

Onder-
steunings-
team

ZORG
SAMEN STEEDS BETER
VOOR DE
JEUGD

Voortgang Aanpak Wachttijden

Team Aanpak Wachttijden (OZJ)

Januari - juli 2022

Inhoudsopgave

1. <u>Inleiding</u>	3
2. <u>Context, doelen en acties</u>	5
Overzicht 1: Context, doelen en acties	6
3. <u>Werkwijze, inzichten en geleerde lessen per lijn</u>	7
3.1 Lijn data	7
3.2 Lijn structurele aanpak (duurzame en methodische lijn)	8
3.3 Lijn specifieke ondersteuning (lijn casuïstiek)	9
4. <u>Uitkomsten aanpak</u>	11
Overzicht 2: Oorzaken van wachttijden	12
Overzicht 3: Mogelijke oplossingsrichtingen	13
5. <u>Nawoord</u>	14
6. <u>Vervolg</u>	15
<u>Bijlage - Een greep uit de opgeleverde documenten</u>	16

1. Inleiding

Aanleiding

Sinds juni 2021 is Team Aanpak Wachtlijden (team Wachtlijden) van het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ) aan de slag met de Aanpak Wachtlijden in het jeugddomein (de Aanpak). In deze tijd hebben we gewerkt volgens het principe van 'actieleren': aanpakken, leren, bijstellen en weer leren. Dit hebben wij gedaan binnen drie lijnen: 1) meer inzicht in data van wachtlijden, 2) oplossingsrichtingen voor een structurele aanpak en 3) specifieke ondersteuning voor jeugdigen op de wachtlijst die acuut hulp nodig hebben. Het ijkmoment van dit document gebruiken we om de opgedane opbrengsten en inzichten in de periode van januari tot juli 2022 te delen. Over de periode van juli tot december 2021 hebben we een eerdere rapportage geschreven. In dit document laten we zien waar we nu staan en welke kansen we zien. Na een jaar van stapsgewijs vormen en actieleren is de Aanpak namelijk toe aan de volgende fase: de inzet van een duurzame aanpak van wachtlijden in de jeugdregio's (regio's).

Aanpak Wachtlijden

Wachtlijden in de jeugdzorg bestaan al vele jaren. Het is ingewikkeld om deze duurzaam aan te pakken. Om dit goed te doen zien wij de oplossing in het aanpakken van de onderliggende factoren van het symptoom wachtlijden. Hierbij hoort een degelijke en stapsgewijze aanpak binnen het huidige decentrale systeem.

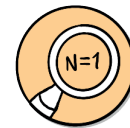
De Aanpak bestaat uit drie onderscheidende lijnen:



We gebruiken data om duurzame informatieverzameling op te zetten (datalijn);



We werken duurzaam en methodisch gericht op hoe de aanpak tot uitvoering kan komen in een gedecentraliseerd stelsel (lijn structurele aanpak);



We zetten in op casuïstiek als primaire werkwijze (lijn specifieke ondersteuning).

1. Inleiding

Alles wat we leren, ervaren en ophalen binnen de aanpak maken we bruikbaar voor andere regio's. Wachttijden komen namelijk niet fundamenteel anders tot stand in de ene regio ten opzichte van een andere regio in het land. Het blijft echter op punten ook maatwerk per regio. Het stapsgewijs aanpakken en het steeds leren tijdens het handelen noemen we iteratief werken. Onze iteratieve benadering is tweeledig: 1) deze werkwijze willen we borgen in de regio's en 2) we halen kennis en expertise op en delen dit met andere regio's.

We doen bovenstaande met expertise op verschillende niveaus, middels:

- bestuurlijke betrokkenheid en beïnvloeding;
- de inzet en het gebruik van casuïstiek oppakken en analyse;
- een datadashboard door duiding en vergelijkingsmogelijkheden;
- hands-on organisatie ondersteuning op basis van het regionale wachtijdbeleid.

Meer weten over de achtergrond en aanleiding van de Aanpak? [Lees onze vorige voortgangsrapportage](#).

Perspectief jeugdige en gezin in de Aanpak

Door de breedte van de jeugdhulp kunnen we geen algemene uitspraken over wachttijden doen. Dé wachttijd bestaat immers niet. Het perspectief van de jeugdige en het gezin willen wij graag als uitgangspunt hanteren. Om die reden zijn we dan ook in gesprek met partijen als de beweging brede blik en de denktank mentale vooruitgang. Met hen bekijken we hoe we het perspectief van de jeugdige en het gezin beter kunnen betrekken binnen de Aanpak. Hier bedoelen we geen apart onderdeel van de wachtijdenbenadering, maar het basisonderdeel. Het startpunt van het ontstaan van een hulpvraag ligt namelijk bij het gewone leven, bij de directe omgeving van de jeugdige. Zowel aan het begin van de klantreis als aan het eind hiervan. Daarmee bedoelen we dat het gewone leven niet alleen van toepassing is bij de start van de hulpvraag; ook na hulpverlening komt een jeugdige terug in het gewone leven.

Leeswijzer

In [hoofdstuk 2](#) schetsen we in een overzicht wat de context van wachttijden in de jeugdzorg is en aan welke onderdelen team Wachttijden het afgelopen jaar heeft gewerkt. Ook hebben we laten zien op welke manier we de Aanpak langs drie lijnen vertalen naar concrete acties.

In [hoofdstuk 3](#) zoomen we verder in op onze werkwijze langs de drie lijnen. Deze werkwijze heeft het voor ons mogelijk gemaakt om de onderliggende oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen van wachttijden te onderzoeken. Daarnaast nemen we je in dit hoofdstuk mee in wat de inzichten en geleerde lessen zijn binnen de drie lijnen.

In [hoofdstuk 4](#) schetsen we kort wat de belangrijkste onderliggende oorzaken van wachttijden in de jeugdzorg, waarna we ingaan op mogelijke oplossingsrichtingen voor deze oorzaken.

In [hoofdstuk 5](#) geven we een samenvatting en toelichting op het vervolg van de Aanpak.

2. Context, doelen en acties

Zoals gezegd hebben we de afgelopen periode veel nieuwe inzichten opgedaan. Een deel van de inzichten worden beschreven in hoofdstuk 3, maar er zijn ook inzichten rondom oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen van wachttijden die we in een overzicht hebben gezet. Daarnaast hebben we de context, doelen en acties van de Aanpak Wachttijden nog concreter gemaakt en op heldere wijze verwerkt in een overzicht. In dit document delen we in totaal drie overzichten:

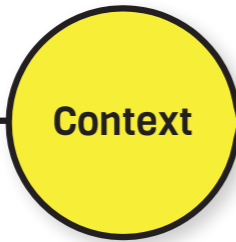
- Overzicht 1: Context, doelen en acties
- Overzicht 2: Oorzaken van wachttijden
- Overzicht 3: Mogelijke oplossingsrichtingen

In dit hoofdstuk gaat het over de context, doelen en acties van team Wachttijden. Hier volgt dus overzicht 1, met daarin deze vraag centraal: 'Wat is de context van wachttijden in de jeugdzorg en aan welke doelen en acties werkt Team Aanpak Wachttijden?'

Belangrijke begrippen in dit overzicht

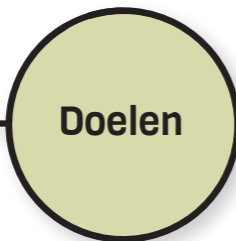
- *Wachttijd*: de tijd dat een jeugdige moet wachten op ondersteuning die past bij de zorgvraag, ook als de jeugdige al zorg krijgt.
- *Jeugdigen*: kinderen en jongeren van 0 tot en met 18 jaar, en bij uitzondering volwassenen tot en met 23 jaar.
- *Professionals*: iedereen die professionele ondersteuning aan jeugdigen en hun ouders biedt.
- *Verwijzers*: alle professionals die jeugdigen kunnen verwijzen naar jeugdzorg.
- *Jeugdregio*: de 42 regio's die gemeenten hebben ingericht voor het uitvoeren van jeugdzorg.





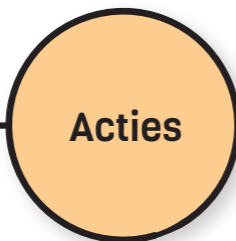
Waarom is een structurele aanpak van wachttijden noodzakelijk?

- De groeiende zorgvraag en huidige knelpunten in de jeugdzorg zorgen voor lange wachttijden die wij willen aanpakken.
- Klachten van jeugdigen kunnen verergeren als zij moeten wachten op de juiste zorg.
- Wachttijden zijn een symptoom van onderliggende oorzaken.
- De onderliggende oorzaken van wachttijden verminderen alleen duurzaam als zij structureel en in samenhang worden aangepakt.
- Gemeenten en jeugdhulpaanbieders missen inzicht in cijfers en processen om de onderliggende oorzaken van wachttijden te doorgronden.
- Door focus op korte termijn oplossingen kregen structurele oplossingsmogelijkheden in het verleden te weinig aandacht.
- Verschillende jeugdregio's kampen met soortgelijke knelpunten waardoor universele oplossingen wenselijk zijn.



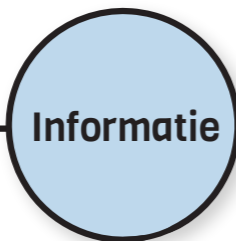
Wat zijn onze doelen?

- We ondersteunen jeugdregio's om beleid te maken zodat zij blijvend tijdige en juiste professionele ondersteuning kunnen bieden aan jeugdigen en ouders.
- We ondersteunen jeugdregio's om de praktijk te vertalen naar duurzaam beleid wat aansluit bij de laatste stand van kennis over oorzaken van wachttijden.
- We helpen jeugdigen en ouders meteen de juiste zorg te krijgen wanneer we individuele casussen analyseren om wachttijden te onderzoeken.



Met welke acties werken we aan het bereiken van onze doelen?

- We analyseren zorgtrajecten van jeugdigen die op de wachtlijst staan en helpen hen sneller ondersteuning te vinden die past bij hun zorgvraag.
- We voeren gesprekken met jeugdigen, gezinnen en professionals om hun ervaringen te achterhalen en te onderzoeken waar oorzaken voor wachttijden liggen.
- We doen literatuuronderzoek om oorzaken van wachttijden en oplossingsrichtingen in kaart te brengen.
- We verzamelen data van gemeenten en aanbieders om wachttijden inzichtelijk te krijgen en te duiden.
- We testen oplossingsrichtingen samen met jeugdregio's op effectiviteit en delen opgedane kennis met andere regio's.
- We leren jeugdregio's hoe zij operationele uitvoering vertalen naar beleid.
- We kijken naar sectoren binnen en buiten de zorg hoe zij omgaan met wachttijden en vertalen deze kennis naar de jeugdzorg.



Het Team Aanpak Wachttijden heeft een reeks documenten gepubliceerd

- Website van het Programma Aanpak Wachttijden →
- E-book "Dat doen we al" →
- Voortgangsrapportage Aanpak Wachttijden juni tot december 2021 →
- Een functionele kijk op wachttijden →

3. Werkwijze, inzichten en geleerde lessen per lijn

In dit hoofdstuk zoomen we verder in op onze werkwijze langs de drie lijnen. Deze werkwijze heeft het voor ons mogelijk gemaakt om de onderliggende oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen van wachttijden te onderzoeken. Daarnaast delen we de geleerde lessen zijn binnen de drie lijnen.

Vanuit onze inzet en ondersteuning in de (pilot)regio's hebben we inzichten verkregen over onderliggende oorzaken en oplossingsrichtingen van wachttijden. Mede hierdoor is de werkwijze verstevigd en hebben we het vertrouwen gekregen dat deze werkwijze de juiste is.

3.1 Lijn data

Binnen deze lijn is de afgelopen periode veel ingezet gepleegd op de randvoorwaarden om tot een Dashboard Wachttijden op basis van het iJW berichtenverkeer te komen. Naar verwachting zal dit dashboard eind 2022 worden opgeleverd. Hieronder schetsen we een aantal processen die we hebben doorlopen ten aanzien van deze datalijn.



1. Verkrijgen iJW data pilotgemeenten

Binnen deze lijn bouwt het Ketenbureau i-Sociaal Domein in samenwerking met pilotgemeenten een dashboard op basis van het iJW berichtenverkeer op gemeentelijk niveau. Doel van dit dashboard is het faciliteren van het gesprek tussen gemeenten en aanbieders over wachttijden, op basis van informatie over omvang van indicaties, verzilvering van indicaties, in- en uitstroom en wisselingen van cliënten tussen aanbieders.

Om deze data te verkrijgen is een zorgvuldig proces doorlopen waarbij is geïnventariseerd welke informatie uit het berichtenverkeer relevant is. Via een intakeproces zijn de (juridische) randvoorwaarden, risico's en beheersmaatregelen geborgd. Op basis hiervan is een pilotovereenkomst opgesteld tussen Stichting Inlichtingenbureau, de VNG en de deelnemende pilotgemeenten. Voordat de pilotgemeenten deze overeenkomst kunnen ondertekenen zullen zij eerst een Data Privacy Impact Assessment (DPIA) uit moeten voeren. De pilotregio's en het Ketenbureau ondersteunen de gemeenten in dit proces.

In juli 2022 wordt dit proces met de eerste drie pilotgemeenten vormgegeven, zodat andere gemeenten delen van dit proces zo efficiënt mogelijk over kunnen nemen. Daarmee wordt de administratieve last voor andere gemeenten tot een minimum beperkt.

2. Randvoorwaardelijke projecten

Om tot een betrouwbaar dashboard op basis van iJW berichtenverkeer te komen, is een aantal randvoorwaardelijke projecten opgepakt. Deze projecten bevinden zich in verschillende stadia, maar zijn volgens planning afgerond voordat het Dashboard voor wachttijden wordt opgeleverd. Deze activiteiten zijn geclusterd onder de projecten Ketendata en Ketenmonitoring van het Ketenbureau:

- Binnen Ketendata worden conversatie-, proces en registatus van berichten inzichtelijk gemaakt. Het gaat hierbij over de technische status van berichten, de relatie tussen berichten (welke startbericht hoort bij de betreffende toewijzing bijvoorbeeld) en de kwaliteit van de verzonden berichten.

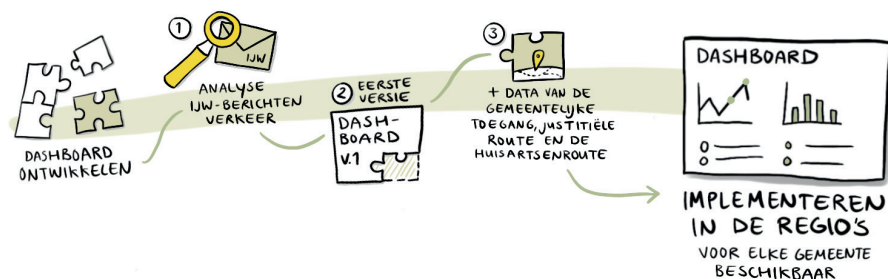
3. Werkwijze, inzichten en geleerde lessen per lijn

- Onder Ketenmonitoring wordt het berichtendashboard gebouwd en beschikbaar gesteld. Het berichtendashboard geeft informatie over de berichtenstroom op basis van de StUF envelop, zoals de verzender en ontvanger, het type bericht en de responstijden. Daarnaast wordt op basis van de inhoud het gebruik van het berichtverkeer getoetst aan de hand van de Standaard Administratieprotocollen voor de verschillende uitvoeringsvarianten. Hiermee wordt geborgd dat alleen de juiste berichten gebruikt worden voor de monitoring. Het resultaat hiervan is breed beschikbaar voor gemeenten en heeft vanzelfsprekend niet alleen betrekking op berichten die gebruikt worden voor het dashboard wachttijden.

3. Bouwen dashboard

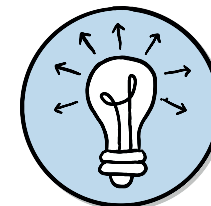
Het Dashboard Wachttijden moet inhoudelijk afgestemd worden met gemeenten en de gebruikte data moeten getoetst worden. Omdat het verkrijgen van de data een zorgvuldig proces is wat tijd kost, heeft het Ketenbureau een dashboard gebouwd op basis van een dummy dataset. De structuur van de dataset is immers bekend, dus zodra de data van pilotgemeenten beschikbaar zijn worden de dummy data vervangen door de echte data van gemeenten.

De planning is om na de zomer een eerste versie van het dashboard op te leveren en af te stemmen met gemeenten. Zodra aan alle randvoorwaarden is voldaan, wordt met behulp van referentiegroepen het Dashboard inhoudelijk afgestemd. De gemeenten in de (voorheen) pilotregio's worden gevraagd hierin deel te nemen, maar de uitnodiging wordt ook breder uitgezet naar gemeenten in andere regio's. Alle informatie en geleerde lessen uit referentiegroepen nemen we weer mee en verspreiden we in andere regio's.



3.2 Lijn structurele aanpak (duurzame en methodische lijn)

Binnen deze lijn hebben we veel inzet gepleegd in de afgelopen maanden. Zo hebben we in co-creatie met lokale partijen, professionals en ervaringsdeskundigen oplossingsrichtingen in gang gezet. Een van de belangrijkste opbrengsten is dat we effectiever en sneller tot de kern van de onderliggende oorzaken van wachttijden in een regio komen. Ook maakt dit dat oplossingen sneller geïmplementeerd kunnen worden in de regio's, met het indirecte gevolg dat jeugdigen op de wachtlijst sneller worden geholpen. Dit geldt voor het hele proces van binnenkomen in een regio tot het hebben van een gedragen regionale aanpak met bijbehorende projecten die daar de fundering voor vormen. Hieronder worden een aantal redenen beschreven waarom het proces sneller doorlopen kan worden.



1. Snel zicht op context en belangrijkste stakeholders

We weten beter hoe we de context inzichtelijk krijgen en welke stakeholders we daarvoor nodig hebben. Dit doen we door gerichtere gesprekken te voeren met iedereen die betrokken is bij een onderdeel van het proces. Hieruit kunnen we de belangrijkste stakeholders selecteren die we het beste in het proces kunnen betrekken.

2. Belang van draagvlak bij professionals

De innovatie die nodig is om wachttijden aan te pakken moet veelal ingezet worden vanaf de toegang en bij aanbieders. De professionals op deze plekken gaan over de inhoud, voor hen is de zorg voor jeugdigen en gezinnen de dagelijkse praktijk. Bij hen zit kennis zonder politieke belangen of afhankelijkheden. Daarom is het van groot belang dat zij op de hoogte zijn van wat de Aanpak behelst en dat er vanuit hen draagvlak is. Dit kan alleen wanneer zij vanaf het begin goed betrokken worden. Innovatie werkt namelijk niet als je niet direct de inhoud daarbij betreft. Bovendien staan deze professionals (mede door het wachttijden probleem) enorm onder druk, en zitten ze vaak niet te wachten op weer een innovatietraject. Het project moet hen gaan helpen en dat moeten we hen ook laten zien.

3. Afstemming processen: iteratieve aanpak vs. ambtelijke besluitprocessen

Hoe moet je met een iteratieve aanpak aansluiten bij de ambtelijke besluitprocessen in de regio? Dit vraagt om duidelijke afspraken over wat er nodig is om bestuurlijke drukte te voorkomen en slagvaardig te kunnen werken volgens een iteratieve aanpak. Hiervoor is het nodig dat er vooraf afstemming plaatsvindt over besluitvorming zodat niet elke les of nieuw inzicht vraagt dat we langs alle ambtelijke besluitprocessen moeten. Hiervoor is iemand met mandaat vanuit de regio nodig, en een lange termijnvisie die ruimte laat om in de praktijk te leren.

4. Opzetten van belangrijke gremia voor afstemming

We hebben geleerd dat het van belang is om meerdere overleggremia te hebben waar stakeholders van verschillende niveaus bij elkaar komen rondom de wachttijdenaanpak. Dit zijn in principe de dragers van de wachttijdenaanpak binnen de regio. Bijvoorbeeld op bestuurlijk niveau in een stuurgroep, op managementniveau in een kerngroep en op operationeel niveau in een werkgroep. Op deze manier wordt er een gezamenlijke urgentie gecreëerd rondom het thema wachttijden, en kan men vanuit gezamenlijkheid dingen oppakken. Hierin is het belangrijk dat in de breedte mensen van de verschillende toegangen (de juridische, medische en gemeentelijke route) en bestuurlijke stakeholders betrokken worden.

5. Het proces is duidelijk in kaart en commitment

Doordat we het proces van binnenkomen in de een regio een paar keer hebben doorlopen weten we nu goed wat er vanaf de start in een regio nodig is. Bijvoorbeeld wanneer welke activiteiten plaatsvinden en welke mensen dat het best met ons kunnen oppakken. Dit maakt dat we vanaf het begin kunnen werken aan draagvlak en sneller kunnen beginnen met het inplannen van afspraken met stakeholders die we op een later moment nodig hebben voor de aanpak. Daarnaast weten we ook beter wat dit betekent voor de contractering. Zo vragen we bijvoorbeeld vanaf het begin aan bestuurders om er alles aan te doen dat er ruimte wordt gecreëerd bij de professionals zodat zij mee kunnen werken aan de nodige innovatie.

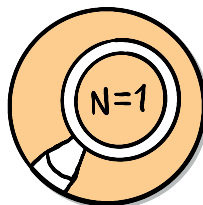
Hierbij helpt ook dat we beter zijn geworden in het meenemen van de verschillende lagen binnen regio's. We gaven al aan dat er geen kant en klare oplossingen zijn, en dat logisch lijkende oplossingen vaak zelfs averechts werken. Inmiddels hebben we mede door de inzet van een adviesgroep van vooraanstaande wetenschappers steeds betere onderbouwing voor deze claim: het kan niet snel en makkelijk.

Tot nu toe hebben we deze lijn 'structurele aanpak' genoemd. We komen er echter achter dat de hele Aanpak een structurele aanpak is en deze lijn dus onvoldoende onderscheid. Daarom noemen we deze lijn vanaf nu de duurzame en methodische lijn.

We hebben de afgelopen periode ook een paar documenten opgeleverd. Wil je hier meer over lezen? Zie dan de informatie en linkjes in [bijlage 1 op bladzijde 16](#).

3.3 Lijn specifieke ondersteuning (lijn casuïstiek)

Bij de start van de aanpak hebben we regio Rijnmond geholpen met complexe casuïstiek door middel van het analyseren, helpen vlottrekken en leren van de huidige wachtlijst bij de aanbieders van specialistische jeugd-GGZ. Het leren van deze casuïstiek heeft veel inzichten opgeleverd in waar wachttijden ontstaan; inzet via de lijn van casuïstiek is van grote waarde voor het doen slagen van de aanpak wachttijden in de regio. Om die reden willen we waarderend onderzoek middels casuïstiek een vast onderdeel laten zijn van de Aanpak en in elke regio inzetten. Daarnaast verleggen we de focus van complexe casuïstiek naar casuïstiek in het algemeen, omdat we op de verschillende plekken waar de casuïstiek zich bevindt, zoals in de toegang, kunnen leren. Sinds deze nieuwe focus past ook de naam specifieke ondersteuning niet meer zo goed als voorheen. Daarom passen we de naam van deze lijn aan naar: lijn casuïstiek. Hieronder lees je een aantal inzichten die we hebben opgedaan in het oppakken van de casuïstiek.



1. Professionals betrekken vanaf de start

Wachttijden in het jeugddomein aanpakken is een opgave voor alle betrokkenen in een gemeente en regio, maar uiteindelijk moet veel van de uitwerking door de professionals in het primaire proces gedaan worden. Daarom is het van groot belang om vanaf de start van de Aanpak in een regio de professionals uit het primair proces te betrekken. Op deze manier wordt ook een eerste stap gezet richting draagvlak vanuit professionals.

'Als je ergens nieuw binnenkomt loop je ook niet gelijk naar de koelkast om die open te trekken, maar ga je eerst met elkaar in gesprek om kennis te maken'

2. Aansluiten en zicht krijgen op de context

We zien op veel plekken dat er veel op jeugdprofessionals afkomt, omdat er bijvoorbeeld veel verbeterprocessen lopen naast het reguliere werk. Dit kan verlamdend werken voor de professional, of zij ervaren onmacht om overal een steentje aan bij te dragen. Het is vaak een ingewikkelde context van waaruit professionals moeten opereren. We zien ook dat professionals niet altijd de samenhang tussen verschillende projecten zien, of het is zo dat de samenhang ontbreekt.

Als wij met het team in een regio komen vinden we het daarom noodzakelijk om in deze eerste fase mee te lopen in de regio, en zo een beeld te krijgen van de context waarin professionals werken. Door deze manier van werken kunnen we in onze aanpak aansluiten bij de mores en context van de regio.



De vraag die we naar aanleiding van dit aansluiten willen stellen is: 'Hoe kan alles wat we gaan doen in deze regio ondersteunend en aansluitend zijn aan de huidige situatie, in samenhang met andere projecten?' Op deze manier zetten we de eerste stappen voor een goede samenwerkingsrelatie.

3. Creëren van draagvlak

Door op een goede manier aan te sluiten op het primair proces en door goed te weten waar het in de regio over gaat werken we ook aan draagvlak. We willen draagvlak creëren voor de werkwijze van het team Wachttijden, omdat deze werkwijze soms anders kan zijn dan de regio gewend is. Dit doen we door de professionals goed mee te nemen, respectvol te zijn naar de huidige situatie, te luisteren naar de ideeën van de professionals en het altijd een gezamenlijk proces te laten zijn. Hierbij hoort ook dat we duidelijke afspraken maken over de gezamenlijkheid, doen aan verwachtingsmanagement en heldere afspraken maken over de duur van onze inzet en wat tussenevaluatiemomenten zijn.

4. Uitkomsten aanpak

In dit hoofdstuk schetsen we, aan de hand van overzicht 2 en 3 wat de belangrijkste onderliggende oorzaken van wachttijden in de jeugdzorg zijn, waarna we ingaan op mogelijke oplossingsrichtingen voor deze oorzaken.

Hier volgen overzicht 2 en 3:

Overzicht 2: Oorzaken van wachttijden
Overzicht 3: Mogelijke oplossingsrichtingen

Het is bij overzicht 2 van belang om te noemen dat de oorzaken voor de knelpunten in de jeugdzorg breder zijn dan wat we in het overzicht hebben geschetst. Professionals hebben bijvoorbeeld te maken met personeelstekort, administratieve lasten, ICT-systemen die niet goed werken et cetera. Zie ook hoofdstuk 3.2 lijn structurele aanpak.



Wat zijn de belangrijkste onderliggende oorzaken voor wachttijden in de Jeugdzorg?

Preventie

Gedrag van jeugdigen wordt te snel als afwijkend beoordeeld en behandeld

- Jeugdigen met problemen hebben niet altijd een afwijking of stoornis en dus niet altijd jeugdzorg nodig.

Laagdrempelige ondersteuning voor ouders is onvoldoende bekend en beschikbaar waardoor problemen kunnen uitgroeien tot zorgvragen

- Gemeenten bieden onvoldoende of onjuiste laagdrempelige ondersteuning aan om zorgvragen bij jeugdigen en ouders te voorkomen.
- Ouders weten niet waar zij terecht kunnen voor laagdrempelige ondersteuning of vragen of hebben hier geen vertrouwen in.

Instroom

De juiste zorg is vaak moeilijk vindbaar of ontoegankelijk wat tot late of verkeerde instroom leidt

- Jeugdigen en ouders komen niet bij de juiste jeugdzorg terecht door de complexiteit van het systeem.
- Verwijzers en professionals weten te weinig van het systeem om jeugdigen en ouders goed door te sturen naar zorg die past bij de vraag.

Door het wachten kan de zorgvraag van jeugdigen veranderen waardoor zij niet meer op de juiste wachtlijst staan

- Door het wachten nemen problemen van jeugdigen en ouders vaak toe, ook door gebrek aan perspectief.
- Door het wachten zijn eerdere probleemanalyses soms achterhaald op het moment dat de jeugdige zorg krijgt.

Gemeenten, jeugdhulpaanbieders en verwijzers werken onvoldoende samen waardoor jeugdigen vaak op de verkeerde wachtlijst staan

- Gemeenten en jeugdhulpaanbieders hanteren verschillende definities voor wachttijden waardoor instroom niet op basis van urgentie plaatsvindt.
- Verwijzers kiezen vaak dezelfde jeugdhulpaanbieders zonder te onderzoeken of een andere aanbieder zorg kan bieden die beter bij de zorgvraag past.
- Jeugdhulpaanbieders hebben niet gezamenlijk in beeld welke jeugdigen waar zorg krijgen en welke jeugdigen op welke wachtlijsten staan.
- Jeugdigen houden soms onnodig plekken bezet op wachtlijsten omdat zij op meer wachtlijsten dan nodig staan.
- Partijen nemen geen gezamenlijke verantwoordelijkheid over het zorgtraject van jeugdigen waardoor centrale regie ontbreekt.

Probleemanalyses zijn vaak ontoereikend als basis voor ondersteuning die past bij de zorgvraag

- Doordat verwijzers geen goede probleemanalyse kunnen doen sturen zij jeugdigen onnodig of verkeerd door.
- Professionals hebben onvoldoende tijd en vaak te weinig kennis en ervaring om een goede analyse te maken.
- Professionals stellen soms een behandeling voor die niet of minder past bij de zorgvraag omdat de wachttijden hiervoor korter zijn.
- Professionals beschikken vaak niet over eerdere probleemanalyses van andere professionals of gebruiken deze niet.

Zorg

80% van de zorg die professionals leveren draagt niet bij aan het oplossen van de zorgvraag

- Professionals behandelen vaak symptomen zonder oog voor de onderliggende oorzaken, zoals problemen van het hele gezin.
- Professionals kunnen ineffectieve behandelingen vaak niet bijsturen, bijvoorbeeld wanneer zij niet de juiste contractafspraken hebben met gemeenten.

Professionals hebben weinig kennis over effectieve jeugdzorg

- Er is onvoldoende onderzoek naar de effectiviteit en efficiëntie van jeugdzorg.
- Professionals werken vaak niet volgens protocollen omdat deze niet bekend zijn.

Zowel jeugdhulpaanbieders als professionals werken onvoldoende samen om effectieve zorg te bieden

- Jeugdigen hebben vaak zorg van verschillende jeugdhulpaanbieders nodig terwijl deze niet vanzelfsprekend samenwerken.
- Jeugdhulpaanbieders en professionals wisselen weinig kennis uit met elkaar en andere jeugdregio's om complexe casussen effectief te behandelen.

Uitstroom

Zorg loopt lang door omdat jeugdigen en ouders vaak onvoldoende informatie krijgen over duur en resultaat

- Professionals hebben te ambitieuze doelstellingen waardoor behandelingen langer duren dan gedacht.
- Doordat behandelingen vaak onverwacht eindigen vinden jeugdigen en ouders het moeilijk om uit te stromen.

Zorg loopt lang door omdat er vaak onvoldoende nazorg is

- Jeugdigen hebben vaak weer zorg nodig omdat de overgang van zware naar lichtere jeugdzorg te groot is of ontbreekt.
- Gemeenten hebben geen informatie over jeugdigen die te lang in behandeling zijn, waardoor zij niet kunnen sturen op uitstroom.

Welke oplossingsrichtingen zien we voor het aanpakken van wachttijden?

Preventie

Creëer meer veerkracht bij jeugdigen en ouders, dit voorkomt problemen

- Gemeenten bieden ondersteuning zodat de veerkracht van jeugdigen en ouders toeneemt.
- Ouders volgen trainingen over positieve opvoedstijlen om problemen bij hun kinderen op tijd te herkennen en voorkomen.

Beoordeel gedrag van jeugdigen minder snel als afwijkend, waardoor minder jeugdzorg nodig is

- Ouders, leerkrachten en professionals kunnen inschatten welke problemen bij opgroeien horen en bij welke problemen ondersteuning nodig is.

Ondersteun ouders laagdrempelig, dat kan voorkomen dat jeugdzorg nodig is

- Scholen en gemeenten werken samen zodat jeugdigen en ouders laagdrempelig om advies en ondersteuning kunnen vragen.

Instroom

Zorg voor betere vindbaarheid en toegankelijkheid van jeugdzorg, voor tijdige ondersteuning

- Gemeenten en aanbieders maken duidelijke afspraken over wie welke zorg biedt.
- Ouders en verwijzers krijgen (digitaal) inzicht in het lokale zorgaanbod en wachttijden.

Signaleer tijdig problemen bij jeugdigen om te voorkomen dat deze verergeren

- Ouders en leerkrachten weten welke signalen jeugdigen vertonen bij problemen en hoe zij die tijdig herkennen.
- Wijkteams signaleren problemen vroegtijdig en zoeken hiervoor samenwerking met scholen en professionals.

Werk volgens standaard afspraken, dan verlopen verwijzingen soepel

- Verwijzers werken volgens landelijke afspraken over wat er minimaal nodig is voor een goede verwijzing, zodat zorg sneller kan beginnen.
- Gemeenten hanteren landelijk dezelfde standaarden voor jeugdzorg zodat verwijzers wachttijden beter kunnen vergelijken.

Zorg voor een grondige probleemanalyse, voor minder onnodige verwijzingen

- Professionals betrekken jeugdigen en ouders actief bij de probleemanalyse.
- Professionals kijken bij de probleemanalyse naar alle levensgebieden van de jeugdige en de ouders, niet enkel naar zorg.
- Organisaties ondersteunen professionals zodat zij meer tijd en kennis hebben voor probleemanalyses.
- Professionals dragen probleemanalyses aan elkaar over als zij doorverwijzen.

Zorg

Stel behandelingen bij, dan blijven zij effectief

- Professionals evalueren regelmatig met standaard processen en samen met jeugdigen en ouders of de geboden zorg nog effectief is.
- Professionals stellen zorg bij als deze niet effectief blijkt.

Vergroot kennis van professionals zodat zij effectieve zorg bieden

- Professionals hebben bij het bieden van zorg aandacht voor onderliggende oorzaken.
- Jeugdhulpaanbieders faciliteren professionals met trainingsaanbod, zoals over werken met protocollen bewezen effectief te behandelen.
- Professionals benaderen elkaar laagdrempelig voor advies en leren van elkaar.

Werk onderling samen, dan sluit zorg op elkaar aan

- Professionals werken samen zodat zorg van jeugdigen op elkaar aansluit zonder tussentijdse wachttijden.
- Professionals werken samen zodat de zorg volledig is en de onderdelen ervan inhoudelijk op elkaar aansluiten.
- Professionals werken samen zodat de vorm van geboden zorg aansluit bij de inhoud en de voorkeur van jeugdigen en ouders.

Faciliteer jeugdhulpaanbieders, dan hebben professionals meer tijd hebben om zorg te verlenen

- Gemeenten stemmen de inkoop van jeugdzorg bij jeugdhulpaanbieders af op de lengte van wachtlijsten.
- Gemeenten maken contractafspraken met jeugdhulpaanbieders die professionals ruimte geven om de juiste zorg te bieden aan jeugdigen.
- Gemeenten vergoeden jeugdzorg op een manier die professionals stimuleert om te leren.
- Gemeenten ontregelen het werk van professionals zodat deze minder administratief werk hebben en meer tijd voor zorg.

Schep realistische verwachtingen jeugdigen en ouders, dan zijn zij voorbereid op het zorgtraject

- Professionals geven jeugdigen en ouders voortdurend inzicht in de stappen, verwachte duur en resultaat van de geboden zorg.
- Realistische verwachtingen bij jeugdigen en ouders over de geboden zorg neemt onzekerheid weg bij het uitstromen.

Uitstroom

Zorg voor betere nazorg door professionals dan stromen jeugdigen niet opnieuw in

- Professionals helpen ouders om tijdens en na het zorgtraject de juiste ondersteuning thuis te bieden.
- Professionals bieden jeugdigen en ouders laagdrempelige toegang tot nazorg.
- Scholen en gemeenten bieden informele ondersteuning aan, zoals het betrekken van het netwerk van jeugdigen.

5. Nawoord

We hebben in hoofdstuk 3 de geleerde lessen opgesplitst per lijn, maar het is goed om te benadrukken dat deze lijnen zo integraal mogelijk worden ingezet binnen de Aanpak. Naast de geleerde lessen en inzichten die we hebben opgedaan binnen de drie lijnen hebben we ook geleerd wat de kracht is van onze inzet als team in de regio's. Zo zien we onze toevoeging terugkomen in de volgende elementen:

- We brengen een cultuur mee van **erbij blijven en niet loslaten**. Hierbij hoort benaderbaarheid, bereikbaarheid en betrouwbaarheid voor het gezin, maar ook voor de professionals;
- We hebben **tijd beschikbaar** om mee te denken;
- In aansluiting op de professionals in de gemeenten en regio zijn we voortdurend bezig met **meebewegen en anticiperen** op wat er nodig is, maar wel met het **doel voor ogen**;
- Naast het aansluiten in de regio nemen we ook lasten weg door aan **regievoering** te doen. Op deze manier kunnen we toezien op navolging, en tempo en focus in het proces houden;
- Onze houding en cultuur onderling in het team is vanuit **oprechte nieuwsgierigheid**, we stappen er onbevangen in, zonder oordeel.

Deze punten zijn van belang bij het binnenkomen in een nieuwe regio. Dit wordt ook mooi omschreven door een van onze teamleden:

'Als je binnenkomt bij ouders en kinderen, dan gaat het over het meest kwetsbare: het kind waar het niet goed mee gaat. En toch zal je eerst moeten werken aan het vertrouwen, omdat het zo kwetsbaar is. Hetzelfde geldt voor de regio. De regio heeft namelijk geen garanties waarom wat wij doen wel werkt. We zitten op het kwetsbaarste onderdeel binnen de keten.'

Voor ons was het een uitdaging om alle opbrengsten en inzichten die we hebben opgedaan kort en bondig weer te geven; we hebben veel inzichten en lessen opgehaald die we weer mee kunnen nemen naar andere regio's. We zijn blij met het resultaat en hopen dat we met dit document goed hebben kunnen informeren, enthousiasmeren en ook perspectief kunnen geven op wat er mogelijk is.

Onze speciale dank gaat uit naar De Argumentenfabriek die ons hebben begeleid om te komen tot de drie overzichten in deze rapportage; de kern. Ook danken wij de Adviesgroep Wachttijden die hun kennis en expertise weer voor ons beschikbaar hebben gesteld de afgelopen maanden. Daarnaast ook dank richting onze opdrachtgevers voor hun vertrouwen in de Aanpak en hun betrokkenheid bij het tot stand komen van deze rapportage.

En *last but not least* willen wij de regio's Hart van Brabant, Rijnmond, Eindhoven en Twente bedanken voor hun vertrouwen, hun lef en de prettige samenwerking. Zij hebben hun regio opengesteld zodat andere regio's weer kunnen voortborduren op deze waardevolle opbrengsten.

6. Vervolg

In de geleerde lessen gaven we aan dat we een versnelling kunnen maken in de Aanpak. Deze versnelling hebben we nodig om vanaf 2023 regio's in een korter tijdsbestek te ondersteunen en in meer regio's tegelijk actief te zijn. De methodiek voor deze versnelling wordt de komende maanden verder uitgewerkt. De tweede helft van 2022 zal een verdiepingsfase plaatsvinden waarin interventie- en oplossingsmogelijkheden verder getest worden. Ook wordt verdere inzet gepleegd op casuïstiek én door het Ketenbureau wordt gewerkt aan een doorontwikkeling van het dashboard. Daarnaast zal deze zomer gewerkt worden aan een plan van aanpak vanaf 2023 tot eind 2025. In dat plan zullen wij het een en ander toelichten over onze activiteiten in deze jaren.



Bijlage 1 - Een greep uit de opgeleverde documenten vanuit de Aanpak

Documenten aanpak algemeen

Een functionele kijk op wachttijden

In deze rapportage zetten we een aantal algemene inzichten in wachttijden in de jeugdzorg uiteen. Waaronder dat wachttijden een symptoom zijn en dat we hier op dit moment te weinig zicht op hebben, maar dat we al wel gericht dingen doen om de situatie te verbeteren. Door vanuit het perspectief van het kind (de jongere) te kijken en dit te combineren met een systeem aanpak gericht op het verbeteren van de in- door- en uitstroom.

De rapportage is [hier](#) te vinden.

De aanpak van het wachttijdenprobleem

Daar waar het rapport 'Een functionele kijk op wachttijden' over het probleem wachttijden gaat, gaat deze rapportage over het aanpakken van wachttijden. Zo wordt bijvoorbeeld ingegaan op wat een systeem aanpak behelst, hoe veranderingen in een systeem aangebracht kunnen worden en wat dit betekent in de praktijk: wat zijn uitgangspunten en randvoorwaarden?

Ook wordt ingegaan op hoe de methode er precies uitziet. De Aanpak Wachttijden is breder dan in dit rapport wordt geschetst, maar gaat in op een wezenlijk onderdeel van de Aanpak waarop deze is gestoeld.

De rapportage is [hier](#) te vinden.

Externe nieuwsbrieven

In de afgelopen periode zijn al een paar nieuwsbrieven naar de mensen in onze mailinglist verzonden. Dit medium gebruiken we om onze volgers mee te nemen in veel verschillende perspectieven op het wachttijdenprobleem, en hen op die manier te inspireren. Zo zijn er bijvoorbeeld interviews geweest met Dion Dankers en Astrid van Oosterhout van de jeugdhulpregio Hart van Brabant over de lange termijn-ambitie van hun regio: in 2030 wachttijden vrij zijn.

De interviews uit de nieuwsbrieven zijn te vinden op [onze website](#). Ook inschrijven voor de nieuwsbrief? [Klik dan hier](#).

Documenten uit de regio's

Wachttijdproblematiek in regio Rijnmond

In Rijnmond hebben we breed onderzoek gedaan met professionals en jeugdigen om te zoeken waar verbetermogelijkheden liggen om structureel wachttijden aan te pakken. Dat heeft geresulteerd in een rapportage gericht op de regio. En het opstarten van twee bijpassende projecten: Enerzijds 'Het bouwen van een interactieve sociale kaart' die het werk van professionals makkelijker moet maken, overhead moet verminderen en bovendien moet zorgen voor een bredere blik waardoor nu vaak niet gevonden alternatieven beter ontsloten worden. Daarnaast loopt er een project om; via implementatie inkoop, met alle regionale gemeenten een leertraject op te bouwen rondom casus regio en het afwegingskader waarbij extra aandacht is voor de analyse aan de voorkant; bij het moment van in zorg komen. Deze projecten wordt op dit moment samen met de regio verder vormgegeven.

De rapportage is [hier](#) te vinden.

Toegang Tilburg: normaliseren in de praktijk

In Tilburg zijn we bezig met het project 'Normaliseren in de Praktijk'. Het doel van dit project is om professionals handvatten te geven om te normaliseren, met name maar niet uitsluitend op de thema's deskundigheid, taal, en proces. Uit een groepsinterview met ± 25 professionals is een pilotvoorstel ontwikkeld, welke rond 1 september van start zal gaan. In de pilot zal direct gestart worden met de inzet van de wijkprofessional, door duurzame oplossingen te zoeken in het gewone leven, zonder eerst een keukentafelgesprek te voeren en vast te houden aan gestelde normeringen. De pilot zal vooral gericht zijn op leren over de basishouding die nodig is om te normaliseren, en de manier waarop de professional daarin ondersteund kan worden door de organisatie.

Klik hier verder voor de [resultaten van het groepsinterview normaliseren in de praktijk](#) en de [infographic](#).

Team Aanpak Wachttijden - Juli 2022