Printversie klik hier

Voortgangsrapportage 2024
Aanpak Wachttijden

Hoe wachttijden in de jeugdzorg het gevolg zijn van verstoringen in ons stelsel en in de samenleving en hoe we samen verder bouwen aan verandering en veerkracht voor onze kinderen en jongeren



Met bijdragen van:

Leon Meijer
'Geen snelle oplossingen, maar samen leren hoe het anders kan'

Kees Dorst
'Neem de ruimte om dieper te graven, de aannames achter het systeem te bevragen en samen opnieuw vorm te geven'

Geert Teisman
'Verleg de focus van probleem naar veerkracht'

Martien Kuitenbrouwer
'De bal moet gaan rollen, dan ontstaat er energie'



Leon Meijer

Voormalig wethouder jeugdzorg gemeente Ede, momenteel bestuurlijk aanjager transformatie gesloten jeugdhulp.

‘Jeugdzorg is geen varkenshouderij’

Tijdens mijn studie aan de Wageningen Universiteit leerde ik het verschil in bedrijfsvoering tussen akkerbouw en de varkenshouderij. Een akkerbouwer houdt de hele keten in van zaaien, ontkiemen, groeien, vrucht dragen en oogsten in zijn hand. De varkenshouders hebben zich gespecialiseerd in een deel van de keten. De een produceert biggen, de volgende speent de biggen en weer de volgende mest de varkens tot aan het slachtgewicht.

Een vreemde opening voor een rapportage over aanpak van wachttijden. Maar tijdens mijn wethouderschap ontdekte ik dat de jeugdzorg de varkenshouderij-aanpak hanteert. Elke organisatie is verantwoordelijk voor zijn eigen kleine stukje in de ontwikkeling van een kind, zonder de groei van conceptie tot aan volwassenheid te overzien. En niet alleen binnen de jeugdzorg, maar ook breder in de context waarin een kind opgroeit, schuiven we het kind van domein (onderwijs) naar domein (sport) naar domein (zorg).

De decentralisatie van de jeugdzorg naar gemeenten was een mooie stap. Als we geloven in ‘It takes a village to raise a child’, dan komen op gemeenteniveau precies al die opvoedlijnen samen. Op dat niveau staat niet het probleem van het kind centraal - zoals dat in het centralistische systeem gebeurde - maar daar wordt de context van het gezin, de omgeving, de school, de sportvereniging en de speelplek meegenomen. Het resultaat bleef echter uit. We hadden de financiering namelijk wel verlegd, maar onvoldoende beseft dat daar een opdracht aan hulpverleners bij hoort die zegt: gij zult akkerbouwer worden.

In de gesloten jeugdzorg kom ik jongeren tegen die op 12 verschillende plekken hebben gewoond, voordat ze in de gesloten jeugdzorg kwamen. Als we beseffen dat elke overplaatsing traumatisch is voor een kind, doen we iets fout en hebben we gezamenlijk nog veel te leren. Zonder een schuldvraag neer te leggen, is dat dan ook precies wat we moeten doen. Samen leren hoe het anders kan, hoe we iets ingewikkelds als opgroeien in de 21ste eeuw kunnen ondersteunen. Leren dat oorzaak en probleem soms op heel verschillende beleidsterreinen liggen en daar dan toch samen verantwoordelijkheid voor dragen.

Bij de Aanpak Wachttijden, zoals beschreven in deze rapportage, moet u daarom niet denken aan een technische oplossing, die er even voor zorgt dat kinderen sneller aan de beurt zijn. Onze kinderen groeien niet op als biggen in een gecontroleerde omgeving, waar stress zoveel mogelijk wordt vermeden, omdat dat de groei belemmert. Onze kinderen staan in de volle zon, de regen, de wind, koude en warmte. En net als de akkerbouwer moeten we al die aspecten in de gaten houden, kennis erbij halen als we een bedreiging van de ontwikkeling zien. De akkerbouwer weet heel goed welk deel van zijn akker schraal is en extra bemesting nodig heeft. Dat doet hij preventief, op basis van zijn ervaring door de jaren heen.

Als je wachttijden wilt aanpakken, de jeugdzorg verbeteren, zul je als een akkerbouwer moeten gaan handelen. Om die verandering te initiëren en te ondersteunen, zet Aanpak Wachttijden in op het creëren van een vruchtbare voedingsbodem om wachttijden duurzaam aan te pakken. Hoe dat werkt en wat daarvan de resultaten zijn, leest u in deze rapportage.

“Onze kinderen staan in de volle zon, de regen, de wind, koude en warmte. En net als de akkerbouwer moeten we al die aspecten in de gaten houden, kennis erbij halen als we een bedreiging van de ontwikkeling zien.”

Inhoudsopgave

06 **Inleiding**
‘Durf naar dat geheel te kijken. Dan kunnen we de focus verleggen naar innovatiekracht’

08 **‘Als jongeren veerkracht ervaren zijn ze zoveel sterker’**
Wachten op zorg is onwenselijk, maar ook niet nodig

10 **‘Je moet een manier vinden om zorg terug te geven aan de samenleving’**
Fundamentele vragen laten opvattingen over jeugdzorg kantelen

14 **De systemische benadering**
Met een beproefde methodiek werken we samen met de regio’s aan een duurzaam beter stelsel

18 **‘De hulp aan de gezinnen in een complexe scheiding zijn we gaan kantelen, een doorbraak’**
Niet sleutelen aan het kind, maar de-escaleren

20 **‘Alle zorg bij elkaar telt niet op tot een gezond systeem’**
Verleg de focus van het oplossen van problemen, naar herstel, behoud en vergroten van veerkracht

24 **Impact & Resultaten**
De impact die partijen samen hebben op de veerkracht van kinderen en jongeren staat centraal

38 **‘Goede zorg vanuit het perspectief van rechtvaardigheid’**
Samenwerken, ondanks dat het eigen belang om de meeste aandacht schreeuwt

42 **‘Samenwerken is niet het doel, maar een middel’**
We zijn één stelsel waarin hulp vragen constructiever is dan grenzen bewaken

44 **Overkoepelende ontwikkelingen**
Regio’s profiteren optimaal van elkaars kennis en ervaring bij overstijgende thema’s

46 **Datagedreven werken**
Strategische sturingsinformatie is essentieel om wachttijden te monitoren

47 **Doorkijk 2025**
Blijven bouwen aan een vruchtbare oogst

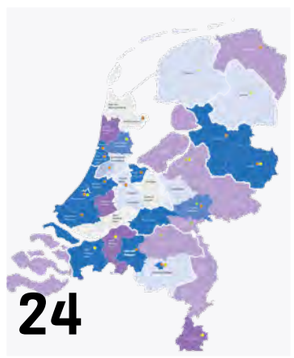














Om te zorgen dat we zo goed mogelijk aansluiten bij de mensen om wie het draait, jongeren, kinderen en hun ouders, onderzoekt Aanpak Wachttijden met regelmaat hun gedachten, behoeften en frustraties. Zo bouwen we gezamenlijk aan nieuwe richtingen die passen bij de mensen die er onderdeel van uitmaken. Deze geanonimiseerde quotes komen uit zo’n leefwereldonderzoek:

‘Ik moest snel volwassen worden. Jezelf inlezen in diagnoses, behandelmogelijkheden, medicatie, opties ... Ik leerde dat eigen regie heel belangrijk is’
– Jongere over meebeslissen over het zorgtraject

‘Een heleboel mensen die de diagnose stellen, denken heel gekaderd. Dit is een manier van diagnosticeren waar ik het niet mee eens ben, want ik denk niet dat ze er rekening mee houden dat we jong zijn.’
- Ervaringsdeskundige jongere over verbeterpunten in de jeugdzorg

‘De gesprekken met een coach hebben mij geholpen meer woorden te geven aan mijn gevoelens. Dit helpt me in de start bij de jeugdhulpaanbieder.’
- Jongere over haar tijd bij Eindje Verder

‘Als we sneller hulp hadden gekregen, had er van alles voorkomen kunnen worden’
- Moeder over het vragen om hulp, die ze pas kreeg na meldingen bij Veilig Thuis

Inleiding

Wachttijden in de jeugdzorg zijn het gevolg van verstoringen in ons stelsel en in de samenleving. Durf naar dat geheel te kijken. Dan kunnen we de focus verleggen naar innovatiekracht en bewegen van problemen naar veerkracht bij jongeren en veerkracht in het jeugdstelsel.

In 2021 maakten de VNG en het Rijk bestuurlijke afspraken om wachttijden in de jeugdzorg terug te dringen op basis van goed inzicht en overzicht. Hieruit volgde het programma Aanpak Wachttijden, dat loopt tot en met 2025.

Ieder kind dat wacht is er één te veel. De huidige zorgvraag en knelpunten in de jeugdzorg* leiden tot lange wachttijden, met ernstige gevolgen voor kinderen en jongeren. De wachttijden kunnen hun klachten verergeren, hun ontwikkeling vertragen en daarmee toekomstkansen belemmeren. De tweede publicatie van de *Stand van de Jeugdzorg*[1] van de Jeugdautoriteit geeft een heldere probleemomschrijving van wat er speelt in het domein, maar ook waarom het niet lukt om tot de noodzakelijke veranderingen te komen.

De urgentie blijft om de wachttijden in de jeugdzorg aan te pakken. Net als de behoefte aan oplossingen. Er is helaas geen eenvoudige oplossing. Door de toenemende complexiteit van de maatschappij worden ook oplossingen voor dit soort vraagstukken complexer.

Het vereist anders denken en doen om tot oplossingen te komen, met als gezamenlijk doel een betere ontwikkeling van kinderen en jongeren en het terugdringen van wachttijden. Dit vraagt om een systemische benadering waarin veerkracht centraal staat: het vermogen van jongeren om met veranderingen om te gaan, gecombineerd met een veerkrachtig jeugdstelsel. Dit betekent breder systeemgericht kijken naar onderliggende oorzaken, naar interacties tussen problemen, organisaties en relaties tussen mensen. Het werken aan transitie vraagt om nieuwe benaderingen en om werken over de domeinen heen.

Team Aanpak Wachttijden ondersteunt regio's bij deze systemische benadering. Met een beproefde netwerkgerichte methodiek, in samenwerking met de regio's, werken we aan een duurzaam beter stelsel en daardoor minder wachttijd. Dit doen we samen met kinderen, jongeren en hun ouders. Het belang van een gedeelde verantwoordelijkheid met een stevige rol voor ouders, kinderen en jongeren beschrijft ook Tom van Yperen mooi in de *Mulock Houwer-lezing 2023*[2] van het Nederlands Jeugdinstituut.

Wij hebben de opdracht om zoveel mogelijk regio's te ondersteunen bij het duurzaam verminderen van wachttijden. Wij signaleren dat deze ondersteuning effectief is en sterk aanslaat bij de regio's. In deze rapportage wordt uiteengezet wat daaraan bijdroeg.

*In deze rapportage verstaan we onder jeugdzorg: jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering.

Verdere verdieping

[1] De Stand van de Jeugdzorg 2024
[2] Kan de jeugdzorg veranderen?

Leeswijzer

Deze rapportage bestaat uit de volgende onderdelen:

Filosofie en de praktijk
Aan de hand van drie opgetekende verhalen van personen die Aanpak Wachttijden inspireren en helpen verder te ontwikkelen, schetsen we de strategie en filosofie van onze werkwijze. De drie uitgelichte voorbeelden uit de regio's illustreren wat deze manier van werken in gang zet. Deze interviews en voorbeelden uit de regio zijn door de hele rapportage heen terug te vinden.

Systemische benadering
In dit gedeelte van de rapportage wordt anders denken, anders doen in het aanpakken van wachttijden toegelicht. Daarnaast beschrijven we de werkwijze, principes en instrumenten van de aanpak.

Resultaten en impact
Hier beschrijven we de belangrijkste resultaten die in de regio's zijn gerealiseerd. De nadruk ligt hierbij op kwalitatieve stappen en processen die bijdragen aan een langetermijneffect: minder wachttijd en als gevolg een betere ontwikkeling van kinderen en jongeren.

Doorkijk
In deze vooruitblik leest u wat van belang is voor de continuïteit, doorontwikkeling en borging van de ingezette beweging en verandering in de regio's.

‘Als jongeren veerkracht ervaren, zijn ze zoveel sterker’

Hoe langer je wacht met de start van een behandeling, hoe groter een probleem bij een jongere kan worden. Wachten op zorg is dus onwenselijk. Maar ook niet nodig! Eindje Verder in Eindhoven toont dat wachttijd benut kan worden als een periode van herstel.

Eva Methorst: “Als je als jongere start met een behandeling bij de ggz terwijl je slecht slaapt, je niet goed eet of je eenzaam voelt, is dat verloren tijd. Problemen worden eerder groter dan minder. De behandeling zal langer duren, is minder effectief en de kans op terugval is groter. Ook weten we dat specialistische hulp maar een klein deel is van het antwoord op problemen die een jongere zoekt.”

“In Eindje Verder gaat de jongere daarom direct, vóór de start van de reguliere behandeling, aan de slag met een individuele coach. Er wordt bijvoorbeeld samen met andere jongeren gewerkt aan het versterken van je eigen netwerk of het verbeteren van je leefstijl.”
“Eindje Verder breekt met het principe dat je op de wachtlijst staat voor die ene aanbieder. Je krijgt als jongere direct een coach die met jou aan de slag gaat. Ook is niet de hulpvraag of het probleem leidend. Wel: ‘Wat kan je zelf en wat wil jij zelf?’ We zien dat jongeren heel goed zelf kunnen bouwen aan hun zelfredzaamheid en zelfvertrouwen. Ze zijn veerkrachtig, al moeten ze soms geholpen worden met een nieuwe start. Als ze die veerkracht opnieuw ervaren, zijn ze zoveel sterker.”

“Om dit te realiseren moesten de gemeente, ggz-instellingen, wijkteams, jeugdwerk en huisartsen aan de voorkant gaan samenwerken. Het gaat om professionals die willen werken aan een fundamentele veranderingen, waarmee je het gewone leven van de jongeren versterkt, maar ook tijd van professionals bespaart. Het is een puzzel om die samenwerking vorm te geven, want je hebt het ook over risico’s en verantwoordelijkheden. Ingewikkelde gesprekken die slagen omdat je allemaal erin gelooft dat de jeugdzorg fundamenteel anders kan.”

Eindje Verder is een samenwerking van WIJ-Eindhoven, Stroomz, gemeente Eindhoven, Lumens, GGzE, Aponta, OOG, YOUZ, Dynamo en Shoshin.

‘Eindje Verder geeft me inzicht, ik heb kleine doelen leren stellen en stappen gezet’
- jongere (16 jaar)

Van links naar rechts: **Eva Methorst** (beleidsadviseur specialistische jeugdhulp gemeente Eindhoven), **Angelique Verbunt** (Verpleegkundig specialist, GGzE), **Samir Toub** (wethouder gemeente Eindhoven, diversiteit, zorg, jeugd en maatschappelijke ondersteuning), **Maud Dane** (POH bij Stroomz huisartsenvereniging).

Zie ook deze publicatie over Eindje Verder

Foto: Coco Broeken

‘Je moet een manier vinden om zorg terug te geven aan de samenleving’

Wie betrokken is bij jeugdzorg en wil dat het systeem anders gaat werken, denkt tegelijkertijd: hoe dan? Nou, met vragen stellen, zegt Kees Dorst. Vragen die - eerlijk is eerlijk – nodig zijn, maar ook ongemakkelijk, omdat ze fundamentele opvattingen over de zorg laten kantelen.



Zijn wachttijden een onoplosbaar probleem?
“Nee. We zijn als samenleving ooit vanuit heel goede redenen gestart met het geven van jeugdzorg aan kinderen en gezinnen. Er waren ook goede redenen om de zorg te organiseren zoals die nu is georganiseerd. Maar je moet ook durven om te kijken of de aannames van toen nog steeds standhouden. Dat moet echt gebeuren, want het systeem zit nu aan zijn max. Organisaties lopen over van de stress en moeten steeds meer problemen oplossen. Er is al zoveel geld geïnvesteerd en nog steeds hebben we een probleem met wachttijden. We moeten dus de vraag stellen: hoe kan dat eigenlijk? En eerst fundamenteel nadenken, want het laatste wat je wilt, is extra complexiteit en regels toevoegen aan het bestaande systeem, want de druk is al te hoog.”

Vooropgesteld: het is belangrijk dat we een systeem hebben dat jongeren en gezinnen helpt als zij in de problemen komen tijdens hun groei en ontwikkeling.
“Ja, maar wat fundamenteel niet klopt, is dat we een medisch paradigma hebben geplakt op die jeugdzorg, waardoor we altijd achter de feiten aanlopen. Dat medisch paradigma is het verkeerde model, want het sluit niet aan bij de voortdurende dynamiek van een leven en de ontwikkeling van een mens. Het zorgt voor een fundamentele mismatch die altijd leidt tot wachttijden.”

Jeugdzorg is gebaseerd op een verkeerd paradigma dat leidt tot een fundamentele mismatch, leg uit?
“Het medisch paradigma is gestoeld op het genezen van mensen die ziek zijn en afhankelijk zijn van een arts die eerst een diagnose stelt en dan een behandeling start. Dat paradigma passen we ook in de jeugdzorg toe, maar dan niet op mensen die ziek zijn, maar op kinderen en jongeren die in een persoonlijke ontwikkeling zitten die per definitie ups en downs kent. Als je dit diagnose-

Kees Dorst

Kees Dorst is werkzaam als professor Transdisciplinary Innovation aan de University of Technology Sydney, Australië. Hij is opgeleid als industrieel ontwerper aan de TU Delft, studeerde filosofie in Rotterdam. Kees Dorst bestudeert hoe ontwerpers werken en denken, om die innovatieve werkwijzen (‘practices’) te kunnen overbrengen naar andere vakgebieden. Hij begeleidt organisaties in het vormgeven van transities - op dit moment voor het onderwijs, de zorg, gemeentes (veiligheid in de publieke ruimte) en landelijke overheden (over de sociale kant van regionale transformaties).

model plakt op jeugdzorg, en dat hebben we gedaan, geven we de boodschap aan gezinnen en jeugdigen dat als er iets misloopt ze eerst moeten wachten op een diagnose en dan op de professional die vertelt wat er moet gebeuren. Het gaat niet uit van vitaliteit van een gezin of kind."

Wat heeft dit medisch paradigma te maken met te lang wachten op zorg?
"Alles. Vanuit dat model ontstaan bijna automatisch wachttijden. Terwijl we wachten op de diagnose en behandeling, kunnen we zelf in de tussentijd niets doen, want de zorg wordt gegeven door een professional. Jeugdigen en gezinnen komen in een 'loop' terecht; terwijl zij wachten kunnen problemen verergeren of veranderen. Als de behandeling start, past de diagnose niet meer en zal de behandeling ook niet meer passen en niet werken. Maar we beginnen toch maar, want we hebben al zo lang gewacht."

Zijn er meer aannames waarmee we werken in de jeugdzorg die, als je ze bevraagt, fundamenteel niet kloppen?
"Ja. Jeugdzorg past bij het ideaal van een welvaartsstaat waarin voor de burgers wordt gezorgd door professionals. We hebben de zorg geprofessionaliseerd, maar daardoor hebben we deze zorg ook uit de samenleving getrokken. Als je de zorg uit een samenleving haalt, maakt dat mensen afhankelijk van de zorg van professionals én het maakt ook eenzaam, want voor elkaar zorgen is een van de dingen waardoor we juist veel verbinding ervaren. Als overheid houden we het bovendien niet vol om voor iedereen te zorgen. Iets wat we nu zien gebeuren: de vraag naar zorg is te veel, te duur en te complex. Dus je moet een manier vinden om zorg terug te geven aan de samenleving. Mensen willen dit trouwens best graag, want zorgen voor elkaar is een diep menselijke behoefte. De vraag die voorligt is: hoe kun je als professionals een infrastructuur bieden aan mensen, zodat we beter voor elkaar kunnen zorgen? Want uiteindelijk is zorg een grote maatschappelijke opgave en hebben we de hele samenleving nodig om die in te vullen – en niet alleen de zorgsector."

Om jeugdzorg te veranderen, hebben betrokkenen veel ideeën en oplossingen. Jij daagt iedereen uit om toch, ondanks de haast die we voelen, te starten met vragen stellen, zodat we niet nog meer pleisters plakken en belanden in boemerangbeleid.
"Ja, ik vergelijk dat met de start van een archeologische opgraving. Die begin je niet met heel diep gat graven op één plek, maar je maakt eerst een sleuf over de hele lengte, zodat je het hele gebied in kaart brengt voor een goed perspectief wat je aan zou kunnen treffen. Die houding, om je perspectief te bepalen, is essentieel om een complex vraagstuk als wachttijden in de jeugdzorg te doorgronden. Dan pas zie je dat er een verschil zit tussen waar het probleem zich toont en waar het probleem eigenlijk zít. Wachttijden zijn een symptoom. Het echte probleem zit op een veel fundamenteler niveau, namelijk op het niveau dat we werken met verkeerde aannames en paradigma's."

Toch lijkt vragen stellen niet nodig, want er liggen al zo veel oplossingen ...
"Veel oplossingen gaan ervan uit dat we met meer mensen, meer maatregelen en meer geld wachttijden en de falende zorg kunnen veranderen. Maar als we niet het systeem zelf bevragen, ben je jezelf en iedereen aan het bedotten. Je bent steeds meer dingen aan het beloven die je niet waar kunt maken. Dat wordt crisis op crisis. Een weg die zal eindigen in een parlementaire enquête met tig aanbevelingen die we niet kunnen uitvoeren, omdat die niet mogelijk zijn. En ondertussen zijn de jongeren het slachtoffer. Dat is niet aanvaardbaar, dus we zullen het systeem moeten veranderen. De vraag is hoe je die beweging op gang brengt en op gang houdt."

'Het laatste wat je wilt is extra regels toevoegen aan het bestaande systeem, want de druk is al te hoog'

Het is dus geen gebrek aan kennis waarom we jeugdzorg of wachttijden niet kunnen tackelen?
"Integendeel. We benaderen de problemen in jeugdzorg vaak als een kennisprobleem. Alsof we met meer kennis allerlei kwesties kunnen oplossen. Nee, het gaat over kijken welke afslagen we met elkaar hebben genomen – kloppen die nog? Dan kunnen we starten met het veranderen van een systeem."

Wat is nodig om die beweging op gang te krijgen?
"Je moet vooral beginnen en dat vraagt tijd, ruimte en vertrouwen van mensen. Maar het mooie is, is dat die veranderingen in de jeugdzorg al gaande zijn. Wat dus helpt zijn goede verhalen over ontwikkelingen die er al zijn en laten zien dat het niet leuke, geïsoleerde projecten of 'pilots' zijn, maar dat die passen in een groter verhaal. Ze zijn er om te zorgen dat ons perspectief op het grote geheel gaat kantelen. Het zijn projecten die je energie en hoop geven, omdat ze laten zien dat het wel anders kan."

Wat is volgens jou zo'n aanpak die staat voor het feit dat een veranderend perspectief leidt tot betere jeugdzorg omdat je het fundamenteel anders aanpakt?
"Ik ben gecharmeerd van de aanpak JIM. In die aanpak kunnen jongeren die vastlopen een mentor kiezen binnen hun eigen netwerk, eentje die ze al kennen en vertrouwen. In deze aanpak zie je een paar dingen samenkomen die belangrijk zijn voor dat andere perspectief in de jeugdzorg. Zo is vertrouwen een fundamentele voorwaarde voor ontwikkeling, maar het ontbreken van een vertrouwensrelatie kan begeleiding en behandeling van een jongere zo goed als onmogelijk maken. In de JIM-aanpak wordt niet moeizaam vertrouwen 'gemaakt', maar wordt het vertrouwen gevolgd waar het al is. Bij JIM kies je als jongere namelijk zelf je mentor uit je eigen netwerk, omdat je hem of haar kent, vertrouwt en past bij jouw leven. De professional leidt de mentoren op en begeleidt ze. Je ziet dat waar de zorg heel vaak draait om problemen en crises, om ingrijpen en doorpakken, er hier is gekanteld naar verbinding, vertrouwen en vitaliteit. Dat zijn ongelofelijk sterke krachten om persoonlijke problemen bij een jongere aan te pakken."

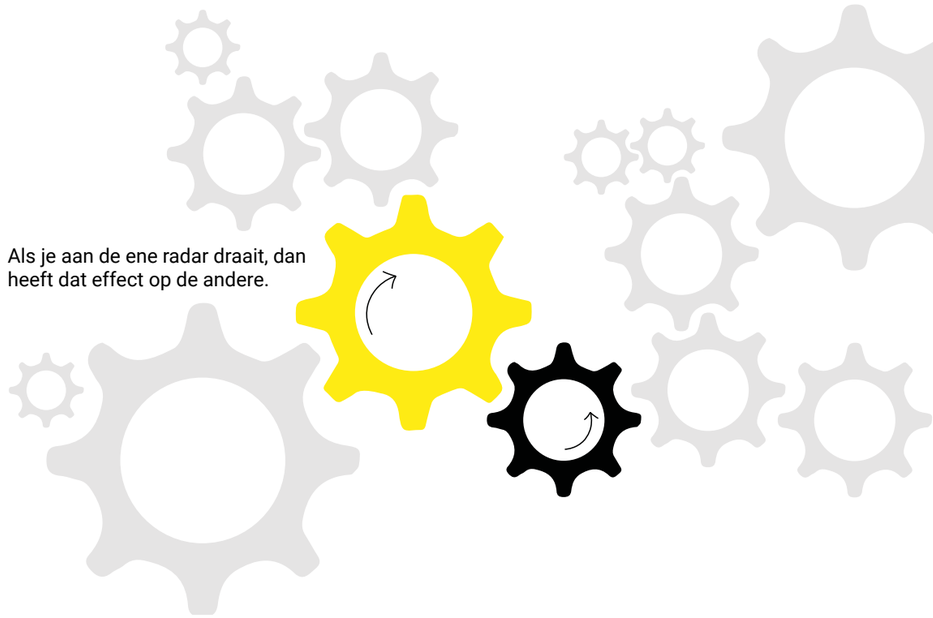
Het veranderen van de jeugdzorg is noodzakelijk, vinden veel betrokkenen. Toch lukt het moeizaam. Wat zijn obstakels die verandering frustreren?
"Er is verwarring tussen risico en onzekerheid. We willen dat een verandering lukt en willen daardoor risico's uitsluiten. Maar een verandering in een gezin, in het leven van een jongere, maar ook een verandering bij een organisatie en zelfs 'het systeem', start met ruimte waarbinnen je mag proberen, bewegen en bijstellen. Veranderen is verbonden met uitproberen, leren, doen en stapsgewijs steeds verder komen. Dat gaat altijd gepaard met onzekerheid. Wat helaas veel gebeurt, is dat we die onzekerheid gaan 'managen' alsof het een risico is. We lopen ervan weg, terwijl je juist naar de onzekerheid moet toebewegen omdat je wilt veranderen."

Ook bij gezinnen zijn we scherp op risico's en resultaat.
"We willen als organisatie en professionals controle, want we voelen ons verantwoordelijk voor het welzijn van de jongere. Je ziet de fixatie op 'lukken' en 'risico's' tijdens een verandering op het niveau van een jeugdige of gezin; het gezin moet 'lukken'. Diezelfde fixatie op lukken zie je op verandering van de zorg; ook die moet lukken, de professional mag niet falen. Maar ruimte hebben om te veranderen, betekent ook dat niet elke verandering hoeft te lukken. Als je als coureur in de Formule-1 geen risico's durft te nemen, zul je alleen maar op de rem trappen. Als we willen veranderen, is het dus belangrijk om te zeggen: waar creëren we ruimte om te mógen veranderen? Dat betekent dat we de governance pas inrichten op het eind, als we meer weten over wat gaat werken."

Nog een keer de beginvraag: zijn wachttijden een onoplosbaar probleem?
"Nee. Het is een kwestie van het accepteren van de complexiteit die er nu eenmaal is en daarnaast niet te snel doordraven naar actie, het willen 'fiksen' van 'het probleem' zoals het zich toont. Maar de ruimte nemen om dieper te graven, de aannames achter het systeem te bevragen en vorm te geven aan hoe het anders kan. Het creëren van die helderheid en het vormgeven van experimenten is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het vereist ook dat iedereen meedoet, anders werkt het niet. Dat vraagt een breed vertrouwen, want we zullen soms pijnlijk eerlijk en transparant moeten zijn. Maar als het lukt om dit samen te doen, is er geen grens aan wat we kunnen leren en aan wat we kunnen veranderen. En daar hoeven we niet te lang over te vergaderen of moeilijke beslissingen te nemen, want we hebben namelijk geen keus."

'De verandering in de jeugdzorg is al gaande, en goede verhalen laten zien dat het geen losse projecten zijn, maar deel van een groter geheel'

De systemische benadering van wachttijden



Anders doen vraagt om reflectie: niet meteen naar een oplossing grijpen, maar in dialoog gaan over wat je wilt bijdragen aan het leven van kinderen en jongeren. Hoe voeg je iets betekenisvols toe en versterk je hun veerkracht én die van de regio? Hoe houd je focus op de bedoeling, in plaats van op het bestaande aanbod of ingesleten processen?

Anders denken

Een systemische insteek is nodig om het publieke systeem voor ondersteuning van kinderen en jongeren gezonder, sterker en effectiever te maken. De sleutel hiervoor ligt bij samenwerking in sterke regionale platforms.

Wachttijden in de jeugdzorg zijn een symptoom van diepere, onderliggende verstoringen, zowel in de jeugdzorg als in de hele samenleving. Aan één of enkele knoppen draaien in het zorgstelsel heeft nauwelijks positief effect op de wachttijden in de jeugdzorg.

Iedereen in de jeugdzorg wil oprecht het goede doen, maar de opgetelde zorg waarin iedereen zich aan de eigen afgebakende opdracht houdt, levert geen gezond systeem op dat de ontwikkeling van kinderen en jongeren goed ondersteunt.

De scherpe grenzen tussen jeugdzorg en andere domeinen met invloed op kinderen en jongeren helpen niet bij de ontwikkeling van hun veerkracht. Jeugdzorg krijgt allerlei problemen op het bord, maar kan de omstandigheden waarin die problemen zich voordoen nauwelijks beïnvloeden. De problemen raken ook onderwijs, sport, justitie, huisvesting, werk en inkomen. Het kan de behoefte aan zorg beperken als kinderen, jongeren, ouders of opvoeders* hulp en ondersteuning ontvangen op de plek en op het moment dat zij dat nodig hebben. Het stelsel is nu echter te gefragmenteerd om zo effectief te zijn. We weten niet meer hoe we als keten moeten samenwerken.
Verschillende soorten ondersteuning en zorg frustreren elkaar. De manier van financieren en verantwoorden geeft organisaties nauwelijks prikkels en ruimte voor samenwerking en betere preventie, doorstroom en uitstroom. Dat resulteert in wachttijden en ineffectieve doorverwijzing en behandeling, met als gevolg meer schade voor de kinderen.

In de systemische benadering draait het wel om álle actoren: wat ze nastreven, of ze samen in beeld hebben wat ze aan het doen zijn, of ze elkaar daarbij sterker maken en wat effecten zijn van gezamenlijke interacties en interventies. Deze benadering begint met erkennen van complexiteit en het aanvaarden dat je als individuele actor het geheel niet overziet. Het uitgangspunt moet daarom de gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn voor het helpen van kinderen en jongeren die vastlopen in hun ontwikkeling, om grotere problemen te voorkomen.

Aanpak Wachttijden vindt het cruciaal om deze complexiteit te erkennen bij het werken aan het vraagstuk wachttijden. Daarom ondersteunt zij regio's bij het creëren van een voedingsbodem om op duurzame wijze wachttijden aan te pakken.

*Hierna spreken wij alleen van ouders. Hiermee bedoelen we zowel de ouders als opvoeders.

Anders doen

Voor een veerkrachtig systeem dat waarde toevoegt aan het leven van kinderen en jongeren en daarnaast zorgt voor minder druk op de jeugdzorg, moeten we niet alleen anders denken, maar ook anders doen. De aandacht verschuift van taakuitvoering per organisatie naar een gezamenlijk resultaat van het netwerk en impact op de ontwikkeling van kinderen en jongeren.

Als een regio interesse toont in anders denken en anders doen, waarbij complexiteit van het vraagstuk wordt erkend, kan Aanpak Wachttijden het duwtje in de rug zijn waardoor men echt met elkaar aan de slag kan. Als de regio dit wil en commitment uitspreekt, biedt de aanpak houvast en ondersteuning om te komen van plan tot actie, en vervolgstappen overzichtelijk en haalbaar te maken.

Voor een gezond systeem dat waarde toevoegt aan het leven van kinderen en jongeren en de druk op de jeugdzorg vermindert, is het essentieel dat alle betrokkenen kunnen bijdragen. Regionale platforms zijn hiervoor ideaal: zij zoeken partijen op om helder te krijgen wie wat doet, en hoe dat optelt tot een effectieve aanpak. Dit helpt partijen verder te kijken dan zaken als symptoombestrijding, bestaand aanbod en eigen organisatiebelangen.

Onze rol is om een platform te helpen creëren en dit collectief te ondersteunen, ook als het tegenzit. De beproefde methodiek van Aanpak Wachttijden biedt daarbij legitimiteit: we baseren ons op de laatste wetenschappelijke inzichten en werken niet willekeurig[3]. Vanuit een onafhankelijke positie en brede ervaring kunnen wij de erkenning bieden dat de praktijk van veranderen weerbarstig kan zijn, maar ook het vertrouwen dat er met een lange adem echt iets kan veranderen. Dit effect wordt versterkt door het leernetwerk van Aanpak Wachttijden, dat niet alleen het leren binnen de regio stimuleert, maar ook de uitwisseling van kennis, het sparren en de onderlinge steun faciliteert tussen zowel regio's en landelijke samenwerkingspartners.

Verandering in een complexe omgeving kost tijd, omdat anders leren denken en doen een taai proces is. In de jeugdzorg, waar organisaties met verschillende belangen samenwerken, is het lastig om een gezamenlijke grondhouding te ontwikkelen voor duurzame verandering.

Er kunnen ook (organisatorische) verliezers zijn, wat een zorgvuldig proces met afstemming vereist. Maar dit proces brengt ook beweging; meer mensen raken betrokken en het belang van een nieuwe aanpak wordt geleidelijk duidelijker. Na verloop van tijd inspireren mensen elkaar, waardoor de nieuwe werkwijze begint te leven. Door de tijd te nemen kunnen veranderingen beter worden ingebed en opgeschaald zodra er een stevige basis is.

Lees meer

[3] Interviews met Dorst (P. 10), Teisman (P. 20) en Kuitenbrouwer (P. 38)

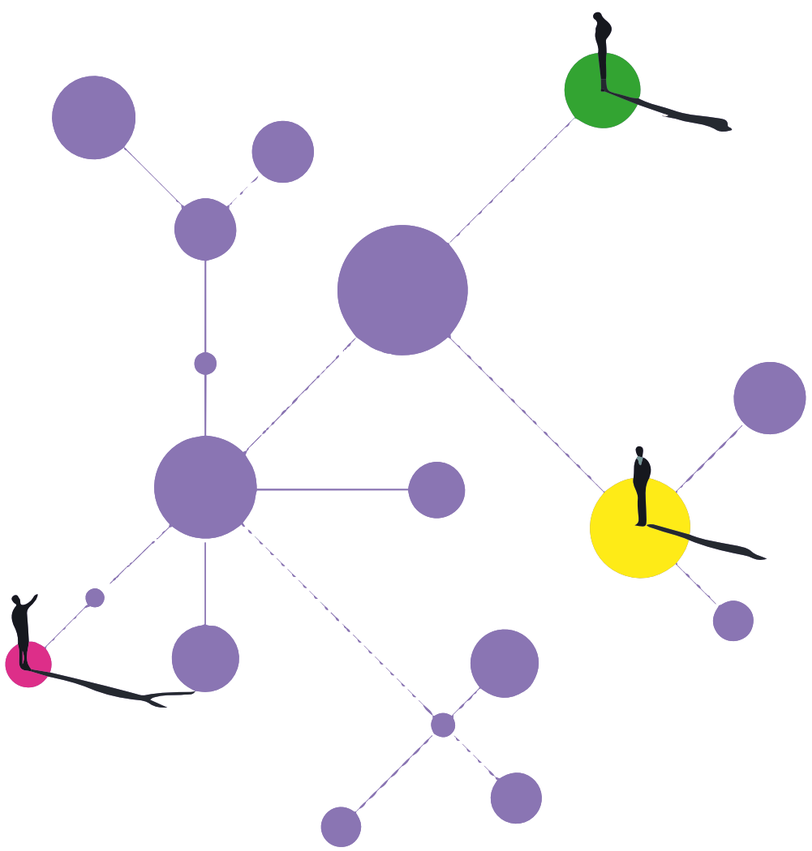
Hoe doen we dat?

Aanpak Wachttijden ondersteunt regio's bij een systemische benadering om wachttijden duurzaam aan te pakken. Met een beproefde methodiek, in samenwerking met de regio's, werken we aan een duurzaam beter stelsel en daardoor minder wachttijd voor het kind en de jongere.

Dit doen we door maatwerkondersteuning aan regio's bij het creëren van een voedingsbodem en het werken aan (systeem)innovaties en implementatie van wat goed werkt. Dat houdt in het creëren van gunstige voorwaarden en een ondersteunende infrastructuur, het doorbreken van disfunctionele patronen en het ontwikkelen en implementeren van duurzame oplossingen. Volgens een manier van werken die systemisch, stapsgewijs en onderzoekend is, vanuit een besef van wederzijdse afhankelijkheid en de noodzaak om samen te werken.

Aanpak Wachttijden hanteert een gefaseerde methodiek en werkt in een flexibel proces samen met de regio aan de volgende zaken:

- Agenderen van het vraagstuk en bevorderen van een nieuwe manier van kijken bij alle belanghebbenden.
- Versterken van samenwerking en netwerkvorming door het opzetten van een platform of ondersteuningsstructuur.
- Het vormgeven, uitvoeren en verduurzamen van de regionale aanpak.
- Inzicht in oorzaken, omvang en oplossingen voor wachttijd-gerelateerde problemen.
- Overzicht en prioritering van lopende initiatieven en (landelijke) opgaven.
- Verbinding tussen bestuur, beleid en uitvoering.
- Leren werken volgens ontwerpende principes, met als leidraad de leefwereld van kind, jongere en professional.
- Innovatie en ontwikkeling van duurzame oplossingen door het testen en ontwikkelen van oplossingsrichtingen, het bevorderen van samenhang en het creëren van een beweging in plaats van meerdere losse projecten.
- Toegankelijk maken van kennis, praktijkervaring en inzichten vanuit andere regio's en deskundigen.



Principes & Instrumenten

Principes:

- **Aansluiten bij de behoefte:** Wat is de vraag van de regio en wat is een eerstvolgende stap in (meer) eigen regie, overzicht en aansturing?
- **Aansluiten bij de regio:** Gebruik maken van bestaande infrastructuren, initiatieven en netwerken.
- **Vraagverheldering:** Welk vraagstuk ligt er werkelijk ten grondslag aan het probleem?
- **Leefwereld centraal:** Focus op de waarde voor inwoners met problemen en de impact op het handelen van professionals.
- **Gezamenlijk beeld vormen:** Van zowel de gezamenlijke opgave als de mogelijke overlap in programma's en oplossingen.
- **Samen beslissen en samenwerken:** Verbeteren van de samenwerking door een ondersteunende werkwijze en platform, met een mix van formele structuur en informele ruimte.
- **Stapsgewijze verbetering:** groot denken en klein doen.
- **Actie boven analyse:** Het is belangrijker dat partijen samen aan de slag gaan dan te streven naar een volledige analyse. Inzichten en concepten bieden handvatten om vooruit te komen.
- **Focus op ketenimpact:** Meer aandacht voor de totale impact en waarde-creatie voor kinderen en jongeren, in plaats van enkel resultaten van individuele organisaties, bevordert effectievere en duurzamere benaderingen.

Instrumenten:

- **Projectleiding:** procesbegeleiding en veranderkundig advies.
- **Ontwerplijn:** systemisch- en coachend ontwerpen.
- **Praktijklijn:** casus- en patroonanalyse, coachend leren.
- **Datalijn:** data-advies & begeleiding en ontwikkeling van een dashboard.
- **Strategische communicatie:** creëren en vergroten draagvlak in de regio.

‘De hulp aan de gezinnen in een complexe scheiding zijn we gaan kantelen, een doorbraak’

De kinderen van ouders die in een complexe scheiding zitten, maken vaak gebruik van jeugdhulp. Maar in plaats te gaan ‘sleutelen’ aan het kind, is in Twente de focus bij complexe scheidingen verlegd naar het de-escaleren van de dynamiek en het toewerken naar rust en welzijn. Daarvoor waren én zijn alle partijen in de keten nodig.

Saskia Prijs: “Door een complexe echtscheiding is er in een gezin vaak sprake van grote, aanhoudende stress, omdat ex-partners elkaar blijven bestrijden. Dit legt een enorme druk op kinderen. Soms is er ook sprake van onveiligheid. Veel kinderen komen door de complexe scheiding in jeugdhulp terecht, waarin de focus ligt op hún problemen, in plaats van de situatie thuis of het gedrag van hun ouders. Ook zien we dat kinderen wel acht tot tien jaar in zorg blijven en dat hulpverleners de strijd worden ingezogen, waardoor hulp vaak ineffectief wordt.”

“Vanuit Aanpak Wachttijden wordt gezamenlijk gewerkt aan een visie op complexe scheidingen en zijn we de hulp aan deze gezinnen aan het kantelen. Dit doen we met alle partijen in de keten, van hulpverleners bij de toegang, scholen, jeugdhulp, maar ook Veilig Thuis, jeugdbescherming, rechters en de gemeente waar ouders aankloppen voor een woning. We werken nu met de visie dat het bij een complexe scheiding in eerste instantie moet gaan om het creëren van rust en welzijn, in plaats van het bieden van jeugdhulp. Een doorbraak, want daardoor neemt de druk op kinderen af en hebben zij minder formele zorg nodig.”

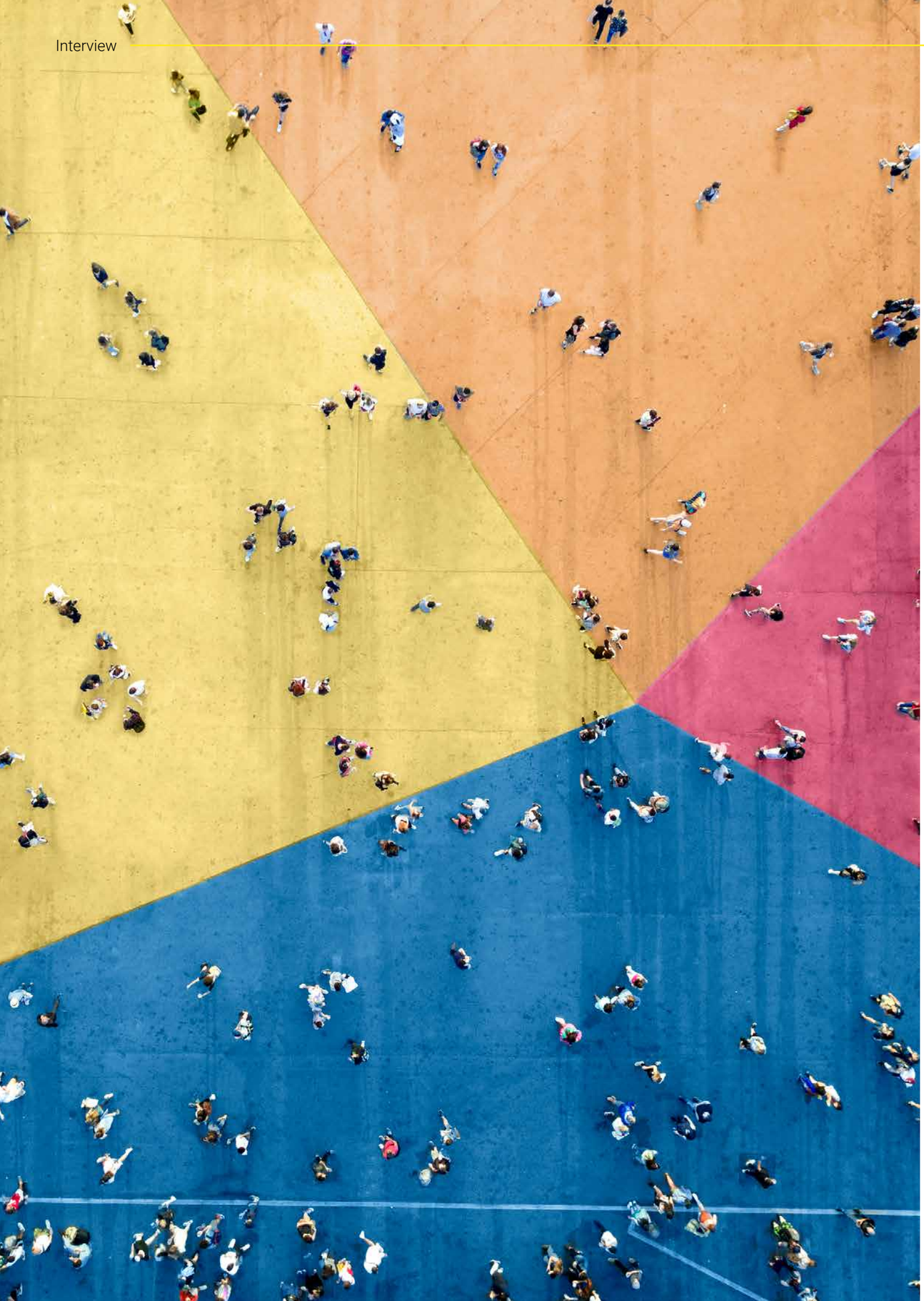
“Om hier te komen moesten we zoeken hoe we met al die partijen samenwerken rond die visie. Dat was lastig, want het jeugdzorgstelsel is complex en je wilt de verschillende partijen en perspectieven bij elkaar houden. Alle neuzen dezelfde kant op klinkt simpel, maar dat is het niet. Wanneer we voor rust gaan, kunnen we ons niet permitteren om langs elkaar heen te werken. En omdat we allemaal het goede willen doen, ons willen blijven verbinden, is de aanpak de beweging geworden die het nu is.”

Regionale visie en aanpak scheidingen is een samenwerking van Aanpak Wachttijden Jeugd Twente, PACT scheiden zonder Schade Almelo - Borne en via Nova Coaching.



Foto: Joke Schut

Van links naar rechts: **Bija Westerhof** (projectleider Aanpak Wachttijden, **Saskia Prijs** (programmaleider Expertise Netwerk Overijssel), **Noortje Schuddebeurs** (projectleider Avedan),



‘Alle zorg bij elkaar telt niet op tot een gezond systeem’

In 2000 kreeg nog 1 op de 27 kinderen jeugdhulp, in 2024 was dat 1 op de 7 kinderen. Jeugdhulptrajecten duren steeds langer, waardoor de kinderen en jongeren die jeugdzorg krijgen, plekken voor anderen bezet houden. Er moet iets gebeuren. Nu. Wie lost het op? Geert Teisman over anders denken, anders doen.

In het sociaal domein werken duizenden jeugdzorgprofessionals. Moeten er met deze instroomtoename nog meer mensen aan de slag?
“Dat is een logische gedachte, maar waarschijnlijk geen oplossing. Veel van de redenen waardoor jeugdigen instromen, liggen buiten het bereik van jeugdzorgprofessionals. De wereld waarin kinderen opgroeien is complex en er kan van alles mislopen. Je kunt bijvoorbeeld opgroeien in een gezin met huiselijk geweld. Er kan sprake zijn van misbruik of verwaarlozing, of misschien woont hij of zij in een buurt met veel criminaliteit. Opvoeding, onderwijs en natuurlijk ook het DNA van kinderen; er zijn veel factoren die kunnen zorgen dat de ontwikkeling schade oploopt of stagneert. Dat deze factoren weer op elkaar ingrijpen, maakt het nog complexer. Veel omstandigheden kunnen we maar deels oplossen, en soms helemaal niet. Toch komen jongeren met problemen wel vaker terecht bij de jeugdzorgprofessional. En nee, dat gaan we niet oplossen met meer personeel of harder werken.”

De jeugdzorg doet dus niet per se iets fout?
“Nee, maar er loopt wel veel mis in de jeugdzorg. Er is sprake van een tragische paradox: organisaties en professionals in de jeugdzorg willen oprecht een positieve rol spelen in een betere opvoeding,



Geert Teisman

Geert Teisman is emeritus hoogleraar Complexe Besluitvorming en Procesmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en adviseert over aanpakken die werken bij complexe opgaven. Hij participeert in diverse innovatienetwerken waarin overheid, wetenschap, bedrijven en organisaties samenwerken. Hij heeft samen met Aanpak Wachttijden de veerkracht van jeugdzorgregio’s onderzocht.

“Een organisatie kan exact doen wat ze behoort te doen, maar daardoor toch bijdragen aan een falende jeugdzorg”

ontwikkeling, zorg en bescherming van kinderen en jongeren. Maar al die zorg bij elkaar telt niet op tot een gezond systeem dat de ontwikkeling van jongeren goed ondersteunt. Juist het tegenovergestelde gebeurt, want de verschillende organisaties en professionals in de jeugdzorg frustreren elkaar. Dat leidt tot een jeugdzorg die op veel punten faalt: er zijn problematische wachttijden, kinderen die niet goed worden doorverwezen, niet worden behandeld of in de keten steeds verder beschadigd raken."

Kun je een voorbeeld geven dat we het goede doen, maar het uiteindelijk niet goed doen?
"Neem als voorbeeld een gezin waar meerdere problemen spelen, zoals schulden, verslaving en geweld. De problemen van dit gezin zijn enorm, maar de inzet van zorg en hulp ook, want het kost jarenlang veel geld en menskracht. Terwijl het resultaat van die hulp slecht is: 97 procent van de multiprobleemgezinnen zit vier jaar later in dezelfde situatie. We zijn dus heel druk met elke dag problemen oplossen, wat achteraf niet effectief is."

'Er is veel zorg, maar die zorg bij elkaar telt bij elkaar niet op tot betere zorg'. Waar zit de angel?
"De jeugdzorg bestaat uit een systeem van duizenden jeugdhulpaanbieders die bekostigd worden door de gemeenten. Elke aanbieder, van ggz tot jeugdbescherming en alle plekken waar je terecht kan voor jeugd- en opvoedhulp, is beperkt tot zijn eigen opdracht, taken en bevoegdheden. Die begrenzing leidt tot gefragmenteerd gedrag, want iedereen moet zich afzonderlijk verantwoorden naar de gemeente als formele geldverstrekker, terwijl het rijk de regels stelt. Het gevolg is een systeem waarin elke instelling muurtjes bouwt, grenzen trekt en zelf probeert te overleven in dit ingewikkelde systeem. Terwijl de kraan van instroom openstaat, zijn er amper prikkels voor een betere preventie, doorstroom of uitstroom. Dan is het logisch dat het systeem oververhit raakt en de zorg op allerlei onderdelen faalt."

We moeten samen zorgen voor een gezonde jeugd, terwijl organisaties vooral focussen op hun eigen opdracht?
"Ja. In plaats dat we elkaars kennis en kunde benutten, bewaken organisaties hun grenzen. Als bijvoorbeeld een kind in het vizier komt van jeugdbescherming, kijkt zo'n organisatie sec of er sprake is van een onveilige thuissituatie en of zij hun oplossingen moeten inzetten. Dat een eventuele uithuisplaatsing verderop in de keten nieuwe problemen bij het kind kan veroorzaken, nemen ze niet mee in hun besluit. Een organisatie kan dus exact doen wat ze behoort te doen, maar daardoor toch bijdragen aan een falende jeugdzorg."

We willen fouten oplossen in nieuwe programma's, wetten en besluiten. Maar nieuwe besluiten zijn niet per se helpend, stel jij. Hoe zit dat?
"Omdat veel oplossingen het begin zijn van nieuwe problemen. Dat komt omdat ze, naast de gewenste effecten, ook onbedoeld negatieve effecten veroorzaken. Vanuit bestuurskundig perspectief is bekend dat een schakeltje omzetten, bijvoorbeeld een wet maken die iets repareert, er vooral toe leidt dat het systeem ingewikkelder wordt. Het omzetten van dat schakeltje verstoort processen die al lopen, ook de goede. Het zorgt voor meer regels en trechters waar een aanpak in moet passen. Het effect is dat het systeem steeds moeizamer functioneert. We moeten erkennen dat de vraagstukken in de jeugdzorg complex zijn en om die reden niet opgelost kunnen worden met eendimensionale ingrepen. In wetten zou een aanpassend vermogen ingebouwd moeten worden."

'De tragiek is dat het makkelijker is om geld te geven aan problemen die zichtbaar zijn, dan aan het voorkomen van problemen'

Hoe is verandering dan wel mogelijk?
"We moeten de focus verleggen van het oplossen van problemen bij een jeugdige of gezin, naar herstel, behoud en vergroten van de veerkracht. Veerkracht bij een gezin, maar ook veerkracht bij het stelsel dat jeugdigen probeert te helpen. Dat stelsel moet zich samenhangend richten op de gunstige ontwikkeling van jongeren en voorbij hun eigen taken, bevoegdheden en targets kijken."

Werken aan veerkracht in het jeugdlandschap, wat houdt dat in?
"In het huidige systeem werkt ieder voor zich. Hoe we als keten en netwerk samen resultaten boeken voor jongeren en hun omgeving, weten we niet goed. Die cruciale vraag verdwijnt zelfs door de focus op onze eigen taak en bevoegdheid. Toch moeten we, als we het systeem gezonder willen maken, daar naartoe bewegen. We hebben een gezamenlijk doel: we willen jongeren helpen die vastlopen in hun ontwikkeling. Wat dus centraal moet staan, is de impact die je met elkaar maakt op de gezondheid van jongeren, in plaats wat de output is van jouw organisatie. Ook Aanpak Wachttijden zet hierop in, want als je geen aandacht stopt in die gezamenlijke impact, blijft het dweilen met de kraan open. Je verandert dan niets aan de fragmentatie in het systeem en blijft symptomen bestrijden."

Er moet dus iets wezenlijks veranderen?
"Ja, want nu worden partijen in het sociaal domein beloond voor solistisch gedrag. Partijen in de keten hebben er weinig belang bij om elkaar sterker te maken. Het systeem zal pas gezonder gaan functioneren als iedereen, inclusief de rijksoverheid en gemeenten, verantwoording moeten afleggen voor hun gezamenlijke impact, voor de kwaliteit van hun onderlinge samenwerking en voor de waarde die zij als organisatie daarin toevoegen. Het gaat echt om anders aanpakken; anders denken, anders doen."

In de jeugdzorgketen heeft elke aanbieder specifieke kennis over opvoeding, veiligheid of psychische problemen van een kind, jongere of gezin. Hoe breng je die specialisaties samen onder dat ene doel?
"Dat is een fundamentele vraag. De focus in de jeugdzorg ligt nu op problemen van gezinnen, kinderen en jongeren. Daar is het systeem op gebouwd, zo wordt het betaald. De tragiek is dat het makkelijker is om geld te geven aan problemen die zichtbaar zijn, dan aan het voorkomen van problemen via preventie. We investeren dus veel geld in het laatste deel van de keten waar de problemen groot en zichtbaar zijn, maar waar het ook moeilijk blijkt om resultaten te boeken."

Investeren in het begin van de keten kan dus veel bijdragen aan een gunstige ontwikkeling van kinderen?
"Als we jongeren willen helpen met beter ontwikkelen of hen helpen voordat ze schade oplopen, kan het beter zijn om te investeren in domeinen die buiten de jeugdzorg vallen, zoals onderwijs of sport. Maar daarvoor is een meer samenhangend systeem van jeugdondersteuning nodig, met professionals die domeinoverstijgend werken. Ook moeten partijen beloond worden als ze erin slagen de instroom in de traditionele jeugdzorg te verkleinen. Pas dan gaat de kraan dichter, nemen de wachttijden structureel af en kan het geld effectiever ingezet worden."

Hebben we een goed beeld waaraan we moeten sleutelen?
"Nee, want iedere organisatie, inclusief gemeenten, beschikt maar over een klein deel van de oplossing. Jouw 'beetje' kennis combineren met de inzichten en kennis van anderen is cruciaal. Zo kom je steeds meer in de richting van een meer compleet en gezamenlijk beeld over wat er gebeurt, wat werkt en wat niet werkt. Je ziet ook hoe partijen elkaar in hun gezamenlijke inspanningen sterker of juist zwakker maken."

Komt er ooit een 'optimaal plan' met een 'ultieme oplossing?'
"Nee, zo'n plan zal altijd lijden aan het ernstige tekort aan kennis, omdat niemand het geheel overziet. Wat nodig is, is een plan van aanpak met politici, bestuurders, professionals, burgers en experts dat kan evolueren door de keten en de tijd heen. Een samenwerking waarin je accepteert dat je de uitkomst niet kunt voorspellen, maar wel kunt garanderen dat je met elkaar verder komt. Aanpak Wachttijden ondersteunt de regio's bij het bouwen aan dit soort brede platforms, waar deze kennis samenkomt en samen wordt gebouwd aan een gezond systeem."

Welke rol heeft de centrale overheid in het bouwen aan een gezond systeem?
"Als je werkt en stuurt vanuit het gezamenlijke belang van goede jeugdontwikkeling en duurzame verandering, moeten we beseffen we dat we partners zijn van elkaar. De nadruk ligt op gezamenlijke besluitvorming waarin alle partijen meedoen en elkaar serieus nemen in wat zij toevoegen en ook weten dat het organisatiebelang soms domineert. Eigenbelang dat, als het spannend wordt, altijd even voorrang krijgt. Maar zorg dat dit niet lang duurt. Maak daarom vooraf afspraken hoe te reageren bij dit soort terugtrekkende bewegingen. Want als je samen ontvankelijk bent voor groei, creëer je ook samen meer kwaliteit en waarde."

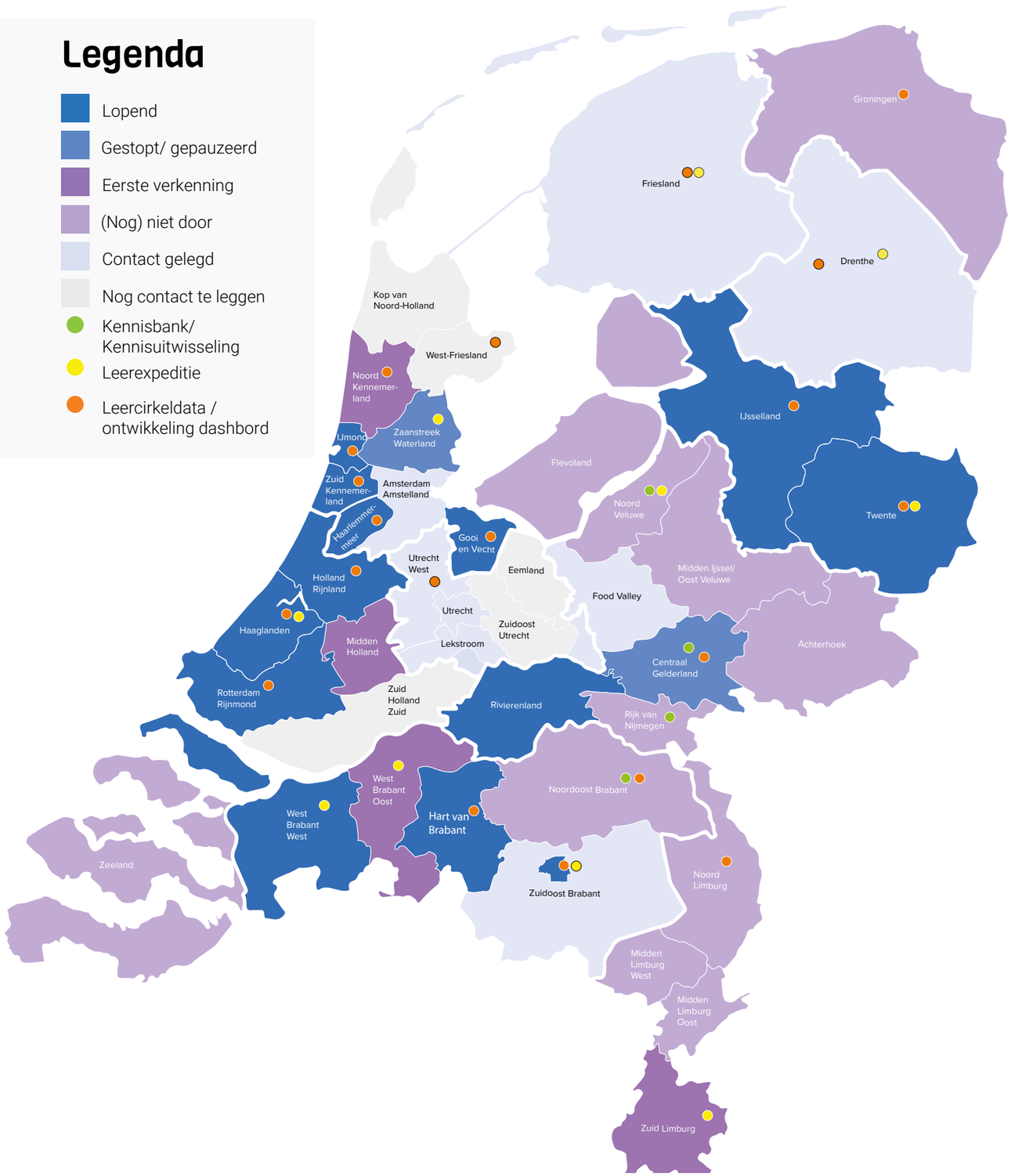
'We moeten de focus verleggen van het oplossen van problemen bij een jeugdige of gezin, naar herstel, behoud en vergroten van de veerkracht'

Verdere verdieping
Essay van Geert Teisman

Impact & Resultaten

Legenda

- Lopend
- Gestopt/ gepauzeerd
- Eerste verkenning
- (Nog) niet door
- Contact gelegd
- Nog contact te leggen
- Kennisbank/ Kennisuitwisseling
- Leerexpeditie
- Leercirkeldata / ontwikkeling dashboard



Anders kijken naar resultaten

Een verandering van denken en doen kost tijd, geld en energie; om te leren van, en te investeren in elkaar. Het vastpakken van het ideaal van een veerkrachtig jeugdzorgsysteem met snelle uitstroom, waarin kinderen en jongeren en hun omgeving een boost ervaren, vraagt om loslaten van bestaande zekerheden.

Het moet niet langer centraal staan welke output de individuele organisatie levert en of daarmee aan de opdracht is voldaan, maar welke impact partijen samen hebben op de veerkracht van kinderen en jongeren. We gaan anders om met verantwoording en gaan organisaties niet meer apart afrekenen op alleen meetbare doelen. We kantelen van beloning voor solistisch gedrag richting het belonen van het samen verantwoordelijkheid nemen. Uitstroom met meerwaarde wordt het kerncriterium voor de beloningssystemen van zorginstanties.

Vaak zijn investeringen en wat deze opleveren niet lineair en dus niet terug te brengen tot een oorzaak-gevolgrelatie. Daardoor betekent deze manier van werken met regio's dat resultaten niet altijd direct zichtbaar zijn op individueel niveau, maar wel bijdragen aan de bredere ontwikkeling van de jeugd in de regio of van specifieke doelgroepen. Dit gebeurt vanuit de overtuiging dat deze aanpak (uiteindelijk) ook effect heeft op het welzijn van de individuele jongere.

De impact en effectiviteit van de inzet hangen dus sterk af van de kwaliteit van de netwerken in een regio. Qua impact ligt dan ook de vraag voor de hand: wat heeft bijgedragen aan de verandering? Hierna lees je daar meer over.

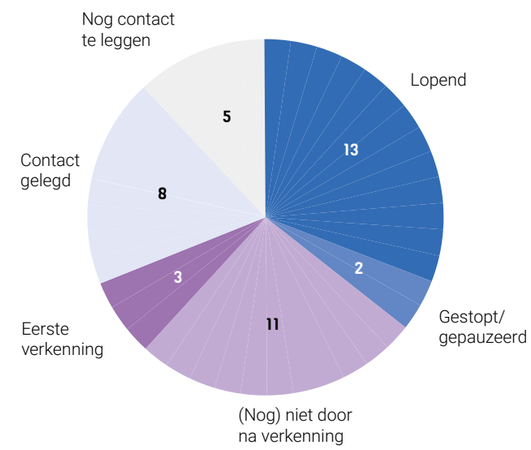
"Elk wervingstraject is uniek en vraagt om maatwerk en afstemming op de specifieke behoeften van de regio."

Wat levert de Aanpak Wachttijden op?

Op dit moment worden negen regio's uitgebreid ondersteund door Aanpak Wachttijden en zijn zestien regio's actief binnen het leernetwerk van Aanpak Wachttijden. Elke regio heeft een eigen dynamiek, en de startpositie verschilt sterk. Aanvankelijk legden regio's de nadruk op een systeemverandering qua wachttijden, recenter startende regio's leggen meer de link met de uitvoering van de bredere opgaven, zoals de regiovisie of de Hervormingsagenda Jeugd, vanuit de overtuiging dat men via deze opgaven ook werkt aan het terugdringen van wachttijden.
Nieuwe regio's worden betrokken via een wervingsproces, bijvoorbeeld door deelname aan een online informatiebijeenkomst of workshop. Elk wervingstraject is uniek en vraagt om maatwerk en afstemming op de specifieke behoeften van de regio. Een deel van de regio's stroomt door naar ondersteuning vanuit Aanpak Wachttijden. Hierbij zijn onze randvoorwaarden (zie kader op P26) leidend bij het streven naar een geschikt startmoment. Waar nodig of gewenst, ontvangen regio's ondersteuning en een korte 'leerexpeditie' voor het op orde krijgen van deze randvoorwaarden.

Regio's die geen gebruik (kunnen) maken van ondersteuning blijven wel op verschillende manieren betrokken bij ons netwerk. Ze kunnen gebruik maken van onze kennisbank of deelnemen aan het leernetwerk waarin kennis, praktijkervaringen en inzichten uit andere regio's én van deskundigen toegankelijk zijn, zodat zij ook profiteren van opgedane expertise.
Het figuur links laat zien welke regio's betrokken zijn bij Aanpak Wachttijden, of interesse toonden.

Bereik regio's



Bereik

Het bereik van Aanpak Wachttijden is groot. Men gelooft in de andere manier van denken en doen omdat veel zaken waar ze al jaren tegenaan lopen hierdoor op hun plaats vallen. De werkwijze biedt een manier om met de complexiteit van het werken binnen het Sociaal Domein om te gaan.

Als een regio na de eerste kennismaking geen vervolgstap maakt, komt dat dikwijls door het ontbreken van de juiste randvoorwaarden om te starten. Met deze regio's onderhouden we actief contact om na te gaan of ze op een later moment kunnen instromen. Eventueel kunnen we verwijzen naar bemiddeling of andere ondersteuning.

Daarnaast ontbreekt het de regio's regelmatig aan de ervaren ruimte om een volgende stap te zetten. Regio's ervaren bijvoorbeeld grote druk door de vele landelijke programma's die ze op hen zien afkomen, in combinatie met de regionale opgaven en bezuinigingen.

Andere regio's zouden daarom de ondersteuning van Aanpak Wachttijden liever breder inzetten voor de opgaven vanuit de Hervormingsagenda Jeugd, in plaats van specifiek gericht op wachttijden. Hierdoor zou de methodiek hen dan kunnen helpen om meer in samenhang te werken aan de opgaven.

Omdat het een randvoorwaarde is, nemen regio's die wij ondersteunen automatisch deel aan ons leernetwerk. Ze geven aan dat de netwerkbijeenkomsten hen helpen bij de legitimatie van hun werkzaamheden en bij het vergroten van de kennis over wat 'werkt', terwijl de bijeenkomsten ook motiveren om te blijven volhouden. Naast het brede leernetwerk bestaat ook de 'leercirkel data', om meer inzicht en overzicht te krijgen op het gebied van wachttijden. Door regionale dataspecialisten met elkaar te verbinden, ontstaat er kennisuitwisseling waardoor zij van elkaar kunnen leren en op een meer uniforme wijze gaan werken.

Afgelopen jaar is het netwerk vergroot ten gunste van de regionale beweging. Dit is bereikt door het leernetwerk te verbreden met landelijke samenwerkingspartijen zoals VWS, VNG, Platform Sociaal Domein en anderen, door samen te werken volgens de principes van Aanpak Wachttijden, alsmede met wetenschappers die de manier van denken en de werkwijze onderschrijven en helpen doorontwikkelen. We merken dat deze verbreding een olievlekwerking heeft op de regio's.

Randvoorwaarden

- **Strategisch commitment:** Partners in het jeugddomein en aanpalende domeinen zetten zich in voor een meerjarige, systeemgerichte aanpak om wachttijden duurzaam te verminderen.
  - Complexiteit erkennende werkwijze: Acceptatie van een proces waarin nieuwe concepten getest worden, inclusief bijbehorende onzekerheid.
  - Casusonderzoek: Bereidheid om casuïstiek te analyseren laten toetsen aan elders ontwikkelde methoden.
  - Inzicht in wachttijden: Transparantie over wachttijden in de regio.
- **Bestuurlijk draagvlak**: Commitment en mogelijkheden voor escalatie.
- **Duurzaam budget:** Inclusief reserveringen voor implementatie van oplossingen.
- **Inbedding in platform en beleid:** Integratie in regionale ontwikkel- en uitvoeringsagenda's.
- **Eigenaarschap bij de regio:**
  - Bestuurlijk en programmatisch leiderschap: Een bestuurlijke portefeuillehouder en een stevige programmaleider.
  - Heldere taakverdeling: Duidelijke afspraken tussen regionale programma's en Aanpak Wachttijden.
  - Lokaal draagvlak: Verantwoordelijkheid bij de regio voor beeldvorming, focus en uitvoering; Aanpak Wachttijden adviseert en ondersteunt.
  - Mandaat en capaciteit: Programmaleider heeft voldoende mandaat, ondersteund door een breder team met benodigde 'in kind'-uren.
  - Bijdrage aan landelijke ontwikkeling: Deelname aan methodiekontwikkeling en leernetwerk voor kennisuitwisseling.



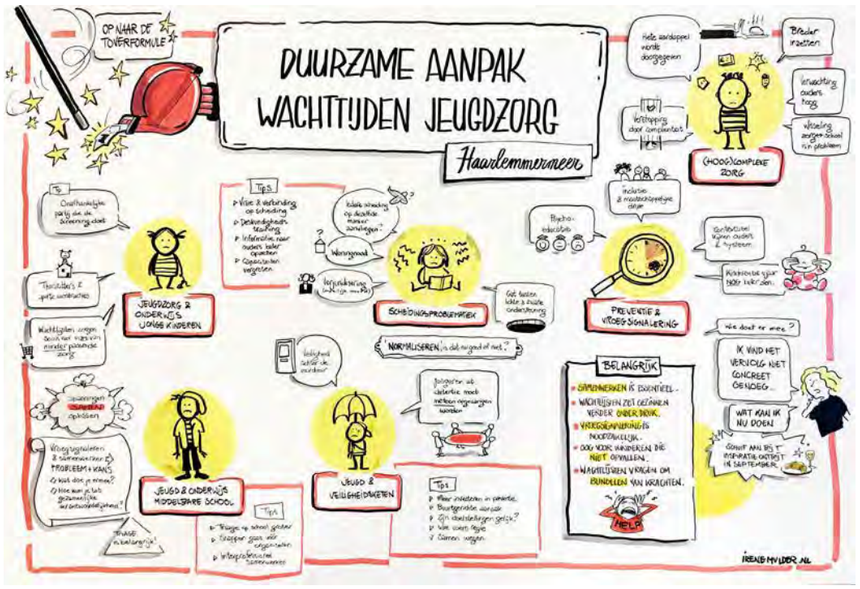
Resultaten en impact uit de regio's

Veranderen is mensenwerk. Het vereist dat we vertrouwen op de kennis en de professionaliteit in een regio, zodat professionals en jeugdzorgregio's wachttijden duurzaam kunnen aanpakken.

We zien in de regio's die we ondersteunen nieuw elan om op een andere manier de wachttijden aan te pakken. Het besef dat je elkaar hiervoor nodig hebt, is goed doorgedrongen. Partijen weten elkaar te vinden en de lijnen worden steeds korter. Er wordt meer samengewerkt tussen jeugdhulpaanbieders, verwijzers en gemeenten. Dit wordt als prettig en helpend ervaren. Doordat ze elkaar in de gezamenlijkheid leren kennen, is het voor partijen ook makkelijker om hierbuiten snel contact met elkaar op te nemen.
De samenwerking verbreedt zich daarbij steeds meer buiten het jeugddomein. Ook welzijn, onderwijs, wonen en veiligheid worden aangehaakt, niet alleen in de platforms in de regio's, maar ook in concrete ontwikkellijnen. Daarnaast worden alle lagen in de regio's betrokken: bestuur, management, beleid en uitvoering. Recente werkconferenties in Gooi en Vechtstreek en Twente, waarbij meer dan 150 professionals een dag bij elkaar kwamen om samen verder te bouwen, zijn exemplarisch voor de energie en de samenwerking die er is ontstaan. De energie die de regio's tonen, signaleren

Recente werkconferenties in Twente en Gooi en Vechtstreek waarin meer dan 150 professionals een dag bij elkaar kwamen om samen verder te bouwen, zijn exemplarisch voor de energie en de samenwerking die er is ontstaan.

wij ook landelijk. Het 'Anders denken/anders doen' wint terrein om de jeugdzorg duurzaam te verbeteren en daarmee wachttijden te verminderen ten gunste van de ontwikkeling van kinderen en jongeren.
Hoewel duurzame verandering veel inzet vraagt, zien we al mooie resultaten ontstaan in de regio's. In de praktijk zien we dat de duur en intensiteit van de ondersteuning per regio kan variëren. Hoewel elke regio werkt volgens de principes en werkwijze van Aanpak Wachttijden, gaan ze na afloop zelfstandig verder, al blijven ze betrokken bij het regionetwerk. Eventueel ondersteunen of adviseren we hen opnieuw kortdurend.
Hier volgt een selectie van de kwalitatieve resultaten van de beweging die is ingezet in de regio's waar Aanpak Wachttijden actief ondersteunt, of heeft ondersteund.



Haarlemmermeer

In de regio **Haarlemmermeer** wordt de aanpak van wachttijden[4] steeds concreter en hierdoor groeit de energie. Buurregio's schuiven bij de regiegroep aan om ervan te kunnen leren en omdat er met dezelfde jeugdhulpaanbieders schaalvergroting in vernieuwing kan plaatsvinden. Aanpak Wachttijden ondersteunt de Haarlemmermeer langs drie lijnen:

Complexe scheidingen leiden tot hoge instroom in de jeugdzorg. Er is in de regio veel expertise op dit vlak, maar die wordt onvoldoende in samenhang ingezet. Hierdoor ervaren zowel jongeren als gezinnen soms meer tegenwerking dan ondersteuning. Vanuit nieuwe handelingsinzichten bij complexe scheidingen - rust en welzijn - wordt de bestaande visie uit 2017 herijkt en wordt draagvlak verkregen om de bestaande expertise beter te benutten en gerichte inzet in samenhang te bepalen[5].

Complexe problematiek In een tijdelijk basisteam met professionals uit de sociale basis en jeugdzorg worden tien casussen van de wachtlijst van het CJG besproken. Vanuit Aanpak Wachttijden wordt dit ondersteund door de ontwerp- en praktijklijn. Aan de hand van deze casuïstiek wordt nagegaan hoe je met een bredere blik kijkt naar het kind. Hoe neem je bijvoorbeeld ook onderwijs, schulden en de woonsituatie mee?

Onder de naam Samenaarschap ontwikkelen we een middel dat hulpverleners en jongeren tussen 14-18 jaar, beter in staat stelt om met gezamenlijke en gelijkwaardige besluitvorming het hulptraject vorm te geven. De praktijklijn ondersteunt de professionals hierin en de ontwerplijn van Aanpak Wachttijden betrekt de jongeren hierbij.

Het blijkt dat gezamenlijke besluitvorming ('shared decision making') een belangrijke succesfactor is voor de effectiviteit van trajecten bij jongeren. Zij ervaren echter vaak dat het formuleren van de hulpvraag en de keuze over het in te zetten traject niet samen en gelijkwaardig is gebeurd.

We willen bereiken dat de jongere en het gezin vanaf het begin deze gezamenlijke besluitvorming over het eigen traject wél ervaart. We richten ons daarom op het al vroeg bereiken van gezamenlijke besluitvorming, zodat wordt voorkomen dat problematiek complexer wordt of dat er meerdere hulptrajecten ingezet moeten worden.

Er is in deze regio een **Expertteam voor het Jonge Kind** gestart. Kinderen van onder de zes jaar met zorgelijk afwijkend gedrag, wachten soms tussen de negen maanden en anderhalf jaar op specialistische hulp tijdens een de cruciale ontwikkelingsfase waar ze dan inzitten. Het brede multidisciplinaire expertteam bespreekt domeinoverstijgend wat de beste ontwikkelomgeving is om het jonge kind zo snel mogelijk in de juiste setting te krijgen. Anders dan voorheen zitten de partijen samen aan tafel om jonge kinderen te bespreken. Dit leidt tot een kortere trajectduur, minder stagnatie in ontwikkeling van het kind en een kleinere kans op 'estafettezorg' omdat het kind direct op de juiste plek zit, waardoor er minder tijd weglekt bij zorgprofessionals.

Gooi en Vechtstreek

Het programma **Verbeteren van Instroom, Doorstroom en Uitstroom** koerst in Gooi en Vechtstreek naar de volgende fase. Er is afgelopen jaar een uitgebreid netwerk opgebouwd van gemeenten, hulpverleners, onderwijsinstellingen, (jeugd)artsen en andere verwijzers. Het programma krijgt steeds meer ambassadeurs. Betrokkenen begrijpen dat hier iets anders wordt geprobeerd en gedaan, dit verspreidt zich steeds verder.

Met de praktijklijn van Aanpak Wachttijden is samen met de betrokken professionals in retrospectief de casuïstiek geanalyseerd van kinderen en jongeren in complexe scheidingen en van kwetsbare kinderen en jongeren met een gedifferentieerde zorgbehoefte. Laatstgenoemde groep wordt nu vaak van plek naar plek verhuisd, omdat het bestaande aanbod te eenzijdig of ontoereikend is. Deze ontwikkelingen brengen kinderen verder af van herstel dan ernaartoe. Door een veranderde aanpak, waarbij deelnemers samen een pas op de plaats maakten en de casussen uitgebreid bespraken, konden zij hun inzichten in de praktijk brengen. Dit zorgde voor verbinding in de samenwerking, waardoor het lukte om in een zeer moeilijke situatie zowel naast elkaar als naast het gezin en het kind te blijven staan. Dit gaf de ervaring hoe patronen echt duurzaam werden doorbroken.

Lees meer & Verdere verdieping

[4] Waar werken we aan?
[5] Overkoepelende ontwikkelingen P. 44

'Er begint echt beweging te komen in de regio…. We zaten vastgeroest in wat we al jarenlang deden, nu ontstaat er ruimte voor het gesprek "hoe anders?" deze casus is daar een voorbeeld van. We weten nog niet hoe, maar we gaan het wel doen!'

Dit leidde bij de ruim tachtig deelnemende professionals tot het inzicht dat ze vanuit een gezamenlijk gedragen, eenduidige grondhouding moeten werken, om te voorkomen dat iedereen vanuit eigen goede intenties blijft opereren en de 'bedoeling' niet voorop staat.

Aan de hand van concrete casuïstiek hebben we ook samen met jeugdprofessionals en de voorzitter van het Regionale Expertteam (RET) stilgestaan bij de RET-werkwijze, en wat daarin verbeteringen waren:

- Het RET vormt vanaf nu een kernteam met samenwerkingspartners, in verbinding met het gezin.
- De voorzitter stuurt op structuur en op proces (niet op inhoud).
- Er is nu altijd ook een managementlaag aan de RET-tafel aanwezig (de juiste mensen aan tafel).
- Bij complexere vraagstukken doen ze de retrospectieve analyse.
- Het principe staat centraal van zo lang mogelijk thuis, in belang van het kind, systemisch, kern van het probleem (waar is het begonnen).
- Volgende stap: evaluaties standaard instellen om te blijven leren.
- Volgende stap: opgeleide ervaringsdeskundigen uitnodigen.

De gekozen ontwikkellijnen **Duurzaam Antwoord, Jonge Kind, Zorg & Wonen** en **Zorg & Onderwijs** zijn uitgewerkt tot kansen voor duurzame oplossingen om wachttijden te voorkomen. Ze worden verzameld in een portfolio van samenhangende trajecten en ontwikkellijnen, die gedragen zijn in de regio en toewerken naar hetzelfde doel; In de regio groeien jeugdigen gezond op en ontwikkelen zij zich zo goed als mogelijk. Als daar ondersteuning bij nodig is, dan werken we vanuit de gedachten:

- Rust en welzijn voor iedereen.
- Ouders, kinderen en jongeren hebben regie over hun eigen leven.
- Professionals bieden vanuit hun expertise de meest passende hulp aan kinderen en gezinnen.

Waar het bij de start onderling vooral ging over symptoombestrijding, bijvoorbeeld welk aanbod mist in de regio, is het gesprek nu omgebogen naar belemmerende factoren, knelpunten in de inrichting, onderliggende oorzaken en vooral ook hoe die geadresseerd kunnen worden vanuit de gezamenlijke grondhouding. Het gesprek binnen de lijn Zorg & Wonen gaat bijvoorbeeld over hoe om te gaan met het aanbod dat er is, in plaats van dit te willen uitbreiden. Omvormen, het zelf anders doen en al vanaf het begin anders werken.
Zowel vanuit gemeenten als aanbieders komen voorstellen om samen te leren en dingen anders aan te pakken, dit telkens diepgaander en meer gericht op langdurige impact. Met commitment, ook vanuit de domeinen buiten jeugdzorg, wordt er kritischer gekeken of het probleem van het kind is, of van de ouders, en of het überhaupt moet worden opgelost onder de Jeugdwet.

Om de werkwijze en de bedoeling hiervan duidelijk voor het voetlicht te brengen, is een narratief gemaakt 'Land in zicht; de onderstroom zichtbaar maken'.
In oktober 2024 was er een regionale werkconferentie[6] met meer dan 160 relevante professionals, om de grondhouding verder te concretiseren.

Impact in de regio

Alle 80 professionals die in Gooi en Vechtstreek hebben meegedaan aan de sessies van de praktijklijn Aanpak Wachttijden zeggen unaniem 'ja' tegen:

- **Zo vroeg mogelijk kwetsbaarheid in gezinnen signaleren en erom heen gaan staan om te versterken.**
- **Een grondhouding van menselijkheid, rust en onderling vertrouwen.**
- **Leren om vanuit deze grondhouding en systemisch gedachtegoed te werken.**
- **Over de muren heen samenwerken rondom een gezin: elkaars expertise benutten – voelt deskundiger en lichter.**
- **Een duidelijke regierol om de koers en samenwerkingsdynamiek te bewaken.**

West-Brabant West

Regio West-Brabant West investeert al jaren in een gedeelde visie en planvorming samen met jeugdhulpaanbieders. Er is een stevig netwerk van ervaren en zeer betrokken partners. Eind 2023 deden ze mee aan de 'leerexpeditie' van Aanpak Wachttijden en gingen daarna actief aan de slag. Sinds dit voorjaar ondersteunt Aanpak Wachttijden de regio bij het vertalen van de plannen naar concrete acties. Met de stakeholders kijken ze nu naar hardnekkige knelpunten en niet-helpende patronen, om dat waar mogelijk aan te pakken. Onlangs is hiertoe het projectplan **Grip op verandering**[7] opgesteld. Vanuit Aanpak Wachttijden is dit plan verdiept en concreet uitgewerkt. We ondersteunen hierbij vooral op de benodigde doorontwikkeling.

Belangrijke beleidsdoelen voor deze regio zijn werken vanuit de menselijke maat en normaliseren. Er ligt er een programmaplan voor normaliseren, waarin definitie, visie en uitgangspunten geformuleerd zijn, en aangevuld met adviezen aan de negen gemeenten. Tegelijkertijd blijkt dat in de praktijk begrippen als **Normaliseren** en **Menselijke maat** onvoldoende duidelijk zijn, ze zijn op verschillende manieren te interpreteren. Dit wordt zichtbaar doordat professionals, ondanks het omarmen van dezelfde uitgangspunten, vanuit eigen perspectief en professionele bril kijken. Dit heeft invloed op de kwaliteit en effectiviteit van zorg en daarmee op de bijdrage van jeugdhulp en ondersteuning.

Komende periode gaan we samen met de betrokken samenwerkingspartners (gecertificeerde instellingen, jeugdhulpaanbieders, onderwijs, kinderopvang, Veilig Thuis, toegangsmedewerkers, sociale basis en gemeenten) onderzoeken hoe we in de praktijk de menselijke maat en het normaliseren hanteren, door condities en randvoorwaarden te creëren.

We verwachten dat een stevige sociale en pedagogische basis hiervoor onmisbaar is. Dat is het tweede spoor uit de regiovisie, waarop Aanpak Wachttijden gaat ondersteunen. Zowel vanuit cliëntperspectief als gemeenten en professionals gaan we na wat dit behelst, en of dit aansluit bij de vertaling van normaliseren in de praktijk en welke eerste stappen en concrete acties gezet moeten worden om daar te komen.

*Sinds 2012 vormt **Het Jeugdbos de basis voor veilige en gezonde groei van jongeren in West-Brabant West. Samen ontwikkeld met gemeenten, jongeren en ouders en maatschappelijke partners. De regio bouwt hierop voort.***

Verdere verdieping

[6] Video: Verbeteren van instroom, doorstroom en uitstroom: Land in zicht

Verdere verdieping

[7] Bijeenkomst 5 april: Grip op verandering | jeugdhulpregio West-Brabant West

Zuid-Kennemerland en IJmond

De regio's Zuid-Kennemerland en IJmond werken samen in de Aanpak Wachttijden. In de regio's wil men toewerken naar een intensieve netwerkafstemming tussen gemeenten, verwijzers, jeugdhulp, onderwijs en gecertificeerde instellingen. Onder meer door de wachttijden als focus te nemen en de onderliggende complexiteit te erkennen, te adresseren en aan te pakken, wordt toegewerkt naar duurzame verbeteringen aan het jeugdzorgstelsel, vanuit gedeelde prioriteiten, en door de systemische werkwijze in te passen in de regionale samenwerking en beleid en uitvoering beter te laten aansluiten.

Het aanjagen van cultuurverandering - van werkvloer tot bestuur - blijkt hierbij essentieel om de gewenste transformatie echt op gang te krijgen. De governance hiervoor moet duurzaam worden ingericht. Speerpunt hierbij is om de mogelijkheden en de noden van het onderwijs beter te koppelen aan inzet van jeugdhulp en gemeentelijk beleid. De regio's werken samen aan de totstandkoming van een gemeenschappelijke regeling voor jeugdhulp. In deze regio zijn langdurige contracten afgesloten met vier grote consortia. Het strategisch partnerschap tussen de partijen moet nog verstevigd worden.

Met gerichte ondersteuning door Aanpak Wachttijden wordt gewerkt aan een gedeeld beeld; dit gaat om inzicht in de voornaamste knelpunten en verbeteraanpakken gericht op onder meer het in één keer aanbieden van de juiste ondersteuning en professionele hulp aan kinderen en hun ouders.

Onderdeel hiervan is om het patroon van verwijzingen naar en tussen de vier consortia in kaart te brengen en de uitstroom van professionele jeugdhulp naar de sociale basis. Ondersteunend hieraan loopt een traject dat moet leiden tot data om wachttijden kwalitatief en kwantitatief beter te kunnen duiden. Op basis hiervan kunnen de partijen vervolgens concrete verbeterstappen maken en gezamenlijk toezien op de resultaten.



Eindhoven
Regio Zuidoost Brabant

Eindhoven is tijdelijk ondersteund vanuit Aanpak Wachttijden. De gemeente is zelfstandig verdergegaan, werkend vanuit het complexiteit erkennende gedachtengoed. Daar waar mogelijk worden de ontwikkelingen regionaal breder opgepakt. De gemeente is actief in het leernetwerk en in de leercirkel data; een mooie uitwisseling van kennis en expertise.

Aanpak Wachttijden begeleidde hier vier **Retrospectieve casus-analyses**[8]. Voor de betrokken professionals van gemeente, wijkteam en jeugdhulpaanbieders bleek dat het terugkijken op een casus hen de tijd gaf om vanuit verschillende perspectieven te reflecteren. Vaak ontbreekt hiervoor de ruimte in de dagelijkse hectiek. Dit leidde tot een beter begrip van elkaars werkwijzen, het blootleggen van gemiste informatie en het inzicht dat er soms beslissingen worden genomen zonder volledig beeld van de situatie. Dit heeft geleid tot betere samenwerkingen en effectievere doorverwijzingen. Voor de jongeren droegen de retrospectieve analyses ook bij aan het voorkomen van dubbele wachttijden en niet-passende hulp. Door meer aandacht te besteden aan een diepgaande analyse van de situatie, is sneller passende zorg mogelijk die beter aansluit op de jongeren. In essentie zorgt deze aanpak ervoor dat professionals nu bewuster en beter onderbouwde beslissingen nemen. Dit leidt tot snellere en passender aanpak voor de jongeren, en daardoor minder wachttijd.

Eerder in deze rapportage staat **Eindje Verder** beschreven; een poli waarin jongeren en hun netwerk samen met aanbieders kijken naar hun brede functioneren. Zo wordt met de jongere meteen al gewerkt aan herstel en is er minder specialistische zorg nodig; een direct effect voor de betreffende jongere en indirect voor de doorstroom in de jeugdzorg.

Lees meer

[8] Retrospectieve casusanalyse Eindhoven

Twente

In Regio Twente loopt tot eind 2025 een brede Aanpak Wachttijden[9] binnen de regionale Samenwerkingsagenda. In dit strategisch overleg tussen de onderwijspartners, de jeugdhulp en de gemeenten, worden verbeteroplossingen en innovatie gekanaliseerd. Dat gebeurt door beter samen te werken, beter te kijken wat er echt aan de hand is, maar ook door jongeren en hun gezin te betrekken bij mogelijke oplossingen. De regio Twente is tot juni 2023 ondersteund vanuit de landelijke Aanpak Wachttijden en neemt actief deel aan het landelijke leernetwerk.

Op basis van de ondersteuning door Aanpak Wachttijden is een visie op **Complexe scheidingen**[10] ontwikkeld, die inzet op een normaliserend aanbod van begeleiding, informatie en hulp. Deze brede aanpak richt zich op het creëren van rust en welzijn bij het kind en beide ouders. Waarbij de kwaliteit van ondersteuning centraal staat en beperking van zowel de instroom als het aandeel van de professionele jeugdzorg wordt nagestreefd. Deze visie wordt inmiddels alle Twentse gemeentes onderschreven. Het is de bedoeling de succesvolle elementen ervan op te schalen naar alle gemeenten en daarbij vanzelfsprekend aan te sluiten op de 'couleur locale'.

De regio creëert daarnaast met het **Jeugdhuis** een geïntegreerde voorziening, waarbij de gemeentelijke toegangen, de gespecialiseerde jeugdhulp en de sociale basis, samenwerken om kinderen en jongeren al tijdens de wachttijd bij te staan in het verbeteren van leefomstandigheden en vaardigheden.

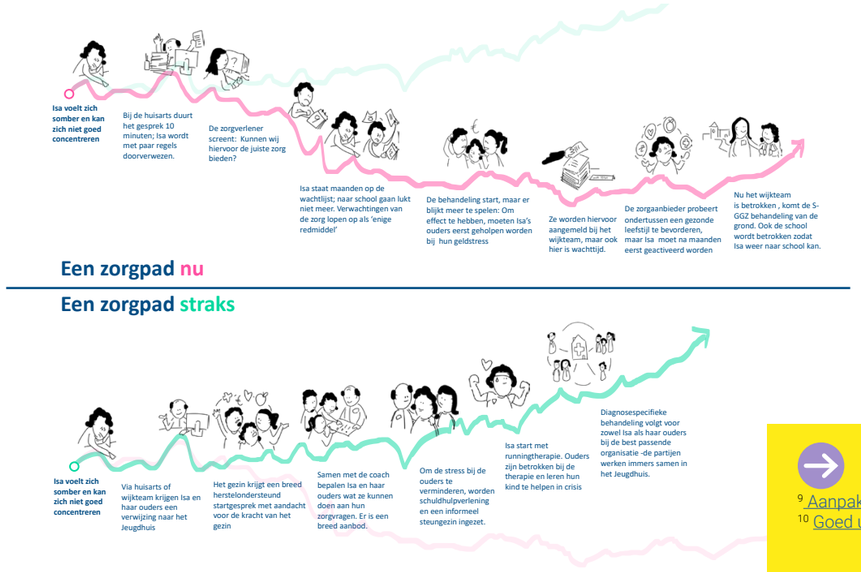
De partijen willen af van een automatische verwijzing naar Jeugd-GGZ en een op een formele diagnosegerichte behandeling. Het gaat dus om kinderen en jongeren met een mogelijke GGZ-hulpvraag, aan wie bijvoorbeeld leefstijlhulp wordt geboden qua voeding, waak/slaap-ritme en verantwoord middelengebruik, naast hulp aan het netwerk, begeleiding door een ervaringsdeskundige en het stimuleren van mentale veerkracht.

Een belangrijk onderdeel van de nieuwe werkwijze zijn een bredere blik van de hulpverlener bij de eerste ontmoeting met de jongere en gezin, naast de uitvraag waarbij de zelfredzaamheid en de ondersteuning door naasten de basis vormen. Dit najaar wordt de toepassing van het Jeugdhuis-principe bij de toegang in twee gemeenten getest en doorontwikkeld, samen met grote GGZ-aanbieders en de verwijzende huisartsen.

Omdat niemand beter weet wat er nodig is dan de jongere zelf, organiseert de regio activiteiten waarbij ze worden betrokken. De jongeren worden geraadpleegd en ze adviseren en ontwerpen interventies samen met professionals. Het jongerenperspectief is inmiddels vertaald in een gespreks-tool. Aan de hand van de online enquête genaamd **Swipeocratie**, waarbij je de antwoorden kunt swipen, zijn ruim tweehonderd jongeren online gevraagd om hun beleving mee te kunnen nemen in het wachttijdenbeleid. In Twente wordt ook gewerkt aan een veel bredere toepassing van de **Jouw Ingebrachte Mentor** (JIM)-werkwijze.

Ondersteunend hieraan loopt een traject om met beschikbare data netwerkknelpunten in de jeugdhulp, regionale aanbodtekorten en verbeterontwerpen, beter en sneller te monitoren.

Jeugdhuis Twente is een samenwerking van Karakter, Mediant, Dimence, Accare en gemeenten Borne en Losser.



Verdere verdieping

[9] Aanpak Wachttijden | samen 14

[10] Goed uit elkaar Twente

IJsselland

De regio IJsselland onderkent dat het verbeteren van de jeugdhulp een brede en complexe opgave is en veranderbereidheid en geduld vergt. Er wordt dan ook een expliciet beroep gedaan op bestuurders, professionals, jeugdhulp, toegangen, gemeenten en onderwijs op deze veranderbereidheid, op het centraal stellen van positieve gezondheid en het versterken van een cultuur waarin innovatie wordt bevorderd.

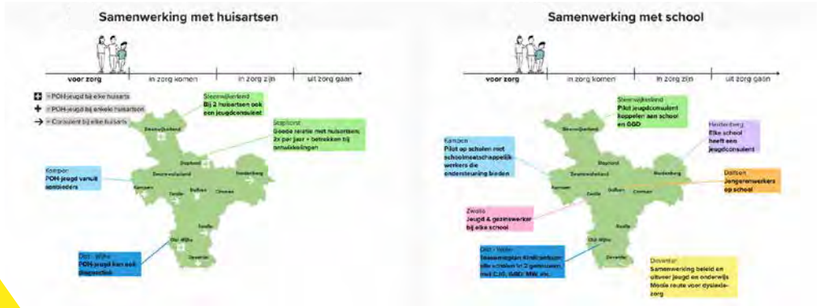
In de regio is een visieplan met een systemische aanpak van wachttijden bestuurlijk vastgesteld, waarbij gemeentelijke toegangen en jeugdhulpaanbieders vanuit de samenhang instroom, doorstroom en uitstroom, meer vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid naar effectieve jeugdhulp toewerken. De regio verwacht met deze aanpak dat de blik van professionals op zorg en ondersteuning voor het kind en de jongere wordt verbreed en dat er minder hulp ingezet hoeft te worden vanuit formele diagnoses. De regio zal hierbij expliciet de beleving van de kinderen en jongeren betrekken. Qua aanpak wachttijden komen relevante partijen regelmatig samen om de gedeelde uitgangspunten van de netwerkaanpak scherp te houden. Iedereen is verantwoordelijk om in eigen hoek de aanpak breder te laten landen.

De regio heeft drie ontwikkellijnen uitgewerkt en in samenhang in een innovatieportfolio gezet: een **Brede blik** op wat het kind/ouders nodig hebben, **Bewust in zorg komen** met juiste inzet van het eigen netwerk en professionele hulp, en **Hoe maak je een zorgtraject eindig?**. Het innovatieportfolio is afgestemd op de verwante programma's en trajecten die in de regio lopen. Er komt hierdoor meer focus op het kind en de jongere te helpen met wat wel goed werkt, alsmede op effectiviteit van ondersteuning en behandeling.

Bij de beëindiging van een behandeling bespreekt men systematisch casuïstiek met betrokken hulpverleners om meer zicht te krijgen op knelpunten en disfunctionele patronen die kind en/of gezin nadelig beïnvloeden. De geleerde lessen kunnen de professionals meteen weer in de praktijk brengen; minder snel zorg verlenen, meer vrijwillige hulpverlening, betere regie en taakverdelingsafspraken, het beter bewaken van vertrouwen in de hulpverlening en tenslotte verwachtingen tussen jongere/gezin en hulpverlening beter afstemmen, waardoor trajecten sneller kunnen afronden.

Er wordt vanuit deze ontwikkellijnen ingezet op het versterken van de gemeentelijke toegangen. Hierbij wordt vanwege de lokale diversiteit eerst onderzocht hoe de jeugdhulp in afstemming met de ondersteuningsmogelijkheden uit de sociale basis zo effectief en laag-specialistisch mogelijk kan worden ingezet. Dit start in kleine stappen, wat goed werkt gaan ze opschalen in de regio. Dit leidt tot een betere samenwerking tussen sociale basis, toegangen en jeugdhulpaanbieders. Ook draagt het bij aan normalisering en leert het ons welke vormen van casusregie en persoonlijke begeleiding het best passen bij de behoeften van kinderen en jongeren.

Ondersteunend aan de aanpak loopt een traject om zowel kwantitatief meer zicht te krijgen op wachttijden, als data beter te benutten om benodigde inzichten te genereren. Een voorbeeld: wanneer kan er worden afgeschaald? Of: welke contractafspraken en welke uitvoeringsregels in het regionale systeem werken tegen de beoogde vernieuwing en verbetering?



Haaglanden

Regio Haaglanden is drie jaar geleden begonnen met inzicht krijgen in wachttijden en heeft deelgenomen aan de leerexpeditie van Aanpak Wachttijden. Er is sterk ingezet op het vergroten van inzicht in de aard en de omvang van de wachttijden in een structurele monitor. De resultaten staan beschreven in de Regiovisiemonitor.

Aansluitend op het gedachtengoed van Aanpak Wachttijden is er in de regio een brede meerjarige aanpak wachttijden opgezet. De aanpak richt zich op kinderen en jongeren die langer dan drie maanden **Schadelijk wachten op jeugdhulp**, conform de norm Inspectie IGJ. Inmiddels weten de partijen elkaar goed te vinden en elkaars expertise goed te benutten om de hulp te versterken. Uit het samen ontwikkelen van interventies en een factsheet over het verkorten van wachttijden met alle relevante partners, ontstond de behoefte aan zowel een regionaal afwegingskader als een regionaal wachtlijstbeheer en -beleid. Bij dit laatste geeft Aanpak Wachttijden ondersteuning aan deze regio. Het afwegingskader Schadelijk wachten op jeugdhulp is in samenwerking ontwikkeld en wordt nu geïmplementeerd. Het afwegingskader moet helpen om de schaars beschikbare jeugdhulp aan kinderen en jongeren te kunnen aanbieden die dit het hardst nodig hebben.

Om de wachttijden voor **Jonge Kinderen** de Kinderdagcentra (KDC) aan te pakken, is inzicht opgebouwd en zijn de samenwerkende partijen actief met concrete verbeteracties. In een pilot wordt bijvoorbeeld gekeken wat er voor de doelgroep nodig is op lokaal, regionaal en sub-regionaal niveau. Er wordt nagegaan welke doelgroepen er nu op de KDC zitten en welke kinderen daarbinnen voorliggend geholpen kunnen worden, bijvoorbeeld binnen Peuter+- en BSO+ groepen. Met de gemeenten en lokale partijen wordt besproken wat hiervoor nodig is. Rondom het jonge kind worden de opvang en het onderwijs lokaal versterkt om tot een goede basis voor de hele regio te komen, voor de kinderen waarbij dit mogelijk is, om onnodige instroom in het KDC te voorkomen. Jonge kinderen die schadelijk wachten worden zodoende geholpen en er wordt gebouwd aan langetermijnoplossingen.

Er wordt nagegaan welke doelgroepen er nu op het KDC zitten en welke kinderen daarbinnen passend meer voorliggend geholpen kunnen worden, bijvoorbeeld binnen Peuter+- en BSO+ groepen. Hierover wordt met de gemeenten en lokale partijen het gesprek gevoerd wat hiervoor nodig is. Rondom het jonge kind worden de opvang en het onderwijs lokaal versterkt om tot een goede basis voor de hele regio te komen voor de kinderen waarvoor dit mogelijk is, om onnodige instroom in het KDC te voorkomen. Jonge kinderen die schadelijk wachten worden zodoende sneller geholpen en er wordt gebouwd aan langetermijnoplossingen. Aanpak Wachttijden ondersteunt de regio bij het komen tot **Regionaal wachtlijstbeheer en wachtlijstbeleid.**

Rijnmond

Regio Rijnmond was een van de eerste pilot regio's binnen de Aanpak Wachttijden. Het project Wachttijden is in 2022 afgerond maar de regio blijft actief sturen op het aantal wachtenden en de wachttijd. Zo werkt de regio gestaag verder aan het doorontwikkelen en verstevigen van de positie van het **Team Zorgbemiddeling**. Dit team adviseert, brengt problemen in kaart en geeft begeleiding bij complexe zorgvragen. Dit doen ze samen met zorginstanties, gemeenten en jeugdhulpaanbieders in de regio, maar ook via het Bovenregionaal Expertisenetwerk. Een belangrijk onderdeel van hun werk is het screenen, verdelen en begeleiden van kinderen en jongeren naar de juiste jeugdzorg.
Het team heeft zich de afgelopen periode in toenemende mate gericht op het signaleren van knelpunten en het op de juiste manier aanpakken hiervan.

Dit geldt zowel voor problemen bij het toeleiden naar jeugdzorg, als voor problemen bij de naleving van afspraken door jeugdhulpaanbieders. Bij hiaten in het zorgaanbod zorgen zij dat dit aan bod komt in de juiste overlegstructuren. Ook werken ze samen met gemeenten om lokaal passende oplossingen te vinden.

Deze inzet zorgt ervoor dat de weg naar de juiste zorg sneller en soepeler verloopt. Door een goede samenwerking zorgt Team Zorgbemiddeling ervoor dat niet onnodig lang op hulp hoeft te worden gewacht. Eventuele knelpunten in het zorgtraject worden sneller gesignaleerd en aangepakt, wat de wachttijd verkort en zorgt dat kinderen en jongeren sneller de noodzakelijke zorg krijgen. Dit effect is terug te zien in de **Regionale monitor** van wachttijden en doorlooptijden.

Impact in de regio: Waar zijn we mee gestopt?

Aanbieders en de regio wilden een digitaal prikbord voor onderlinge inschrijvingen op groepsaanbod. Sommigen drongen aan op snelle implementatie hiervan. Er is toen klein getest: blijkbaar volgt de vraag het aanbod niet: de behoefte werd door professionals in de praktijk niet gevoeld en er waren daar eerst andere zaken nodig. Wat is zo voorkomen: het ontwikkelen van een digitaal prikbord (>€100K) en aanbieders aangejaagd om het in te vullen terwijl het prikbord uiteindelijk niet zou worden gebruikt.
De **Beschikbaarheidswijzer (BW)** werd in de regio niet goed gebruikt. Afgaande op geluiden van verwijzers 'de wachttijden kloppen niet' stuurde de regio aan op strengere controle voor aanbieders, wat beide partijen veel tijd zou kosten. Er was een functie ingekocht waarin verwijzers konden aangeven als iets niet was ingevuld. Een korte verkenning met jeugdteams en aanmeldcoördinatoren onthulde dat de online tool niet specifiek genoeg was waardoor de wachttijden niet veel zeiden. Dit is meegegeven aan BW team en inmiddels verholpen: nieuwe trainingen volgen. Wat is voorkomen: dat aanbieders nog meer worden gecontroleerd op 'compleetheid' van het invullen. Hetgeen administratieve lasten zou laten stijgen en onderlinge relaties verslechteren: de adoptie van de Beschikbaarheidswijzer verbetert niet.

Aanbieders geven aan dat er veel jongeren niet komen opdagen voor behandeling-**no-shows**- waardoor andere jongeren weer langer moeten wachten. Voor het voorkomen van het niet nakomen van afspraken werd, net als in de curatieve zorg het in rekening brengen van de kosten bij de cliënt zelf vaak als snelle oplossing gezien. Met interne vragenlijsten onder aanbieders en een literatuurscan is snel gevonden dat dit weinig effectief is, dat het fenomeen context afhankelijk is en er bovendien veel andere oplossingen zijn te overwegen. Wat is voorkomen: 'In rekening brengen' wordt beleid. Bij veel risicogroepen (bv. jongeren met stemmingsstoornissen) voorkomt het de no-shows niet en het levert extra stress op voor de jongere. Slechts een fractie van de echte kosten kunnen worden verhaald.

In de regionale inkoopcontracten is het aanbieden van 'groepsvormen' als voorliggend op individuele begeleiding omschreven. Dit wordt in de praktijk niet ingevuld door aanbieders; individueel werken is nog de norm. In verschillende werkvormen is input opgehaald bij aanbieders waar zij mogelijkheden zien voor groepsvormen. Er blijkt inhoudelijk veel te kunnen -aanbieders houden elkaar scherp- maar er zijn ook praktische drempels zoals locaties en de facturering die eerder over het hoofd zijn gezien. Ook liggen er juist kansen bij de wijkteams om voorliggend in groepen te werken. Er is een link gelegd met de Beschikbaarheidswijzer zodat groepsaanbod zichtbaarder wordt. Door dit korte traject is voorkomen dat de regio (contractmanagement) capaciteit moet vergroten en harder zou inzetten op controle.

Holland Rijnland

Holland Rijnland is een regio waar al veel gebeurde qua versterking van de jeugdzorg. De regio koos ervoor om dit samen met Aanpak Wachttijden eerst goed in beeld te brengen, om vervolgens hierop voort te bouwen en steeds meer focus aan te brengen.

De samenwerking is geïntensiveerd en gemeenten, jeugdhulpaanbieders en onderwijs staan voor hun gevoel meer samen aan de lat dan bij de start van de aanpak. Een voorbeeld is dat tijdens een bijeenkomst aan bod kwam dat een van de partijen gebrek aan trainers had, waardoor meer wachttijd ontstond. Na de bijeenkomst kwam er een belletje van een collega die direct hulp kon bieden.

Dit jaar is gestart met drie ontwikkellijnen: Breder behandelen, Gezamenlijke triage en Collectiveren. Na de zomer is vanwege capaciteitsproblemen en de vele opgaven in de regio bestuurlijk gekozen om te focussen op collectiveren; zorg meer in groepsverband bieden in plaats van individueel. De regio verwacht hiermee de meeste winst te behalen qua kosten en effectiviteit. De relevante thema's zijn in gezamenlijkheid verder geconcretiseerd en uitgewerkt, waardoor er inmiddels een visie ligt en inzichten zijn opgedaan voor beleid, maar ook ruimte voor experimenten en pilots bestaat.

Er lopen nu meer dan vijf experimenten vanuit de aanbieders. Zo wordt bijvoorbeeld gewerkt aan het opzetten van groepsbehandelingen voor jongeren met concentratieproblemen, waarbij het jeugdteam van een gemeente samen met een specialist groepen gaat begeleiden. Dit voorkomt dat kinderen instromen in individuele specialistische zorg.

De praktijklijn ondersteunt in de regio een lokale toegang. De initiële vraag hierbij was hoe de doorstroom in de caseload van de medewerkers kan worden vergroot. Inmiddels is de vraag door betrokkenen zelf verbreed en gaat het over taakopvatting en invulling van je rol als medewerker van deze lokale toegang. Ze nemen de inzichten meteen mee in hun dagelijkse praktijk.

Door de stapsgewijze en gezamenlijke manier van werken die Aanpak Wachttijden inbrengt, is in de regio ook een aantal zaken met reden niet gedaan (zie kader).

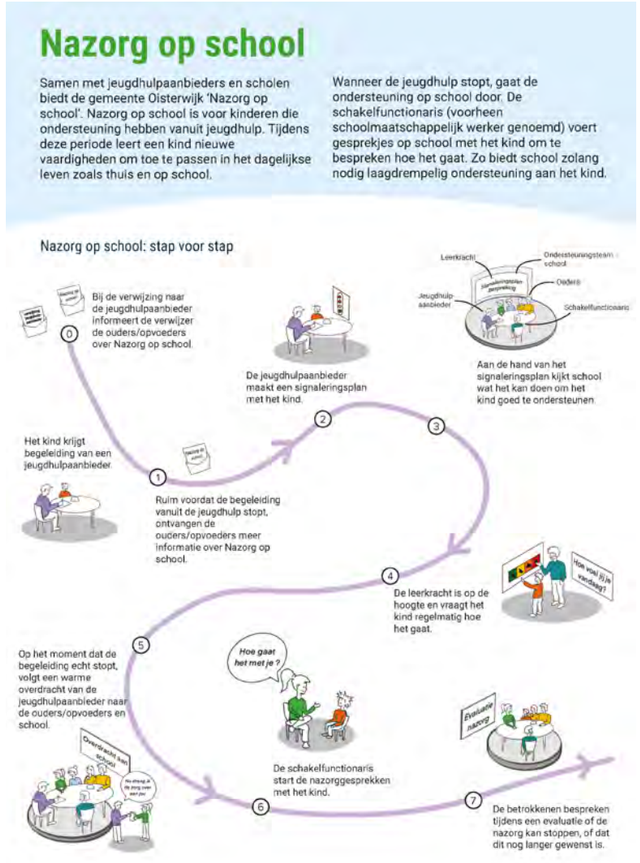
Hart van Brabant

In regio Hart van Brabant zijn het gedachtengoed, de werkwijze en de ambities van de wachttijdenaanpak **Snel op de juiste plek** opgenomen in de bredere regionale opgave. Het aanpakken van wachttijden is zodoende duurzaam geborgd en de opgedane inzichten en resultaten kunnen hierdoor breder worden toegepast. Dit wordt gedaan voor alle opgaven binnen de uitvoeringsagenda, zoals wonen, veiligheid en sociale basis, door expliciet aan te geven hoe er vanuit deze opgave wordt bijgedragen aan het verminderen van wachttijden. Daarnaast investeerde deze regio in een toolbox voor regionale programma- en projectleiders om ontwerpend te kunnen werken aan het complexe wachttijdenvraagstuk. Deze toolbox en bijbehorende werkwijze wordt de komende periode breed geïmplementeerd, zodat de manier van werken ook toegepast kan worden op andere complexe vraagstukken in de regio, ook buiten de jeugdzorg.

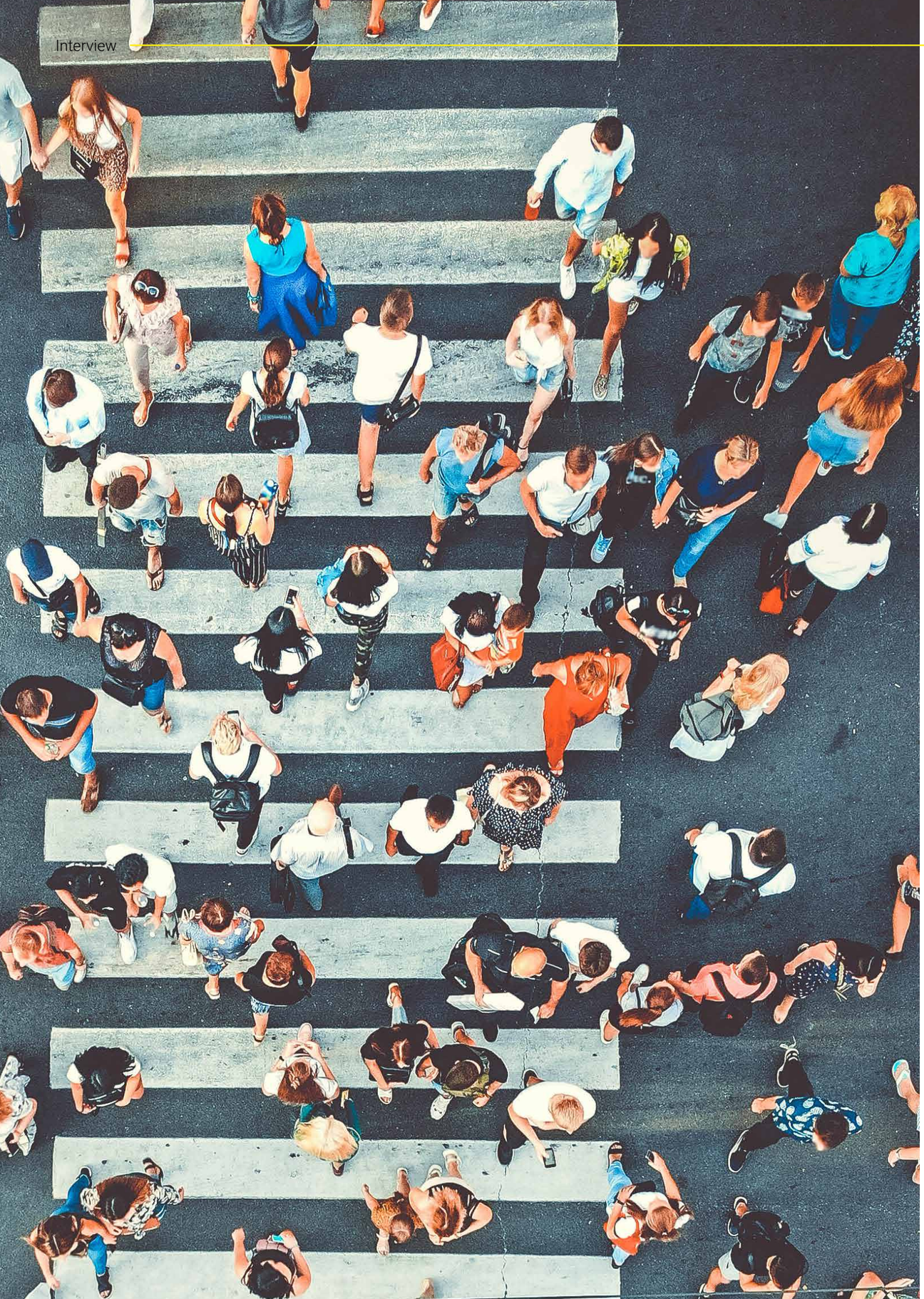
De regio heeft de afgelopen jaren intensief ingezet op beperking instroom in de jeugdzorg en bevordering van uitstroom. Een voorbeeld is de pilot **Nazorg op School,** die mooie resultaten opleverde. De betrokken partijen hebben bijvoorbeeld ervaren dat het belangrijk is om al bij de start van een traject met elkaar in contact te staan, om signalen - en hoe daarmee om te gaan op school - te kunnen bespreken. Daarnaast is het voor het kind goed om ook op school bevestiging te krijgen van wat het geleerd heeft in het hulptraject.

In de oorspronkelijke opzet van de pilot was het de bedoeling dat de nazorg op school pas start als de jongere bijna klaar is met een zorgtraject. Volgens de pilot is het veel effectiever als er in een eerder stadium heel korte lijnen zijn tussen onderwijs en zorg. Hierdoor kan specialistische zorg korter en gerichter zijn, of zelfs worden voorkomen. Dit voorkomt niet alleen instroom in de jeugdzorg, het verbetert doorstroom en zorgt er vooral voor dat kinderen beter worden geholpen. De volgende stap in de doorontwikkeling is dat er niet meer gewacht wordt op een officiële aanmelding, maar de methodiek al inzetten bij de eerste signalen die een school oppikt. De naam 'Nazorg op School' dekt dan ook eigenlijk de lading niet meer. Door de gaandeweg verschoven focus sluit deze werkwijze nu naadloos aan op het gedachtegoed van de Hervormingsagenda Jeugd.

Op basis van de opbrengsten van de pilot **Normaliseren in de praktijk** is de Toegang Tilburg gestart met een zogeheten Leerlab om te komen tot een 'normaliserende' grondhouding voor de toegang. Binnen dit Leerlab wordt gewerkt aan een gezamenlijke, eenduidige beschrijving van deze grondhouding, op basis van ervaringen uit de praktijk. Concreet creëren de betrokken professionals in het lab handvatten voor een juiste gespreksvoering met jongeren, ouders, scholen, verwijzers en andere samenwerkingspartners, om met een bredere blik te kunnen kijken naar wat echt nodig is voor de jongere en/ of de ouders.



'De betrokken partijen ervaren dat het belangrijk is om al bij de start van een traject met elkaar in contact te staan, om signalen - en hoe daarmee om te gaan op school - te bespreken'



‘Waar het echt om gaat, is goede zorg vanuit het perspectief van rechtvaardigheid’

Dat de jeugdzorg complex in elkaar zit, weet elke betrokkene. Daar komt bij dat er overal in toenemende mate sprake is van schaarste van mensen en middelen. Alles vraagt aandacht. Alles is urgent. De vraag is hoe we gaan samenwerken als het eigen belang, van een gemeente of instantie, om de meeste aandacht schreeuwt. Martien Kuitenbrouwer: “We weten inmiddels ook wat niét werkt; namelijk grensconflicten voeren.”

Wachttijden in jeugdzorg zijn een complex en ingewikkeld vraagstuk. Dat klinkt als: nu even niet ...
“Klopt. Daarbij is het de vraag of wachttijden nu een oorzaak of een gevolg zijn van jeugdzorg die niet goed loopt. Bij taaie problemen zie je altijd verwarring ontstaan. Kijken we nu naar een probleem, of is het een stukje van een groter probleem? Je verzandt in een kip-ei discussie. Voordat je het weet loopt iedereen vast en verlammen we elkaar door te roepen dat het zo’n complex vraagstuk is. De neiging bestaat dan vanuit organisaties en gemeenten om die complexiteit te willen versimpelen door hun eigen werkgebied af te bakenen. Het probleem daarvan is dat juist deze afbakening ervoor zorgt dat de wachttijden oplopen en jeugdigen en gezinnen verder vastlopen.”

Hoe komen we wel uit die verlamming in een complex vraagstuk?
“Het vraagstuk rond betere jeugdzorg met minder wachttijden is inderdaad complex. De kunst is om die complexiteit niet verlammend te laten werken. Dat vraagt om een andere manier van werken. Namelijk samen stappen maken zonder dat je precies weet wat de effecten zijn, in plaats van vooraf het hele speelveld dicht willen regelen. Gelukkig gebeurt dat nu in steeds meer regio’s. De bal moet gaan rollen, dan ontstaat er energie in plaats van verlamming.”



Foto: David Beekhuis

Martien Kuitenbrouwer

Martien Kuitenbrouwer is docent aan de UvA (Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen) en medeoprichter van Public Mediation; een bureau dat zich richt op procesontwerp en bemiddeling bij complexe maatschappelijke vraagstukken en conflicten.

Moet je dan wel inzoomen op wachttijden, of moet je je vooral richten op betere jeugdzorg waar minder wachttijden een onderdeel van zijn?
“Het kan beide, want wachttijden zijn zowel een symptoom als een oorzaak dat de boel vastloopt. Als je in de grote kluwen van de opgave aan het draadje wachttijden ‘trekt’ dan wordt duidelijk hoeveel factoren meespelen in het veroorzaken van die wachttijden. Dat geeft vervolgens weer inzicht waar je doorbraken kunt verwachten.”

Als we jeugdzorg willen verbeteren, wat is dan de eerste stap?
“Een perfecte eerste stap is er niet, maar ergens beginnen en samen stappen zetten is wél van groot belang. Samen, met bestuurders én aanbieders. Daarbij is het belangrijk om focus aan te brengen. Stel ankerpunten vast, welke groepen vind je bijvoorbeeld nu het meest belangrijk? We zien dat bijvoorbeeld gebeuren in regio’s die nu gefocust aan de slag gaan met complexe scheidingen of met ouders met een licht verstandelijke beperking. Het helpt om prioriteit te geven aan een doelgroep. Niet omdat de rest van de doelgroepen niet belangrijk zijn, maar omdat deze groepen bijvoorbeeld veel capaciteit opslokken. Als je alles tegelijk wilt doen, wordt het te groot en te veel.”

Als het belangrijk is dat bestuurders en aanbieders in het jeugdzorglandschap samen stappen zetten, moet je elkaar dus vinden op de inhoud; bepaalde doelgroepen of bepaalde problematiek.
“Ja, want goede samenwerking is geen structuurvraagstuk, maar begint met een inhoudelijke focus. In het jeugdzorglandschap werken we samen in een ‘gedwongen netwerk’. Deze organisaties zijn tot elkaar veroordeeld in een beleidsopgave, maar ze hebben wel hun eigen opdracht, financiering, beleid, wensen en doelgroepen. De neiging bestaat dat deze organisaties vooral hun eigen grenzen willen benadrukken en dat ze precies willen definiëren waar ze wel en niet van zijn. Daarmee creëer je per definitie groepen die er buiten vallen, groepen waarvoor de slagbomen als het ware dichtvallen. Deze reflex creëert bij uitstek wachttijden en dat levert weer ‘grensconflicten’ op, waardoor de wachttijden nog verder toenemen.

Toch gek dat we in dit soort ‘grensconflicten’ verzeild raken, want alle betrokkenen staan voor goede zorg.
“Ja, maar in de jeugdzorg is er nu een groot gebrek aan genoeg passende plekken voor kinderen en jongeren, te weinig capaciteit van professionals en te weinig middelen om die zorg op de goede manier bij elkaar te brengen. Je hebt het dus over schaarste, want er is iets te verdelen. Het is dus een verdelingsvraagstuk. Als er schaarste wordt ervaren, kom je snel in situaties terecht waar betrokken partijen defensief reageren. Ze bouwen muren om zichzelf heen, zodat ze hun eigen werk, hun eigen mensen en eigen opdracht beschermen. Dat is een logische reflex. Het is natuurlijk interessant om uit te zoeken hoe groot de schaarste daadwerkelijk is en of en hoe we deze kunnen reduceren door meer vanaf het begin af aan in te zetten op zeer intensieve samenwerking rondom een heldere, meer afgebakende opgave, zodat de slagbomen opengaan.”

‘Het helpt om prioriteit te geven aan een doelgroep. Niet omdat de rest van de doelgroepen niet belangrijk zijn, maar omdat deze groepen bijvoorbeeld veel capaciteit opslokken’

Als je het hebt over schaarste, een tekort aan personeel en capaciteit, moet het dan niet ten eerste gaan over meer geld?
“Schaarste definiëren we vaak langs economische begrip: geld, middelen, ruimte. Maar schaarste kan ook gaan over gezondheid, over ruimte om op te groeien. Het gaat dus om kiezen en prioriteren. Wat is rechtvaardig? Als je bespreekt wat goede zorg is vanuit het perspectief ‘rechtvaardigheid’ krijg je heel scherp in beeld in waar prioriteiten zouden moeten liggen. Het gaat dus ten eerste over het maken van keuzes.”

Dat gesprek over keuzes maken, moet niet alleen gevoerd worden door bestuurders, ook samen met aanbieders van zorg, aanbieders van andere vormen van ondersteuning en verwijzers, stel jij.
“Inderdaad, want gemeenten kopen zorg in bij organisaties en aanbieders die regionaal werken. Daardoor zijn gemeenten afhankelijk van elkaar om hun eigen lokale doelen te bereiken. Het vereist daarom inzicht in het systeem, begrip én lef om echt samen op te trekken; want bestuurders moeten feitelijk balanceren tussen belangen die gesteld zijn voor de eigen lokale gemeenschap en de regionale belangen. Deze kunnen soms tegengesteld zijn. Maar uiteindelijk is het zo dat alleen door regionale samenwerking de eigen belangen gediend kunnen worden.”

Lokale besturen moeten regionaal samenwerken, maar leggen verantwoording af in hun eigen lokale gemeente. Dat kan als probleem worden ervaren door bestuurders in een gemeente.
“Daarom is het belangrijk dat je in de regio kijkt wat lokaal voor gemeenten en inwoners van belang is en hoe je dat vertaalt naar regionale oplossingen die gezamenlijk worden gekozen. Verandering moet dus van onderen en van boven komen. Ook moet een lokale bestuurder aan zijn achterban kunnen uitleggen waarom een regionale oplossing soms indirect in het belang is voor een gemeente. Lokale bestuurders hebben soms hulp en tijd nodig om die keuzes te maken en die verbindingen te leggen – onderling en met hun eigen gemeenteraad.”

Wanneer komt dat punt dat bestuurders én aanbieders, denken: weg met die schotten, slagbomen en eigen agendapunten, we kunnen dit alleen samen oplossen?
“Helaas vaak (te) laat. Wat ik nu meemaak, is dat een conflict zo hoog oploopt dat bepaalde zorg soms helemaal stilvalt. En dat is best een laat moment dus om ten diepste te beseffen: we moeten het met elkaar doen. We proberen dus keer op keer te laten zien dat we afhankelijk zijn van elkaar. En dat je niet álles met elkaar hoeft te regelen op regionaal niveau, dat je het ook niet over álles eens hoeft te zijn, maar dat je wel met elkaar een aantal dingen te fixen hebt. Want het systeem piept en kraakt nu zo dat iedereéén er last van heeft.”

Je zou willen dat dit moment eerder komt ...
“En soms lukt dat, in de regio’s waarin Aanpak Wachttijden aan de slag is, zie je dat bijvoorbeeld; alle betrokkenen willen dit punt voorkomen. We leren dus heus en we maken ook stappen, gelukkig! Die goede voorbeelden en verhalen van verschillende partners, laten zien dat het essentieel is dat we opnieuw met elkaar definiëren wat onze opgave is, waar we elkaar nodig hebben en wat partners niet zonder elkaar kunnen bereiken. Kijk daarom eerlijk naar wat het verdelingsvraagstuk vraagt en wat rechtvaardig is. Je legt dan verantwoordelijkheden niet op het bord van individuele organisaties, maar zegt: we zijn hier samen verantwoordelijk voor. Die houding scheelt heel veel problemen, tijd en capaciteit.”

Maar betekent dat niet: nog meer praten? Hebben we die tijd, want de druk om te veranderen is ook groot.
“Praten kost tijd, inderdaad. Maar als je niet samen het gesprek aangaat, weet je zeker dat op termijn het conflict zo groot wordt dat je onderuitgaat en niemand zijn opdracht waar kan maken. Tijd, ruimte en zorgvuldigheid: het is echt nodig. Mijn eerste advies is daarom: stop met al die één-uur overleggen en investeer in een werksessie met alle betrokken. Trek hier bijvoorbeeld een dag voor uit en hak knopen door. Herhaal dat een paar keer per jaar en stop alle kortdurende vergaderingen tussendoor. Want dat geeft energie en daadkracht om te kiezen en stappen te maken.”

‘Kijk eerlijk naar wat het verdelingsvraagstuk vraagt en wat rechtvaardig is. Je legt dan verantwoordelijkheden niet op het bord van individuele organisaties, maar zegt: we zijn hier samen verantwoordelijk voor. Die houding scheelt heel veel problemen, tijd en capaciteit’



‘We zagen dat we in de verkeerde oplossingen bleven hangen’

Wendy van Neer is, samen met Rik Post, programmamanager van Verbeteren van Instroom, Doorstroom en Uitstroom Jeugdhulp (IDU) in opdracht van de gemeenten in Gooi en Vechtstreek.

Foto: Joke Schut

‘Samenwerken is niet het doel, maar een middel’

In Gooi en Vechtstreek bleek het fundamenteel bevragen wat en waarom we doen en wat we doen, tot verrassende inzichten te leiden bij gemeenten en alle samenwerkingspartners in het jeugdzorglandschap.

Wendy: “Bij de start van het programma Verbeteren van Instroom, Doorstroom en Uitstroom gingen de gesprekken vooral over praktische zaken; hoe konden we verstoppingen in het stelsel oplossen? Hoe gingen we beter samenwerken met alle aanbieders in de keten? Al snel bleek dat ‘beter samenwerken’ net zoiets is als wereldvrede; iedereen wil het, maar wat je moet doen om dat te bereiken? En dat beantwoorden is een stuk lastiger.”

“Via retrospectieve casus-analyses keken we daarom met professionals in het veld naar de hulp die wij in cases aanboden. Verrassend genoeg kantelde toen ons inzicht en daarmee ook de vragen die we elkaar stelden. Als we écht beter wilden samenwerken aan een betere in-, door- en uitstroom, moest het niet gaan over die stroom, maar wat er ónder water gebeurt.”

“Het bleek uit de praktijk dat de geboden hulp vaak gebaseerd is op vaste overtuigingen, zoals ‘Ik weet hoe het hoort en wat nodig is’. Of: ‘Ik ben alleen van oplossing A, die ander is van oplossing B’. Hierdoor bleken er telkens kettingreacties van hulp te ontstaan, omdat de hulp ging stapelen. Iedereen redeneerde vanuit het eigen perspectief en overtuigingen.”

“Fundamentele vragen leken we onszelf en elkaar niet te stellen, zoals: ‘Past de geboden hulp bij de vraag van het gezin?’ En: ‘Moet de psycholoog dit fiksen, of doet hij dat samen met anderen in de keten?’ Of: ‘Kunnen we ook even niets doen?’ Het was confronterend dat de professionele perspectieven niet per se aansloten bij de vraag van een gezin, kind of jeugdige.”

“Dit inzicht zorgde voor enorm veel energie bij de professionals in het hele veld in de regio Gooi en Vechtstreek. Via een gedeeld beeld over wat de werkelijke oorzaken waren van een stelsel waarin het stokt, zoals bijvoorbeeld niet-helpende patronen in de samenwerking tussen de professional en gezin en tussen professionals onderling, zagen we dat we in de verkeerde oplossingen bleven hangen.”
“Samenwerken is daarom niet een doel, maar een middel om gezinnen beter te helpen. We zijn dus geen keten, maar zijn samen één stelsel waarin hulp vragen constructiever is dan grenzen bewaken.”

Overkoepelende ontwikkelingen

Veel regio's willen via de inzet op complexe scheidingen aan wachttijden werken om de instroom in jeugdhulp te beperken.

Door thema's en ontwikkelingen met jeugdzorgregio's gezamenlijk te onderzoeken, profiteren zij optimaal van elkaars kennis en ervaring. Het draait daarbij om begrijpen wat heeft bijgedragen aan succes.

Naast de regionale ondersteuning werkt Aanpak Wachttijden aan overstijgende thema's zodat regio's daar weer van kunnen profiteren en de werkwijze kan doorontwikkelen. Hieronder geven we een paar voorbeelden van projecten en ontwikkelingen die bijdragen aan kennis over de inhoud en methodiek van wachttijdenaanpak.

Visie op complexe scheidingen
Scheidingsproblematiek speelt overal in Nederland en zorgt voor een grote instroom in jeugdhulp. Vooral kinderen uit gezinnen in complexe scheidingen - zo'n 20% uit het totaal - blijven langdurig in de jeugdzorg om verschillende redenen. Daarnaast zorgen casussen met complexe scheidingsproblematiek gemiddeld voor zo'n 70% van de werklast van gecertificeerde instellingen. Vanuit het oogpunt van wachttijden, is het voor Aanpak Wachttijden interessant om zich op scheidingen te richten. De instroom is namelijk groot, doorstroom en uitstroom zijn moeizaam. Vanuit deze gedachte voerde Aanpak Wachttijden vorig jaar een verkenning naar de aanpak van scheidingsproblematiek, wat uitmondde in een handreiking[11].

We merken dat veel regio's via de inzet op complexe scheidingen aan wachttijden willen werken om de instroom in jeugdhulp te beperken. Rondom complexe scheidingen worden verschillende onderwerpen opgepakt. Zo wordt ingezet op regionale visieontwikkeling, op goede analyse en informatieverzameling aan de voorkant, op samenwerking en verbinding tussen de domeinen. Denk bij dit laatste aan onderwijs, advocaten, mediators en op regievoering bij complexe scheidingen.
Binnen onze praktijklijn is veel expertise op dit vlak. De nieuwe inzichten 'rust en welzijn' helpen de professionals in de regio's bij het begeleiden van ouders en bij het aanscherpen en naleven van een gedeelde visie van waaruit in gezamenlijkheid de inzet voor ouders, kinderen en jongeren beter kan worden bepaald. De ontwerplijn brengt onder meer het perspectief van kinderen, jongeren en ouders hierbij in.

Verkenning Jonge Kind (0-7)
Vanuit diverse hoeken kwamen bij Aanpak Wachttijden signalen binnen over problematiek rond de nul- tot zevenjarigen en het effect hiervan op wachttijden. Daarom deden systemisch ontwerpers van Aanpak Wachttijden een verkennend onderzoek op basis van ervaringen in de regio's en vergeleek deze met bevindingen uit het rapport 'Druk op de keten' van adviesbureau Berenschot. Hierdoor kwamen ten aanzien van een aantal factoren (kind, systeem, omgeving en overig), verklaringen en oplossingsrichtingen voor de toegenomen (ervaren) druk op de keten van kinderopvang, onderwijs en zorg.

In het rapport ontbreekt echter nog een duidelijke analyse van de specifieke problemen en de veranderende zorgbehoeften van het kind en zijn omgeving. Door het gebrek aan een goede analyse en de veelheid aan zowel factoren als actoren die van invloed zijn, vinden regio's het lastig om verder te komen en een goed doordachte visie te vormen qua passende ondersteuning. Met deze inzichten is het team van Aanpak Wachttijden samen met een aantal regio's aan de slag rondom dit thema. Een mooi voorbeeld biedt het expertteam voor het jonge kind in Haarlemmermeer[13].

Onderzoek naar veerkracht van de regio
In samenwerking met Geert Teisman, Jitske Popering, de regio Gooi en Vechtstreek en Aanpak Wachttijden, is onderzocht welke factoren bijdragen aan de veerkracht van regio's in de jeugdzorg. De resultaten van dit onderzoek zijn te vinden in het essay Veerkracht als gezamenlijke ambitie en gezamenlijk verantwoordingsprincipe van Geert Teisman, dat dient als handreiking voor verdere gesprekken. Het essay biedt vier stappen om anders te denken en te handelen.

De kern van het onderzoek is een systemische benadering waarin veerkracht centraal staat: zowel het vermogen van kinderen en jongeren om met veranderingen om te gaan, als de veerkracht van het jeugdzorgstelsel zelf. Het pleit voor het loslaten van gefragmenteerde werkwijzen en legt de nadruk op samenwerking tussen partners. Door partijen te ondersteunen en hen aan te spreken op de waarde die zij toevoegen aan de ontwikkeling van kinderen en jongeren, kunnen wachttijden blijvend worden teruggedrongen. Belangrijke succesfactoren zijn de regio's als natuurlijke habitat voor de samenwerking, een gezamenlijk ontwikkelde agenda en sterke interactie tussen alle betrokken actoren.

Verkenning op het thema verantwoordelijkheid
Onder begeleiding van Kees Dorst[14] en Dick Rijken* analyseert Aanpak Wachttijden het thema verantwoordelijkheid samen met professionals en ketenpartners uit de regio's en landelijke samenwerkingspartners. Vanuit de complexiteitstheorie is de idee dat je een complex vraagstuk niet oplost door het te vereenvoudigen, maar juist door het complexer te maken en meer partijen erbij te betrekken, en juist ook andere gesprekspartners.

Maar hoe verhoudt deze andere manier van samenwerking zich tot verantwoordelijkheid en verantwoording afleggen? Hiertoe zal een verkenning worden gedaan naar de formele en informele aspecten van samenwerkingen in de jeugdzorg (en met andere domeinen), waar verantwoordelijkheden vaak botsen. Hoe gaan we om met protocollen die soms niet voldoen aan de urgentie of complexiteit van de problematiek? De verwachting is dat deze verkenning handvatten gaat bieden voor deze nieuwe manier van werken. Dit doen we volgens de methodiek frame innovatie van Kees Dorst.

*Dick Rijken is docent aan de Haagse Hogeschool op het gebied van informatietechnologie en samenleving en adviseur voor effectieve aanpakken bij complexe opgaven. Samen met Kees Dorst werkt hij aan de ondersteuning van de regio's binnen Aanpak Wachttijden.

Onderzoek naar normeren
Op verzoek van VWS heeft Aanpak Wachttijden opdracht gegeven aan adviesbureau PwC om onderzoek te doen naar de mogelijke meerwaarde van normeren in de jeugdzorg. Door de werking van normeren in andere zorgdomeinen te onderzoeken, is vervolgens nagegaan welke conclusies en adviezen daaruit getrokken kunnen worden voor de jeugdzorg. Het rapport[12] en de conclusies zijn onderdeel van de brief van VWS aan de Tweede Kamer.

Kortgezegd zijn wachttijdnormen niet de oplossing voor de problematiek in de jeugdzorg. Maar deze kunnen wel de gewenste beweging versnellen en een positieve impact hebben op doelgroepen waarbij (langdurig) wachten schadelijk is, mits de randvoorwaarden op orde zijn. PwC heeft zes randvoorwaarden benoemd die noodzakelijk zijn om wachttijdnormen werkbaar te maken in de jeugdzorg. Een deel van deze randvoorwaarden vragen een consequente investering en lange adem op de resultaten. Wanneer de randvoorwaarden onvoldoende aanwezig zijn, kunnen wachttijdnormen juist een averechts effect hebben omdat deze dan perverse prikkels oproepen.

Bovenstaande thema's zijn niet uitputtend. Aanpak Wachttijden blijft investeren in de doorontwikkeling van de werkwijze en de instrumenten, ook in samenwerking met anderen. Voorbeelden van andere thema's waar we op inzetten zijn het vergroten van kennis over het betrekken van de leefwereld van ouders en kinderen, en het versterken van de verbinding tussen onderwijs en zorg. Hierbij wordt samengewerkt met onder andere het NJi, Met Andere Ogen en andere partners.

Over problematiek rond de nul- tot zevenjarigen en het effect hiervan op wachttijden deed Aanpak Wachttijden een verkennend onderzoek.

Verdere verdieping

[11] Handreiking Complexe Scheidingen
[12] Rapport PWC
[13] Ontwikkellijn onderwijs en jonge kind

Lees meer

[14] Interview Kees Dorst op P. 10

Datagedreven werken

Strategische sturingsinformatie is essentieel om wachttijden te monitoren en middels duiding en dialoog te bepalen wat nodig is voor een duurzaam verbeterd jeugdzorgstelsel met structureel kortere wachttijden.

Dit doen we door stapsgewijs in te zetten op:
- Het stimuleren van datagedreven werken.
- Bewustwording van de regionale situatie.
- Het verbinden van regio's met elkaar om van elkaar te leren.
- Het (door)ontwikkelen van een gemeentelijk dashboard.
- Investeren in het regionaal juist en betrouwbaar toepassen van het iJw-berichtenverkeer.
- De samenwerking opzoeken met landelijke partijen.

We zien aanzienlijke verschillen in het inzicht dat regio's hebben in de duur en de doorlooptijd van wachttijden. Dat betekent dat onze ondersteuning maatwerk moet zijn. Hiertoe beschikt Aanpak Wachttijden over een aantal instrumenten zoals de leercirkeldata, bewustwordingssessies, een speelveldanalyse specifiek voor data en monitoring c.q. informatievoorziening, of data van de regio in kaart brengen met open bronnen als DUO, RIVM, Jeugdgezondheid. Daarbij wordt geïnvesteerd in de verbinding tussen dataspecialisten en beleid. Dit doet Aanpak Wachttijden deels in samenwerking met het Ketenbureau i-Sociaal Domein.

Een ander instrument dat samen met het Ketenbureau i-Sociaal Domein is ontwikkeld is een gemeentelijk dashboard wachttijden, ook wel procesmonitor Jeugd genoemd. Veel regio's hebben behoefte aan een dergelijke monitor die regionaal of gemeentelijk verder uitgebouwd kan worden. Ruim een jaar geleden moest Aanpak Wachttijden echter concluderen dat de beschikbare data uit het iJw-berichtenverkeer op dat moment nog onvoldoende zuiver en betrouwbaar waren, voornamelijk door gebrek aan uniformiteit in registratie en het ontbreken van gedeelde definities. Met die wetenschap is voor de looptijd van de Aanpak Wachttijden geconcludeerd dat er meer impact te verwachten is via de inzet van overige instrumenten. Ondertussen blijft Aanpak Wachttijden bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het dashboard. De uitkomsten van het standaardisatietraject uit de Hervormingsagenda zullen bijdragen aan optimaal gebruik van het dashboard.

Alle regio's betrokken bij de Aanpak Wachttijden nemen deel aan de leercirkel data. Dankzij de betrokkenheid van verschillende gemeenten, jeugdhulpaanbieders en Aanpak Wachttijden, zijn er op verschillende vlakken belangrijke resultaten geboekt. Hieronder worden een aantal belangrijke ontwikkelingen uitgelicht.

De regio's IJsselland, Zuid-Kennemerland, IJmond en Gooi en Vechtstreek hebben na bewustwordingssessies, speelveldanalyses en interviews, de eerste concrete stappen gezet om te komen tot betere data- en informatievoorziening over wachttijden. Samen met gemeenten en aanbieders is een gedeeld beeld gecreëerd van uitdagingen en behoeften, wat de basis legt voor de strategie op versterken van datagedreven werken.

De regio's Rijnmond[15], Twente[16], Haaglanden[17] en gemeente Eindhoven hebben langdurig en gedisciplineerd gewerkt aan het verkrijgen van wachttijdeninzicht met een regionale c.q. gemeentelijke monitor. Voor deze ontwikkeling is door Aanpak Wachttijden samen met regio's geïnvesteerd in dataonderzoek van het iJw-berichtenverkeer. Er wordt gewerkt aan een koppeling tussen gegevens en dashboards van de gemeentelijke toegang(en) en aanbieders. Zo koppelt de gemeente Eindhoven bij het monitoren van wachttijden ook de kerncijfers van de sociale leefomgeving[18]. Door transparant inzicht te bieden in wachttijden en trends, helpen deze monitors niet alleen de gemeenten c.q. regio's om keuzes te onderbouwen, maar versterken ze tevens de samenwerking met jeugdhulpaanbieders.

Naast regionale investeringen is een andere oplossing het gezamenlijk organiseren van betere landelijke ondersteuning. Hiertoe is de samenwerking met het Ketenbureau i-Sociaal Domein en het Inlichtingenbureau verder verdiept om beter van elkaar te leren en gebruik te maken van elkaars expertise. Ook is geïnvesteerd in een actieve bijdrage aan de twee data-gerelateerde werkgroepen binnen de Hervormingsagenda om de opgedane kennis en ervaringen uit de regio's te delen, en de verbinding te leggen tussen de werkgroepen en de regio's.

Verdere verdieping

[15] Dashboard Jeughulp Rijnmond
[16] Cijfers en monitoring | Twente
[17] Regiovisie monitor 2023 regio haaglanden
[18] Sociale leefomgeving | Eindhoven

Doorkijk 2025

"Het is niet de criticus die telt. De eer komt toe aan die in de arena gaat staan, die fouten maakt en tekortschiet, maar toch probeert iets te bereiken. Die zich met grote toewijding helemaal geeft voor de goede zaak. Die, als het meezit, de triomf van succes proeft, en die, als het tegenzit en faalt, grote moed heeft getoond."
~T. Roosevelt.

Zoals Roosevelt treffend beschreef, komt de eer toe aan degenen die de arena durven te betreden, fouten maken, maar toch blijven proberen. Dit zijn de mensen met wie wij werken in de regio's, die met toewijding bijdragen aan de veranderingen die gaande zijn voor een betere ontwikkeling van kinderen en jongeren. De bestuurders, professionals en organisaties in de regio's die zich hebben opengesteld en lef toonden door anders te durven denken en handelen. Ze zijn over hun eigen schaduw heengestapt en hebben grote inzet en vernieuwde samenwerking getoond.

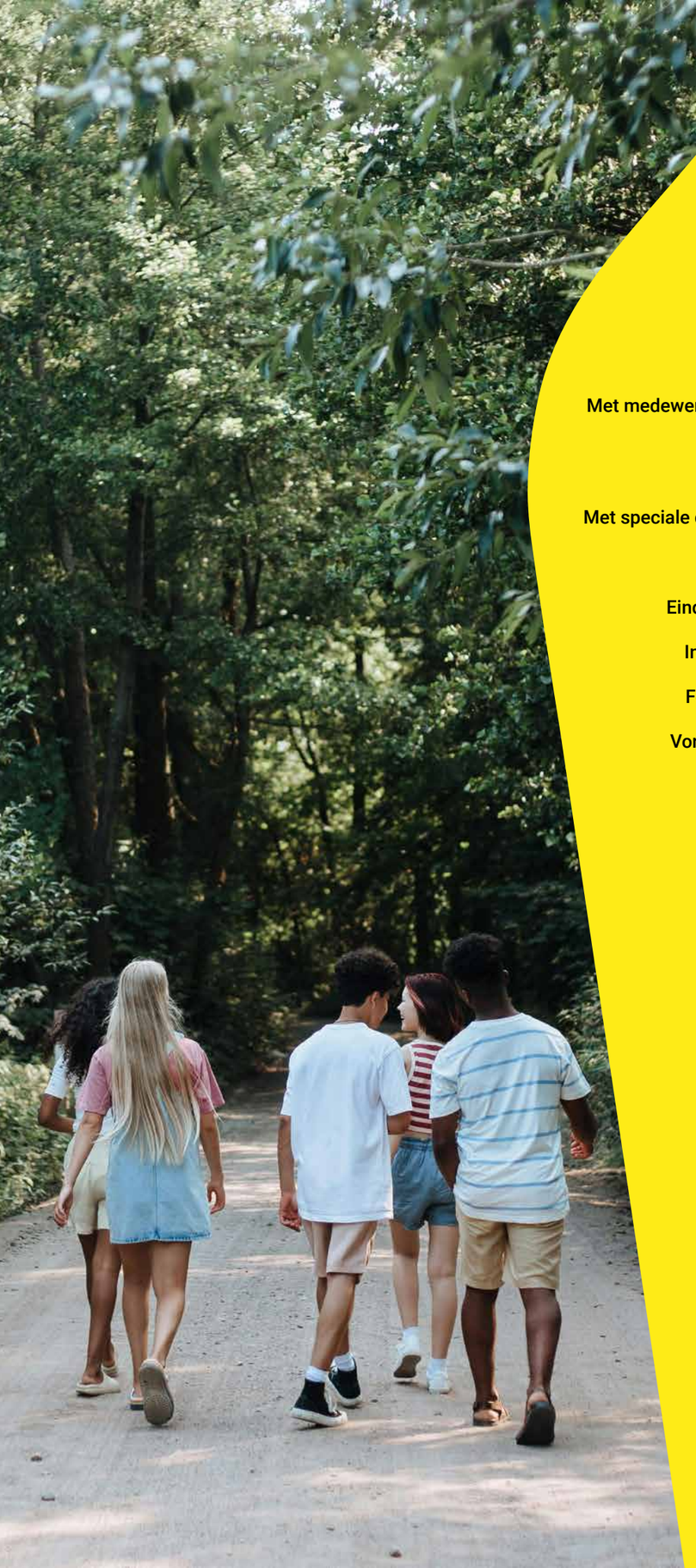
Deze moedige stappen brachten een beweging op gang die al mooie resultaten heeft opgeleverd. Meerdere initiatieven hebben zich bewezen, en de regio's bevinden zich in verschillende fasen van ontwikkeling: sommigen zetten hun eerste stappen in het toepassen van een nieuwe manier van denken op regionale opgaven, terwijl anderen een breed draagvlak hebben gecreëerd en werken aan het focussen en kiezen van nieuwe investeringen. Er zijn ook regio's die verder willen gaan en een spade dieper steken om geleidelijk tot verdere transformatie en een duurzamer stelsel te komen.

Toch blijft het spannend, want de route naar die duurzame verandering is niet zonder uitdagingen. De weg naar die stip op de horizon leggen we af zonder Google Maps, en we verkennen en verbeteren terwijl we samen onderweg zijn. Bezuinigingen en de reflex om zaken beheersbaar te houden vormen een bedreiging voor het voortzetten van deze manier van werken. Dit vraagt om moed, doorzettingsvermogen en vooral vertrouwen om te blijven investeren, ook als het lastig wordt.

Het komende jaar wordt daarmee een uitdagend maar ook cruciaal jaar, waarin veel moois kan gebeuren. Het is een jaar waarin we de beweging verder zullen versterken, initiatieven verder met elkaar zullen verbinden, en zoveel mogelijk mooie, lopende ontwikkelingen verder zullen brengen, waarmee we anderen inspireren. Dit betekent dat we ruimte geven aan de mensen die in de arena staan om te leren en fouten te maken, omdat zij de verandering realiseren. Laten we blijven bouwen op wat is bereikt en werken aan een vruchtbare oogst. Zodat onze kinderen en jongeren veerkrachtig kunnen opgroeien.

Jeannet Coens,
Programmacoördinator Team Aanpak Wachttijden, OZJ





Colofon

Aanpak Wachttijden, 2024

Auteurs Aanpak Wachttijden

Met medewerking van Leon Meijer, Kees Dorst, Geert Teisman, Martien Kuitenbrouwer, Eva Methorst, Saskia Prijs en Wendy van Neer

Met speciale dank aan De opdrachtgevers VWS en VNG, medewerkers van de betrokken jeugdzorgregio's

Eindredactie Bastiaan Mokkink

Interviews José Leeuwenkamp

Fotografie Coco Broeken, Joke Schut

Vormgeving Emma van Wensen

Contact wachttijden@vng.nl

Website https://www.voordejeugdenhetgezin.nl/aanpak-wachttijden