

Versnelling transformatie: implementatieplan Jeugd Eindverslag aanpak Top 300

Hoogezand 11 juni 2020

Projectteam Implementatieplan Jeugd.

I. Bouius, H. Kamminga

1. Inleiding

In oktober 2018 is door de gemeente Midden-Groningen een Implementatieplan Jeugd fase 1 opgesteld met daarin een aanpak top 300 'duurste' gezinnen met als doel een versnelling van de transformatie in te zetten. De aanpak richtte zich op het stopzetten van hulp die aantoonbaar geen draagvlak of nut heeft, het opnieuw opbouwen van een relatie met het gezin, sociale omgeving, zorgaanbieders, onderwijs, ketenpartners en vanuit een getransformeerd denken en doen een nieuw gezinsplan op te stellen.

In april 2019 is een tussenevaluatie gedaan waarvan de resultaten zijn beschreven in het eindverslag tussentijdse evaluatie versnelling transformatie van 14-05-2019. In tussenevaluatie zijn aanbevelingen gedaan voor de voortgang aanpak top 300. Aan de hand van deze aanbevelingen wordt nu de afsluiting van de aanpak Top 300 beschreven, wat zijn de resultaten en welke volgende stappen richting verdere transformatie genomen kunnen worden.

1.2 Samenvatting

Het implementatieplan heeft als financieel doel het terugbrengen van de uitgaven jeugdhulp met € 2 mln. in 2019. Het zwaartepunt van de aanpak bestond uit de versnelling van de transformatie voor de 300 'duurste' gezinnen. In 2018 zagen we dat 20% van de gezinnen meer dan 70% van het budget aan jeugdhulp nodig hadden. Dat is in de regel een redelijk normaal statistisch verschijnsel. We zagen echter ook dat een groot aantal van deze gezinnen en kinderen structureel jeugdhulp kreeg en dat er sprake was van een stapeling van problematiek en hulp. Deze gezinnen waren in oktober 2018 goed voor een indicatiewaarde van € 18,5 mln. In december 2019 hebben we opnieuw gekeken hoeveel hulp er omgaat in de duurste gezinnen. Vergelijking met de lijst van oktober 2018 levert geen goed beeld op door de uitstroom vanwege natuurlijk verloop (18+, verhuizing). Op toch een beeld te krijgen van waar we nu staan is een nieuwe lijst opgesteld van de duurste 300 gezinnen. Dat is relevant omdat de aanpak in de loop van 2019 voor de teams standaard is geworden. De nieuwe lijst laat zien of de aanpak voor de gehele doelgroep kwetsbare gezinnen effect heeft.

Opvallend genoeg zijn de uitgaven voor de 300 duurste gezinnen nog even hoog als in 2018. Maar er zijn wel twee belangrijke verschillen. Ten eerste blijkt dat de indicatiewaarde van het aantal verwijzingen door de sociale teams met rond de 25% is gedaald. In uitgaven komt dat overeen met een bedrag van rond € 1,6 mln. Hiermee heeft de aanpak van de 300 gezinnen een bijdrage geleverd van 80% van de bezuinigingsdoelstelling. Dat resultaat zien we ook terug in de totale cijfers over 2019. Het tweede verschil is dat er sprake is van een grote toename van gedwongen jeugdhulp door de GI's. Deze toename is binnen de 300 duurste gezinnen tussen 2018 en 2019 62%, wat in uitgaven neerkomt op een bedrag van € 1,7 mln. In 2019 is er wat betreft de nieuwe aanpak nog geen samenwerking met de GI's tot stand gekomen. Een verklaring voor deze stijging van de kosten van gedwongen jeugdhulp zou kunnen wijzen op het doorschuiven van gezinnen door de sociale teams naar de GI's. De data laten dat echter niet zien. De stijging bij de GI's zit niet in een toename van het aantal kinderen. Er is sprake van een 'normale' in en uitstroom. De stijging zit in de gemiddelde

kosten per kind (van ruim € 16.000 naar bijna € 22.000). Bij de overige kinderen (sociale teams) zien we juist een daling van de kosten per kind (gemeente breed: van bijna € 13.000 naar € 11.000).

De positieve resultaten van de sociale teams zijn een direct gevolg van de gewijzigde aanpak. Een andere manier naar vragen van gezinnen te kijken maar ook met de werkwijze van de sociale teams. De aanpak is al werkende wijs ontwikkeld. In de loop van het traject zijn een groot aantal leerpunten ontdekt en aangepakt. Deze leerpunten vormen de overdracht van het project naar de reguliere werkwijze van de sociale teams. Naast deze leerpunten deden zich met name van buiten de projectontwikkeling voor die een negatieve invloed (dreigden te) hebben of hadden op het resultaat. Deze beschrijven we bij kwesties ook als onderdeel van de overdracht.

1.3 Overdracht projectresultaten

Bij het afsluiten van een project is het van belang om naast de beoogde financiële resultaten ook de overige opbrengsten van het project in beeld te brengen met de vraag hoe deze opbrengsten zijn overgedragen op de reguliere organisatie. Het gaat om de vraag wat we anders zijn gaan doen, wat was daarvoor nodig was, hoe is het overgedragen en wat het oplevert. Een project kent daarnaast de nodige kwesties die van invloed zijn op het behalen van het resultaat. De belangrijkste geven we hier weer vanwege de impact van de kwestie en daardoor ook in de toekomst aandacht verdienen.

Leren en ontwikkelen

a. Leerpunt: (Wat zijn de) Kenmerken en aansluiten bij de doelgroep

Sociale teams kijken naar het gehele systeem, wat is de onderliggende problematiek van het gezin en waar ligt hun zelf oplossend vermogen en hoe kun je dat versterken. Dit moet nog veel meer vanzelfsprekend gedachtengoed van medewerkers worden. Gebeurt nog te veel op casusniveau. Complexe casuïstiek werkt hierin remmend en vraagt langdurige zorg. De nieuwe werkwijze is voor jeugd overgedragen door middel van casuïstiek bespreking, werkbegeleiding, vakgroep gesprekken en interview.

Wat moeten we nog verder ontwikkelen en wat is daarvoor nodig/ wat gaan we doen:

- Brede aanpak problemen in het gezin verbeteren (integraal werken)
- Praktische gezinsondersteuning in langdurige (chronische) en complexe casussen
- Gezin coaching in kortdurende casussen ter voorkoming van langdurige zorg

b. Leerpunt: Het realiseren van een gezinsplan dat aansluit bij de vraag van het gezin

Sinds februari 2020 wordt gewerkt met een nieuw gezinsplan in WIZ gebaseerd op het framework uit de Signs of Safety (SOS) werkwijze. De casemanagers vinden het gezinsplan een verbetering, het leeft meer en biedt meer mogelijkheden zoals de analyse van een situatie; het is meer op doelen van het gezin gericht, krachten en zorgen worden uitgevraagd en risico's in kaart gebracht; plan stuurt om informatie goed te verzamelen. Hiervoor hebben we een nieuw format ontwikkeld. Daarnaast vindt er nu directe aansturing op het maken van de plannen plaats. Zonder plan kan er geen jeugdhulp worden ingezet. Deze werkwijze is gepresenteerd voor alle medewerkers. Deze nieuwe werkwijze hebben we nog niet breed overgedragen aan de teams. In eerste instantie is besloten om de casemanager jeugd te laten werken met deze plannen. De WMO wet- en regelgeving vraagt om meer aanpassingen in het format.

Wat moeten we nog verder ontwikkelen en wat is daarvoor nodig/ wat gaan we doen

- Gezinsplan ook daadwerkelijk met het gezin invullen door hiervoor meer tijd vrij te maken. invullen bij voorkeur door het gezin zelf, dan wel in de taal van het gezin.
- Plan zo concreet mogelijk in te vullen, afgebakende werkafspraken maken met zorgaanbieders.
- Toewerken naar een eindresultaat concreet maken.
- Toepasbaar maken voor het gehele team.

c. Leerpunt: Het gebruik maken van de eigen kracht als onderdeel van de ondersteuning.

De werkwijze Signs of Safety richt zich niet alleen op de zorgen en problemen in het gezin maar juist ook op de krachten. Hier wordt bij de start met het gezin gebruik van gemaakt, in beeld brengen, wat zijn de krachten, de zorgen en wat zijn mogelijke oplossingen. Alle medewerkers zijn getraind in de SOS-benadering. Deze benadering vormt nu een kern van de casuïstiek en de bespreking binnen de teams onder begeleiding van het ondersteuningsteam.

Wat moeten we nog verder ontwikkelen en wat is daarvoor nodig/ wat gaan we doen:

- Vaardiger worden in het vinden en inzetten van netwerk.
- Collegiale uitwisseling met eigen kracht en inzet netwerk als thema.
- Vast onderdeel in de werkbegeleiding.
- Coaching on the job door ervaren collega's.
- Nog meer het netwerk de oplossingen zelf laten bedenken en hiervoor ook het vertrouwen te geven. Kennisoverdracht EKC (Eigen Kracht)

d. Leerpunt: 'Het goede gesprek' als onderdeel van de SOS-werkwijze.

Het gesprek Stellen van oplossingsgerichte vragen. Medewerkers hebben hiervoor o.a. de SOS-trainingen gevolgd.

Wat moeten we nog verder ontwikkelen en wat is daarvoor nodig/ wat gaan we doen

- Oordeelvrij vragen stellen en doorvragen vraagt veel oefening.
- Leeromgeving creëren die dit mogelijk maakt.

e. Leerpunt: Het functioneren van de casusregie in het kader van 1 gezin 1 plan.

De casusregie ligt nu bij de casemanager. Het goed regievoeren vraagt vaardigheden die niet iedereen goed in de vingers had. Nu wordt ook het plan van de zorgaanbieder gekoppeld aan het totale plan in overleg met het gezin. Hiervoor was wel een heldere definitie nodig van wat we verstaan onder 1 plan. Deze werkwijze is overgedragen aan de sociale teams breed in de vorm van casuïstiekbespreking, coaching werkbegeleiding (alleen voor casemanagers jeugd), vakgroep, intervisie.

Wat moeten we nog verder ontwikkelen en wat is daarvoor nodig/ wat gaan we doen:

- Positioneren van de casemanagers - veel oefenen binnen casuïstiek/leeromgeving
- Duidelijke afspraken in de keten - keten breed afspraken maken
- Plan koppelen aan het gezin zodat het overdraagbaar is naar de volgende hulpverlener

Leerpunt: Het transformeren van de hulpverlening naar meer zelfregie, ontzorgen en preventie.

Deze werkwijze is op casusniveau aan het ontstaan maar is nog niet structureel geïmplementeerd. De complexe problematiek van een grote groep inwoners vormt daarbij een belemmerende factor.

Medewerkers hebben een duidelijker opdracht wat ze wel en niet moeten doen bij het inzetten van hulp. Het aangepaste werkproces met het ondersteuningsteams zorgt ervoor dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Maar er is nog geen sluitende werkwijze ontwikkeld voor complexe gezinnen. Deze werkwijze is mede daarom ook nog niet overgedragen naar de teams breed.

Wat moeten we nog verder ontwikkelen en wat is daarvoor nodig/ wat gaan we doen:

- De vraagstelling bij voorkeur sociale teams anders inrichten, focus op zelfregie.
- Medewerkers goed trainen op die rol bij de voorkeur.
- Antwoord vinden op complexe problematiek
- Medewerkers moeten zich gesteund voelen dat er andere dan gebruikelijke keuzes gemaakt mogen worden.
- Samenwerking met het voorliggend veld verstevigen.
- Beschikbaarheid preventieve maatregelen vergroten, waaronder psycho-educatie.

f. Leerpunt: Lerende organisatie.

Het leren door systematisch houden van casusreviews en vertellen (storytelling). Hiervoor hebben de samenwerking/ verbinding in de keten verstevigd. Deze werkwijze hebben we teambreed ingevoerd.

Wat moeten we nog verder ontwikkelen en wat is daarvoor nodig/ wat gaan we doen

- Een klimaat creëren waarin een lerende organisatie mogelijk is.
- En dit blijven onderhouden als onderdeel van de reguliere werkwijze

g. Leerpunt: van jeugdbescherming naar vrijwillig kader.

We kunnen beter voorkomen dat we met een gezin in het gedwongen kader terecht komen. Hiervoor hebben we in samenwerking met de Raad voor de Kinderbescherming zogenaamde beschermingstafels ingevoerd. Hierdoor kunnen we meer druk zetten op het vinden van een oplossing in het vrijwillig kader. Het goede gesprek is hiervoor een succesfactor. Deze werkwijze is sociaal teambreed nu ingevoerd. Wanneer een kind wel in de jeugdbescherming komt hebben we betere samenwerkingsafspraken gemaakt met de GI's. De uitvoering staat nog in de startblokken. Wat moeten we nog verder ontwikkelen en wat is daarvoor nodig/ wat gaan we doen

- Werkafspraken blijven monitoren.
- Ruimte creëren zodat de jeugdbeschermer en casemanager in casuïstiek gelijk op kunnen trekken.
- Er snel op- en af geschaald kan worden.

Kwesties

Tegen welke kwestie zijn we aangelopen die van invloed waren op het behalen van het resultaat

I. Kwestie: *Het niet goed functioneren van de GI's en ontbreken van samenwerking op casusniveau.*

Financieel resultaat van de aanpak binnen de sociale teams is grotendeels tenietgedaan door de stijging van de kosten van kinderen met een maatregel. Deze kwestie is nog niet opgelost wat we zien aan de stijging van de kosten van de gedwongen jeugdhulp in 2019 (en doen dat nog steeds). Wel zijn er gesprekken gaande met de GI's om de samenwerking te verbeteren. Jeugdvoogd en

casemanager van het sociaal teams zouden samen moeten optrekken in de ondersteuning van het gezin. Dit vergt tijd en inzet van partijen die nu met een hoge werkdruk en wachtlijsten werken. GI's hebben intern grote problemen die vanuit de lokale aanpak niet kunnen worden opgelost. Vraagstuk moet wel duidelijker bestuurlijk worden geadresseerd zodat escalatie mogelijk wordt. Verantwoordelijkheid voor de kwestie is nu diffuus.

II. Kwestie: Het betrekken van ouders en kinderen bij de aanpak en de evaluatie van de resultaten. Er vinden regelmatig evaluaties plaats waarin gericht gesproken wordt over het behalen van het resultaat. Zowel ketenpartners als ouders zijn onwennig om hier het gesprek over te voeren. Vraagt veel van de casemanager. De kwestie blijft nog bestaan want ouders en kinderen moeten nog veel meer zelf het plan maken en aangeven waar ze naar toe willen werken. Dit vraagt vertrouwen in het gezinssysteem en praktisch vraagt dit ook tijd om dit te ontwikkelen. Hiervoor zijn korte lijnen en heldere werkafspraken met ketenpartners nodig waarin snel op-en afschalen mogelijk is. Dat vraagt ruimte bij zowel de ketenpartners, GI's als de sociale teams. De sociale teams zullen dit moeten oppakken.

III. Kwestie: *Samenwerking onderwijs en de scheidslijn tussen jeugdhulp en passend onderwijs.* Mogelijk zetten we nog te veel jeugdhulp in en of er is onvoldoende synergie tussen het onderwijsplan en het hulpverleningsplan. Het vraagstuk is voor de teams en onderwijs in beeld gebracht. Hierin zijn duidelijke stappen gemaakt. De grenzen tussen jeugdhulp en passend onderwijs zijn nu beter bekend bij de casemanagers. Onderwijs en de teams weten elkaar in casuïstiek beter te vinden. Maar de kwestie is nog niet opgelost en we moeten blijven investeren in de oplossingen. We gaan het aantal contactpersonen verminderen waardoor gezichten naar het onderwijs zichtbaarder worden en deze contactpersonen toerusten met de juiste kennis. Daarnaast moet de rol van de leerplichtambtenaar en de JGZ kan nog verder versterkt worden in de samenwerking. Alle partijen hebben in deze samenwerking een rol en verantwoordelijkheid. De gemeente en sociale teams zijn het afgelopen jaar aanjager geweest.

IV. Kwestie: *Gemeentelijke bezuinigingen.*

Door de bezuinigingen moet met minder formatie hetzelfde werk worden gedaan, hierdoor zijn wachtlijsten ontstaan en is de onrust in teams verhoogd. De wachtlijsten zijn inmiddels een groot aandachtspunt. Dit zou kunnen worden opgelost door de opdracht naar de teams opnieuw te definiëren waarin heel duidelijk staat omschreven waar de sociale teams wel en niet van zijn. De gemeente is eindverantwoordelijk, samen met teamleiders en ondersteuningsteam (inhoudelijk) sociale teams moet hier (nog) meer richting in gegeven worden.

V. Kwestie: *Verloop onder medewerkers door onrust bezuinigingen.*

Door het verloop is de continuïteit van de hulpverlening niet geborgd wat voor deze aanpak en de doelgroep heel belangrijk is. Daarnaast gaat wezenlijke kennis en ervaring verloren. Deze kwestie is deels opgelost nu binnen het beschikbare budget weer vaste contracten kunnen worden geboden. Maar de arbeidsomstandigheden blijven zwaar en ervaren medewerkers een hoge werkdruk die het werkplezier niet ten goede komt. De functie van casemanager jeugd is in het licht van de doelgroep (langdurige en complexe casussen) zwaar. Er wordt brede kennis op alle gebieden gevraagd en medewerkers hebben en ervaren een grote verantwoordelijkheid. Door taak en functiedifferentiatie kan op basis van kennis, ervaring en competenties verlichting worden gebracht. Daarnaast moeten we voortdurend blijven investeren in de ondersteuning van het team. Dat betekent een positieve leeromgeving creëren en het werkklimaat verbeteren door

perspectieven te bieden. Dit vormt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeente en Kwartier en kan worden ingebracht in de doorontwikkeling van de sociale teams.