basis de maatschappelijke opgaven voor de gemeente waarmee het Wijkteam en Jeugd & Gezinsteam aan de gang gaan. Deze zijn onder te verdelen in 11 leefgebieden:

- Opvoeden en opgroeien
- Psychische gezondheid
- Beperkingen
- Veranderend ouderschap
- Veiligheid
- Wonen
- Financiën
- Gezondheid
- Taal- en digitale vaardigheid
- Participatie
- Onderwijs

Deze 11 leefgebieden zijn onder te verdelen in 3 kernthema's die de basis vormen voor het bieden van basishulp: Bestaanszekerheid, Gelijke kansen en Veiligheid.



Bron: Lokalis

Bestaanszekerheid

Jongeren en gezinnen en jongeren zijn in staat een stabiele (leef)omgeving te creëren en te behouden. Een stabiele omgeving betekent naar vermogen participeren in de samenleving met een financieel stabiele basis en betaalbare huisvesting. Belangrijke samenwerkingspartners in de wijken zijn Baanbrekers, Woonveste, de wijkwinkels en een groot aantal andere partners. We vroegsignaleren op betalingsachterstanden, vormen de toegang tot schulddienstverlening en helpen gezinnen met gezond verstand. We laten het systeem met zijn instrumentele rationaliteit niet overheersen bij de zoektocht naar oplossingen.

Gelijke Kansen

Ieder kind heeft maximale ontwikkelingskansen, ongeacht waar zijn of haar wieg staat. We werken daartoe vanuit huisartsenpraktijken en consultatiebureaus en zijn met partners verbonden aan iedere school.

We vroegsignaleren op ontwikkelingsachterstanden, zorgen voor doorgaande ondersteuning van kinderen en jongeren, dragen bij aan het realiseren van passend onderwijs voor ieder kind, en aan het zo thuis mogelijk opgroeien van ieder kind. We blijven zoeken naar innovatieve mogelijkheden om patronen te doorbreken. Het programma Smart Start biedt onder andere tal van kansen om hier het verschil in te gaan maken.

Veiligheid

Kinderen en jongeren groeien veilig op in hun gezin en omgeving.

We werken daartoe samen met Veilig Thuis, Gecertificeerde instellingen, politie, wijk GGD-ers, huisartsen, GGZ en nog vele andere partners.

We helpen ouders acute onveiligheid op te heffen, duurzame veiligheid te borgen en het verleden te verwerken.

Bijlage 2: Verwey Jonker instituut: Eindrapport Eigenwijs Transformeren

Maart 2021

Transformatie is: "The product of people working together, gathering information, projecting hypothetically, listening to experts, and debating positions. It is messy, frustrating, too often ill-fated work. But it may be the best we have" (Dewey, 1927).

Managementsamenvatting

De afgelopen jaren is steeds duidelijker geworden dat de transformatie van de jeugdhulp geen eenvoudige opgave is. Het bieden van effectieve, tijdige en samenhangende ondersteuning aan jeugdigen en hun gezin is op lokaal en regionaal niveau nog lang niet altijd gerealiseerd, het jeugdhulpsysteem lijkt niet eenvoudiger geworden en veel gemeenten hebben forse financiële tekorten. Gemeenten kiezen zelf voor de wijze waarop zij de jeugdhulp inhoudelijk en organisatorisch inrichten. Sommige gemeenten slagen erin om een goed, overzichtelijk en betaalbaar jeugdhulpstelsel in te richten, andere lukt dat nog niet. Het is daarom belangrijk om onderzoek te doen naar de duiding van de praktijk van gemeenten, waarbij er aandacht is voor zowel de zorginhoudelijke als de bestuurlijke en organisatorische kant. Specifieke aandacht voor het lerend en reflectief vermogen van alle lokaal bij de jeugdhulp betrokken partijen is daarbij van belang.

In dit onderzoek staan de ervaringen van vijf gemeenten centraal: Deventer, Peel en Maas, Roosendaal, Utrecht en Zaltbommel. De gemeenten zijn geselecteerd op basis van aanwijzingen dat zij wel in staat lijken te zijn om hun lokale jeugdinstel te transformeren, terwijl de jeugdhulp budgettair beheersbaar is gebleven. We beantwoorden de volgende hoofdvragen:

1. Hoe zijn deze gemeenten gekomen tot een succesvolle/beheersbare transformatie en welke interventies en institutionele inrichtingskeuzen hebben daaraan bijgedragen?
2. Welke aanknopingspunten kunnen op basis van de bevindingen worden gevonden, om richting te kunnen geven aan het beleid van Rijk, gemeenten, aanbieders en beroepsgroepen?

Om deze vragen te beantwoorden hebben de betrokken gemeenten cijfers beschikbaar gesteld, zijn lokale documenten over het jeugdbeleid bestudeerd en hebben de gemeenten een beknopte zelfevaluatie uitgevoerd. Vervolgens zijn in een visitatieronde met alle gemeenten verschillende digitale (groeps-) gesprekken gevoerd met lokale betrokkenen bij het jeugdbeleid zowel vanuit de uitvoering als het beleid. Van elke gemeente is een portretschets opgesteld waarvan een concept voor feedback is voorgelegd en besproken. Op basis van de ervaringen van de gemeenten zijn we op basis van een gezamenlijke analyse tot een aantal gedeelde thema's gekomen die van breder belang zijn. Tussentijds is er twee keer gerapporteerd aan de Stuurgroep Zorg voor de Jeugd. Hun input is meegenomen in het uitwerken van het onderzoeksvoorstel en bij het uitwerken van de overstijgende analyse. Het eindrapport is besproken tijdens een bijeenkomst van het Netwerk Directeuren Sociaal Domein. Ook hun input is verwerkt in dit eindrapport.

De ervaringen van de vijf gemeenten maken duidelijk dat er niet één of enkele specifieke succes- of faalfactoren zijn. Zo hebben deze vijf gemeenten de jeugdhulp en ook de wijze van inkoop verschillend georganiseerd. Belangrijker dan deze verschillen is dat er een aantal factoren zijn in deze gemeenten die elkaar onderling versterken en sommige deels oorzaak en deels gevolg zijn. Wij onderscheiden een twaalfstal thema's die, in samenhang en binnen de gegeven context, een belangrijke rol spelen in waarom de transformatie in deze gemeenten succesvol lijkt te verlopen:

- Er is sprake van politiek-sociale stabiliteit in de gemeenten. Dat wil niet zeggen dat zich geen wisselingen in politieke kleur of bestuurder voordoen. Het betekent wel dat visie, waarden en leidende principes in de loop der tijden redelijk stabiel blijken en dat ambtenaren, college van B&W en gemeenteraad goed op elkaar zijn aangesloten.
- Gemeenten zijn vroeg begonnen met werken, ruim voor 2015, vanuit de bedoeling van de transformatie. Doelen van normalisering, demedicalisering en tijdige en in samenhang geleverde zorg sloten aan bij de visie van deze gemeenten. Er is op een lerende manier gewerkt, waarbij altijd de inhoud voorop stond en de organisatie daaruit afgeleid en volgend was. Dit gebeurde met pilots en experimenten gebaseerd op vertrouwen. Wetend dat zaken anders zouden lopen dan verwacht maar uitgaande van samen leren en ontwikkelen. Leren krijgt op verschillende manieren maar steeds op alle niveaus vorm.
- In alle gemeenten is een sterke basis in de eerste lijn gevormd. Een basis uitgaande van wederkerigheid en veelal langdurige samenwerking. Alle gemeenten kennen een hoogwaardige (toegang tot) eerstelijns jeugdhulp, ook al is de organisatievorm anders. Waarbij er altijd daadwerkelijk ambulante jeugdhulp wordt gegeven.
- Deze eerstelijns jeugdhulp is dichtbij vindplaatsen als onderwijs en huisartsen georganiseerd en er is nauwe samenwerking met zowel het bredere sociale domein als de specialistische jeugdhulp veelal op basis van een netwerkmodel. Er wordt veel aandacht besteed aan de professionele ontwikkeling en kwaliteit van de lokale jeugdhulpprofessional. Ook de specialistische jeugdhulp ontwikkelt zich door de interactie met jeugdprofessionals in de toegang. Gemeenten investeren in preventie en vroegsignalering. De gemeenten zien een stijging in het gebruik van de laagdrempelige eerstelijns jeugdhulp en het lukt om de instroom in de specialistische jeugdhulp beheersbaar te houden of soms zelf kleiner te maken.
- De jeugdhulpprofessionals in de lokale basis- of toegangsteams hebben in al deze gemeenten een groot mandaat. Gemeenten hebben vertrouwen in hun kwaliteit en kunde. Na het opstellen van een gezinsplan of arrangement zijn in deze gemeenten meestal geen afzonderlijke procedures rondom beschikkingen meer nodig voor het leveren van (specialistische) ambulante ondersteuning.
- De eerstelijns jeugdhulpprofessionals worden in hun werk ondersteund door specialistische jeugdzorgprofessionals die in de nabijheid van de basisteams zijn georganiseerd. Professionals hebben aandacht voor de mogelijkheden van normalisering.
- De visies van de onderzochte gemeenten, die al vroegtijdig zijn ontwikkeld, worden consequent en consistent doorgevoerd. Ze ontwikkelen deze visies door en operationaliseren deze in de lokale praktijken. De wijze waarop de visie de basis vormt voor de interactie tussen professionals en gezinnen geldt ook voor de omgang van gemeenten met professionals en jeugdhulporganisaties. Dit resulteert in korte lijnen, snel schakelen en een cultuur van betrokkenheid en flexibiliteit, waarbij ook back offices een ondersteunende rol spelen.
- De betrokken gemeenten vullen hun rol als opdrachtgever (al dan niet in samenwerking met de betrokken jeugdhulpregio) stevig in, maar op een betrouwbare en rechtvaardige wijze. De gemeenten realiseren zich dat ze voor inhoudelijke kennis en kunde afhankelijk zijn van professionele jeugdhulpaanbieders. Ze voelen zich procesverantwoordelijk en richten zich ook op de lange termijn. De gemeenten nemen zo een sterke rol in het netwerk. Tevens zijn

de gemeenten zich ervan bewust dat de transformatie ook een verandering qua gemeentelijke organisatie vraagt. Het risico is dat – zeker in tijden van financiële schaarste – er een risico-regel reflex optreedt en gemeenten meer controle willen. De onderzochte gemeenten leren dat juist doorbouwen op vertrouwen van belang is. Wat ook lijkt te werken, is om de (jeugdhulp)organisaties samen verantwoordelijkheid te geven voor het te besteden budget en regie te laten nemen voor het proces om samen het beste voor cliënten te organiseren. Gemeenten kunnen dit proces faciliteren middels het organiseren van gesprekken en intensieve kennisuitwisseling en reflectie op basis van cijfers en casuïstiek.

- Monitoring speelt in alle geportretteerde gemeenten een grote rol, waarbij er steeds sprake is van een cyclisch proces met aandacht voor zowel data als duiding (tellen en vertellen) zowel binnen de gemeenten als in samenwerking met jeugdhulpaanbieders. De gemeenteraden zijn hier veelal ook nauw bij betrokken. Deze gemeenten vertalen landelijke richtlijnen en onderzoeken naar hun eigen setting en hebben vooral behoefte aan een Rijksoverheid die faciliteert en stimuleert en niet aan een landelijke overheid die generieke regels oplegt.
- Hoewel de wijze van inkoop en ook de mate van intensiteit van de regionale samenwerking verschilt werken de vijf gemeenten allen vanuit een relationeel netwerkperspectief, waarbij er zowel samenwerking is met grotere aanbieders als ruimte voor kleinere aanbieders. Als er nauwe samenwerking in de regio is, is dat omdat ideeën van de gemeenten goed aansluiten bij die van de regio.
- In het algemeen zien we ook dat tevredenheid onder inwoners die gebruikmaken van jeugdhulp in deze gemeenten hoog is, uitgaande van de resultaten van cliëntervaringsonderzoeken. Daarnaast is ook de medewerkerstevredenheid hoog te noemen.
- Een laatste gemeenschappelijk thema in deze gemeenten is dat ze zich er van bewust zijn dat de transformatie niet af is. Het is een voortdurend proces en in elke gemeente zijn er zorg- en ontwikkelpunten. Men waakt ervoor om achterover te leunen, want dan is het risico van terugval in oude patronen en werkwijzen steeds aanwezig.

Dit onderzoek biedt inzicht in een aantal werkzame lokale mechanismen maar we kunnen geen uitspraken doen over andere gemeenten, laat staan alle gemeenten. Het onderzoek kan geen uitspraken doen over omvang van tekorten, noch over welke (preventieve) interventies (kosten)effectief zijn of hoe wachtlijstproblemen moeten worden aangepakt. Het onderzoek wijst wel op het belang van werken vanuit een heldere visie op basis waarvan vervolgens consistente inrichtingskeuzes zijn gemaakt. Zo hebben deze gemeenten een lokaal jeugdhulpstelsel weten te ontwikkelen waarin de jeugdhulp wezenlijk anders wordt georganiseerd en aangestuurd, waarin ruimte is gecreëerd voor professionals om anders (samen) te werken en waarin preventie en vroegsignalering wel degelijk een positief effect hebben. Er staat een sterke eerstelijns hulpverlening waar de vijf basisfuncties en bijbehorende inzichten van lokale teams steeds in terugkomen. Een continue monitorings- en kwaliteitscyclus op de verschillende niveaus houdt alle betrokken partijen scherp. Zo zijn beleid, controle en uitvoering voortdurend op elkaar betrokken en ontstaat er binnen de gemeente en tussen de gemeente en strategische partners een gemeenschappelijk perspectief op hoe het lokale jeugdstelsel moet worden ingericht. Het besef dat gemeente en uitvoerende partijen strategische partners zijn in de transformatie ligt aan de basis van succesvolle samenwerkingsrelaties. Transformatie is een voortdurend proces en deze gemeenten zijn al jaren geleden begonnen met dit proces van transformatie. Zij bieden geen blauwdruk voor andere gemeenten, maar zijn wel inspirerende voorbeelden van hoe succesvol transformeren in de jeugdhulp mogelijk is. Om deze inzichten verder te brengen zou de aanpak uit

dit onderzoek benut kunnen worden in vormen van onderling gestructureerd leren, bijvoorbeeld via een systemische georganiseerde peer-review, waarbij gemeenten onderling op systematische wijze en diepgaand aan de hand van cijfers en verhalen (tellen en vertellen) leren, reflecteren en zo elkaar verder helpen in de transformatie. Belangrijk hierbij is wel dat dit geborgd wordt in een te ontwikkelen landelijke kwaliteitsstandaard, zodat alle gemeenten hier ook daadwerkelijk mee aan de slag gaan.