



Transformatie
Utrecht West

De verbinding in Utrecht-West

Herziening Regionaal transformatieprogramma
Jeugdhulp 2020 en verder

10 maart 2020

Auteur: Edith Warmerdam



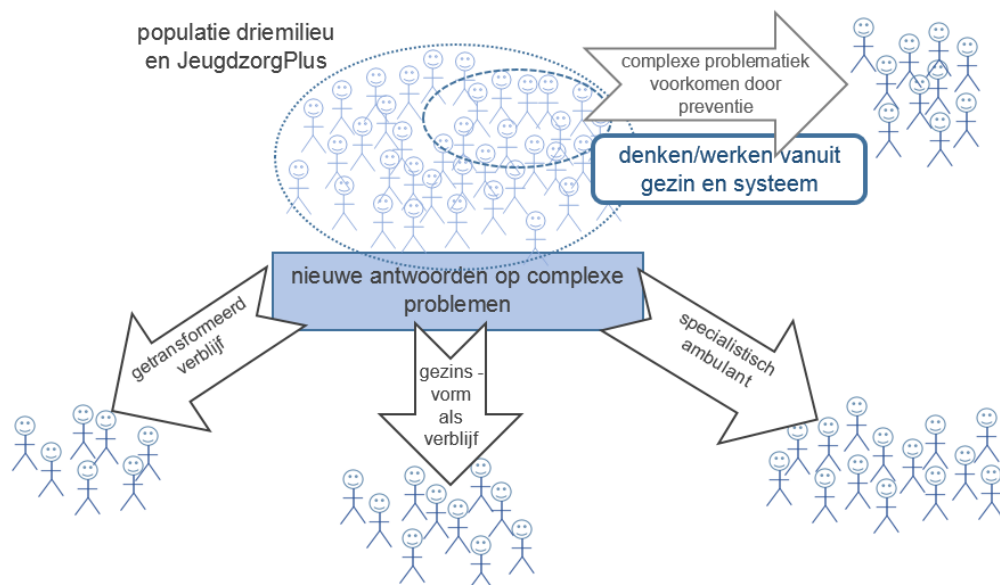
Inleiding

Voor u ligt een herziene opzet van het regionaal transformatieprogramma jeugdhulp. Het programma heeft een looptijd van ruim twee jaar en na beëindiging van het eerste jaar, is het van belang met elkaar te onderzoeken of we nog op koers liggen. Doen we de goede dingen in het programma en doen we de goede dingen goed?

Deze herziening is tot stand gekomen in gesprekken met mensen uit het team, mensen uit de uitvoering, beleid en management en bestuurders. Er is geluisterd en opgehaald. Er is met elkaar gesproken en discussies zijn gevoerd. Dit alles heeft tot de conclusie geleid dat het programma voor nu te ambitieus is. In deze notitie staat beschreven waarom deze conclusie wordt getrokken en hoe we dit jaar dan wel met elkaar verder op weg gaan. Het is vooral een procesvoorstel om te komen tot meer focus en aandacht voor transformatie in 2020 en verder.

Aanleiding

In Utrecht West krijgen 3500 jeugdigen per jaar jeugdhulp. Veel van hen krijgen, met hun gezin, jaren achter elkaar, hulp. Een paar honderd jongeren wordt ieder jaar voor korte of langere tijd uit huis geplaatst. In 2017 hebben vier Utrechtse regio's, waaronder Utrecht-West met elkaar in een koersdocument onderschreven dat er voorzieningen en deskundigheid aanwezig is en moet blijven voor de meest kwetsbare groep kinderen. De met elkaar beschreven ambitie is om hierbij essentiële functies zoveel als mogelijk overbodig te maken. Gezinnen met complexe problematiek worden vanuit een doorlopende lijn ondersteund. Deze beweging ziet er als volgt uit:



Figuur 1 Essentiële functies zo veel mogelijk overbodig maken (Koers transformatie en inkoop essentiële functies, 2018, p. 2)

In 2018 heeft het Rijk via het landelijk programma 'Zorg voor de Jeugd' de jeugdhulpregio's de opdracht gegeven in een plan aan te geven op welke manier de transformatieopgave in de regio gestalte krijgt. Met extra geld van het ministerie voor VWS zijn we in onze regio een impuls aan het geven aan de transformatie van de jeugdhulp. In de Utrechtse regio's heeft het hierboven beschreven koersdocument als onderlegger gediend voor het de regionale transformatieplannen.

Het Transformatieprogramma Jeugdhulp Utrecht West heeft als doel om het aantal uithuisplaatsingen te verminderen, meer kinderen in gezinnen te laten opgroeien en het aantal jeugdhulptrajecten per jeugdige te verminderen. In het eerste jaar is deze ambitie vertaald in negen projecten. Zes waren opgenomen in de aanvraag naar het Ministerie en drie zijn er later aan toegevoegd.

Programma oktober 2018 tot en met december 2020

Het huidige Regionaal transformatieprogramma Jeugdhulp is een goed geschreven programma. Het is goed onderbouwd met cijfers en onderzoek. Het zit evenwichtig in elkaar en draagt bij aan de lijnen zoals beschreven in de landelijke transformatie. Het programma kent twee hoofddoelen en daaronder dragen in totaal negen projecten bij aan deze doelen.

De twee hoofddoelen van het project zijn: terugdringen van zorgstapeling (het aantal jeugdhulptrajecten per jeugdige te verminderen) en het verminderen van het aantal uithuisplaatsingen (meer kinderen in gezinnen te laten opgroeien).

De zes projecten die in de aanvraag naar het Ministerie aan deze doelen zijn gekoppeld zijn: Integrale Vroeghulp, Maatwerk en triage, Meer hulp in huis, Taskforce gezinsvormen, Procesregie, UW Academie

- 1. Integrale Vroeghulp:** Door middel van een multidisciplinaire ketenaanpak wordt ingezet op vroegtijdige signalering en ondersteuning voor kinderen van 0-7 jaar met een complex beeld van ontwikkelingsachterstand of gedragsproblemen. Daardoor is men in staat beter te begrijpen waarom jonge kinderen zich afwijkend ontwikkelen, zodat een ontwikkelingsachterstand zo veel mogelijk beperkt kan worden met passend hulp voor kind en ouders.
- 2. Maatwerk:** Een zeer ervaren jeugdhulpexpert ondersteunt hulpverleners bij ingewikkelde hulpvragen met advies en maakt met de betrokkenen en het gezin indien nodig een maatwerkoplossing. Door middel van maatwerkbendes en maatwerkclassen wordt het maatwerk maken aangeleerd en zo geborgd in de werkwijze.
- 3. Meer hulp in huis:** Dit project zet, door middel van twee uitvoeringspraktijken, in op het verbeteren van de effectiviteit van ambulante jeugdhulp, zodat verlengingen en zwaardere vormen van hulp minder of korter nodig zijn. De ene pilot zet in op een Goede Start, waarbij preventie en brede vraagverheldering centraal staat. De andere pilot zet in op duurzame ondersteuning.
- 4. Taskforce gezinsvormen:** Inzetten op het wegnemen van knelpunten en creëren van mogelijkheden, om zo in samenspraak met alle betrokkenen meer kinderen in gezinnen op te laten groeien, bij voorkeur bij de eigen ouders (eventueel met ondersteuning van een ander gezin), en als dat niet kan, in een pleeggezin of gezinshuis.
- 5. Procesregie:** De procesregisseurs sturen, waar nodig, bij in het pad dat jeugdigen in de jeugdhulp afleggen. Enerzijds wordt in gezet op het voorkomen van zorgstapeling door vanaf het vierde traject mee te kijken. Anderzijds wordt er gekeken naar jeugdigen die verblijven in open woon-/leefgroepen verblijven. Casus voor casus wordt het gesprek aangegaan over het toekomstperspectief en de mogelijkheid om weer naar huis te gaan (en wat daar voor nodig is) of verder in een gezinsvorm op te groeien (netwerk, pleegzorg, gezinshuis of andere vorm).
- 6. UW Academie:** In dit project draait het om bevorderen van getransformeerd verwijzen. Er wordt zowel coaching on the job als algemene deskundigheidsbevordering geboden.

Het projectplan is ingediend en op basis daarvan heeft regio Utrecht-West vanuit het landelijk Transformatiefonds middelen gekregen (formeel via het Ministerie van VWS). Voor de volledigheid heeft het programma nog een aantal 'losse' regionale projecten opgepakt, te weten: Aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling, Outcome indicatoren en Crisis.

- 7. Huiselijk geweld en kindermishandeling:** Versterken, verbinden en ontwikkelen van regionale/lokale initiatieven met het accent op samenwerken door domeinen heen.
- 8. Outcome:** Doel is het invoeren van de outcome indicatoren jeugd, die vooral gaan over of de doelen van de jeugdhulp zijn behaald. Hierdoor kunnen we het gesprek voeren over de kwaliteit van de hulp.

9. Crisishulp: Als thuis direct moet worden ingegrepen en/of een kind gevaar loopt, dan spreken we van een crisissituatie. Doel is om ook in deze situatie hulp te bieden die zo thuis mogelijk en effectief is.

Voor Utrecht-West is voor de uitvoering van het programma in totaal ongeveer 1,2 miljoen euro beschikbaar. Tot en met december 2019 is ongeveer de helft van de middelen uitgegeven. Daarnaast zijn nodige verplichtingen al aangegaan, waardoor financiële ruimte beperkt is in het programma.

Resultaten

Het programma kent een aantal successen, maar het programma wordt ervaren als iets buiten de gemeenten en de eigen organisatie. Het ambitieniveau is hoger dan dat de regio nu kan waarborgen. Het programma maakt onvoldoende verbinding met de overige onderwerpen die spelen binnen het sociaal domein, zoals bijvoorbeeld de inkoop jeugdhulp en Wmo-begeleiding, de transformatie van essentiële functies en de druk op de veiligheidsketen.

Wat heeft het programma nodig om alsnog een succes te worden?

Vertrouwen – vaart maken en met functioneel overleg slagen gaan maken. Delen we met elkaar de wens om gefocust te transformeren? Ruimte nodig om zaken uit te bouwen of juist te schrappen.

Bottom-up benadering - Transformeren, toont onderzoek van Universiteit van Leiden aan, gebeurt vooral in de teams op de werkvloer. Beleid en bestuur zijn minder van invloed op succesvolle transformatie, dit in tegenstelling tot management, leiderschap en gedrag in teams. Transformeren is geen truc, geen tovenarij, maar hard werken vanuit gedreven en competente professionals. Verwachtingen dus bijstellen. Transformatie op de werkvloer is anders denken en kijken naar zaken, is een cultuurverandering en is dus een proces van lange adem.

Successen in programma verder uitbouwen – Aantal onderdelen in programma gaan goed. Maatwerk/triage: Voor Woerden, Stichtse Vecht en De Ronde Venen zijn maatwerkbendes, klassen en maatwerktafels georganiseerd. Meer hulp in huis: drie uitvoeringspraktijken in Montfoort, Stichtse Vecht en De Ronde Venen met elkaar ontwikkeld en ook met elkaar uitvoeren (lokale teams, zorgaanbieders, gemeente). De successen worden van onderop vormgegeven. Hierdoor in staat om te leren vanuit de werkvloer en het geleerde straks verder te brengen naar beleid en bestuur.

Hoe gaat het herziene programma eruit zien?

Verbinding

Het programma en de bovenregionale en regionale ontwikkelingen op elkaar laten aansluiten. In het bijzonder gaat het hier om aansluiten op de pilot preventieve dienstverlening in het kader van de veiligheidsketen en de transformatie van bovenregionaal verblijf (Essentiële Functies (versnellen uitstroom en verminderen instroom in samenwerking met U16, taskforce gezinsvormen verstevigen en uitbreiden)).

Lerende organisatie en bottom-up

Per gemeente inventariseren wat er nodig is en met elkaar leren. Per gemeente gaan uitwerken met ondersteuning van het programmateam en/of de middelen die nodig zijn. Geen snelle winst, maar leren op casusniveau en/of uitvoeringspraktijk en/of pilot en van daaruit de lessen overbrengen naar niveau van beleid en bestuur. De uitvoering is leidend voor de inrichting van de transformatie.

Projecten sluiten aan en krijgen vorm via de lokale uitvoering.

Transformeren is het realiseren van een gedragsverandering in de wijze van hulpverleners. Hiervoor zijn een aantal voorwaarden van belang: capaciteit, motivatie en gelegenheid bieden. Zijn lokale professionals en professionals van zorgaanbieders voldoende competent, voldoende gemotiveerd en wordt het hun mogelijk gemaakt. Van beleidsmedewerkers en bestuurders wordt commitment verwacht dit mogelijk te maken.

Transitie

Transformatie en inkoop (Twee visies) zoeken aansluiting op elkaar, het transformatieprogramma sluit aan op de lokale situatie en zorgt voor afronding eind 2020 voor een zo goed mogelijke inbedding en borging (werkwijze die, binnen de mogelijkheden van de individuele gemeenten, doorloopt vanaf 2021).

Herziening programma

Hieronder staan de concrete wijzigingsvoorstellen rond het programma. Een aantal projecten zijn geborgd in de gemeentelijke organisaties, een aantal programmalijnen worden gecombineerd met andere bovenlokale ontwikkelingen en de huidige successen continueren we en bouwen we uit. Daarnaast wordt een aantal programmalijnen gestopt. Dit alles leidt concreet tot onderstaand voorstel.

a. Beleggen van taken op een andere plaats in de gemeenten

Een aantal onderwerpen in het programma zijn wel relevant, maar passen niet in een programmatische opzet en hebben een andere vorm van inzet nodig. Het gaat hier vooral om taken die in principe al in de organisaties belegd moeten zijn en/of worden (crisis, IVH en aanpak kindermishandeling en huiselijk geweld). Daarnaast gaat outcome naar het team Inkoop en Monitoring. Daar is het meer op zijn plek dan in onderliggend programma.

Daarmee gaan concreet uit het programma:

- Crisis naar gemeenten, waarbij De Ronde Venen is gevraagd het bovenlokale onderdeel namens de gemeenten Utrecht-West op te pakken;
- De ontwikkelingen rond Outcome worden gevolgd en waar nodig op ingesprongen, maar dan wel vanuit team Inkoop & Monitoring Utrecht-West;
- De aanpak kindermishandeling en huiselijk geweld is een taak van gemeenten en wordt lokaal opgepakt. Daar waar nodig wordt geschakeld met de bovenregionale contactpersoon SAVE/VT (beleidsmedewerker Stichtse Vecht);
- Het project Integrale Vroeghulp wordt voor de zomervakantie geborgd op lokaal niveau en daarmee wordt het project in dit programma gestopt. Gemeenten hebben naar eigen zeggen de kinderen voldoende in beeld en hebben de taak IVH belegd binnen de lokale situatie.

b. Stopzetten van projecten

Het project procesregie heeft voor nu geen draagvlak bij de verschillende gemeenten. Een aantal gemeenten wenst niet te participeren in het project en een aantal gemeenten hebben recent de lokale teams herzien en zelf procesregisseurs aangetrokken. De conclusie is dan ook te stoppen met inspanningen rond dit project en een goede evaluatie uit te voeren.

c. Wel door laten gaan, maar vanuit andere invalshoek of perspectief

Twee projecten, te weten de UW Academie en Taskforce gezinsvormen, voorzien wel in een behoefte, maar niet in de huidige vorm. Het voorstel is deze projecten wel overeind te houden, maar vanuit andere invalshoek.

- Het project UW Academie wordt niet als zelfstandig project meer opgepakt. Transformeren is leren. Alle projecten die in het kader van de transformatie worden opgepakt, hebben een lerende component. Als dit lerend effect ondersteund kan worden door opleiding of een training, wordt per project gezien of er (financiële) ruimte is dit te ondersteunen vanuit het programma.
- Het project Taskforce gezinsvormen wordt in samenhang met de ontwikkelingen binnen Essentiële Functies opgepakt. Het project wordt concreter en meer resultaatgericht omschreven. Het voorkomen van verblijf is één van de twee doelen in het programma en vanuit gemeenten moet opgehaald worden welke vorm van behoefte tot ondersteuning er is, om dit doel na te streven.

d. Wat gaat er door vanuit huidige programma?

De projecten Maatwerk en Triage en Meer hulp in huis lopen goed. De beide projecten worden van onderop vorm gegeven en dragen bij aan de transformatie.

Maatwerk en triage: na het eerste jaar van maatwerk maken in de regio, is de slag gemaakt naar de doorontwikkeling van drie teams; de drie maatwerkbendes in De Ronde Venen, Stichtse Vecht en Woerden. Het doel is een duurzaam lerende organisatie te bouwen, waar professionals elkaar ondersteunen en met elkaar leren van complexe casuïstiek. Deze teams hebben mandaat om te doen wat goed is, zij beschikken over een maatwerkbudget en hebben korte lijnen met beleid en bestuur. Daarnaast kunnen alle gemeenten een beroep doen op de maatwerkmaker als het gaat om vastgelopen complexe casuïstiek waar de professional zelf niet meer uitkomt. Meerdere professionals volgen in het kader van dit project bij het Instituut Publieke Waarden de maatwerkklas.

Meer hulp in huis: versterken van de ambulante hulpverlening. Dit wordt gedaan aan de hand van de methodiek van sociale innovatie, maar dan gecombineerd vanuit een idee van netwerkomgeving. Het bovenliggende doel is het voorkomen van zorgstapeling.

Er is belangstelling bij zorgaanbieders en gemeenten voor 2 uitvoeringspraktijken (Stichtse Vecht en Montfoort). De derde uitvoeringspraktijk wordt nog overwogen/ onderzocht op de mate van aansluiting (De Ronde Venen).

e. Aanvullende (boven)regionale ontwikkelingen die een plek krijgen in het programma

- Veiligheidsketen: doorontwikkeling preventieve dienstverlening. In Montfoort en Oudewater wordt een pilot gestart waarbij in de veiligheidsketen wordt gewerkt vanuit 1 gezamenlijk team. De basis ligt in de eigen omgeving van de jongere. De nadere uitwerking volgt, waarbij het van belang is dat de pilot ten dienste staat van de hele regio. De overige drie gemeenten gaan vooruitlopend op de uitkomsten van de pilot stappen zetten. De uitwerking wordt nog nader opgepakt.
- Essentiële Functies: leidend tot verstevigen en vooral concretisering van de taskforce gezinsvormen.

Bijlage 1: Visuele weergave herziene programma

Uitgangspunten van de regionale transformatie:

- Bottom up
- Lerende organisatie (uitwisseling in borging)
- Aansluiten bij het lokale, regionale en bovenregionale

