

Verkennend haalbaarheidsonderzoek Taak Jeugd en Gezin bij WIJ Groningen



Verkennend haalbaarheidsonderzoek Taak Jeugd en Gezin bij WIJ Groningen

Rapport
Gemeente Groningen

Inhoudsopgave

H1 Onderzoek naar haalbaarheid	4
H2 Wenselijkheid TJG bij WIJ Groningen	6
2.1 TJG beleggen bij WIJ Groningen is in lijn met wat werkt in transformeren	6
2.2 WIJ Groningen is passend gezien huidige rol, taak en bijdrage	8
2.3 De uitvoering van TJG door WIJ Groningen versterkt een samenhangende preventieve aanpak	8
H3 Is uitvoering van de opdracht TJG bij WIJ Groningen haalbaar?	10
3.1 Haalbaarheid - sterk inhoudsgedreven	11
3.2 Haalbaarheid - organisatie steeds meer in control	13
3.3 Ontwikkel-/veranderopgave	14
H4 Adviezen om het beleggen van de TJG bij WIJ Groningen op termijn haalbaar te maken	19
4.1 Wees eenduidig op alle onderdelen: samenwerking, opdracht en verantwoording	19
4.2 Zet in op menskracht: fte, attitude kwaliteit	20
4.3 Heb aandacht voor de menskant van veranderen	21
4.4 Creëer financiële ruimte om te ontwikkelen	22
4.5 Zorgvuldige doorontwikkeling kost tijd; faseer de implementatie	22
Bijlage 1 Overzicht documenten en gesproken personen/organisaties	25
Bijlage 2 Opdracht TJG en afbakening producten	28
Colofon	33

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

H1 | Onderzoek naar haalbaarheid

De gemeente Groningen heeft de wens om Jeugdhulp dichtbij de inwoners in de eigen omgeving te organiseren. Eerder is daarom bij WIJ Groningen een deel van de jeugdhulp gepositioneerd. Gedacht wordt om die taak op jeugdhulp uit te breiden, zodat er meer slagkracht ontstaat in het dichtbij en in samenhang bieden van ondersteuning en zo een versnelling in de transformatie te realiseren. Deze lichte ondersteuning wordt Team Jeugd en Gezin of Taak Jeugd en Gezin (TJG) genoemd.

BMC is gevraagd een onafhankelijk, verkennend haalbaarheidsonderzoek uit te voeren met de vraag: *In hoeverre is het wenselijk en in hoeverre is WIJ Groningen in staat de aanvullende opdracht op het terrein van Jeugd en Gezin op inhoud en organisatie waar te maken?* Doel van het verkennend haalbaarheidsonderzoek is om enerzijds de wenselijkheid te bepalen: is onderbrengen bij WIJ Groningen wenselijk? En anderzijds de haalbaarheid te bepalen. Oftewel: kan WIJ Groningen het waarmaken en zo ja, wat moet er georganiseerd worden om het tot een succes te maken?

Verantwoording

Om te bepalen of het wenselijk en haalbaar is om de aanvullende taken bij WIJ Groningen te beleggen, hebben wij onderstaande bronnen en onderzoeksmethoden gebruikt:

- Deskresearch - Verschillende documenten zijn bestudeerd om de huidige situatie en mogelijkheden ter verbetering in kaart te brengen en te duiden.
- Werksessies - Met de werkgroep Haalbaarheid (onderdeel project Inkoop Jeugdhulp) zijn werksessies gehouden, waarbij onder andere een SWOT-analyse over WIJ Groningen is aangevuld en verdiept.
- Interviews intern - Met medewerkers van WIJ Groningen (zeven personen) en de gemeente (twaalf personen) zijn verdiepende gesprekken gevoerd, onder andere gericht op de bevindingen vanuit de deskresearch. Tevens is er een gesprek gevoerd met de verantwoordelijk wethouder.
- Interviews extern - Er zijn acht gesprekken gevoerd met externe partijen (jeugdhulpaanbieders en verwijzers), onder andere over de huidige werkwijze van WIJ Groningen.

Voor een overzicht van geraadpleegde documenten en gesproken personen/organisaties, zie bijlage 1.

De opbrengst is gebundeld en geanalyseerd met behulp van triangulatie. Het doel hiervan is om overeenstemming te vinden tussen de uitkomsten van de verschillende onderzoeksmethoden om de geldigheid van de bevindingen te toetsen. In dat kader zijn de data uit de documentenstudie, de interviews en de werksessies geanalyseerd op consistentie en onderlinge verbanden. Dit heeft als input gediend voor dit voorliggende advies.

De projectleider Inkoop van de gemeente Groningen fungeerde als opdrachtgever. Met hem vond tweewekelijks overleg plaats. Met de verantwoordelijk wethouder(s) is twee keer afgestemd. Relevante tussenstappen waren:

- Om te kunnen adviseren over de onderzoeksvraag is een conceptopdracht Taak Jeugd en Gezin (TJG) opgesteld (zie bijlage 2).
- BMC heeft twee alternatieve scenario's op hoofdlijnen in kaart gebracht en besproken met de werkgroep en wethouders:
 1. Doorgaan in de huidige constructie: Het continueren van de huidige (productgericht, via RIGG), zal niet leiden tot het dichtbij en in samenhang bieden van ondersteuning.
 2. Oprichten nieuwe organisatie: Een nieuwe organisatie(vorm) vraagt opstarttijd met het risico op opstartproblemen. In dit scenario verliest WIJ Groningen een deel van de taken, hetgeen ten koste gaat van de integraliteit en transformatie.¹

Vastgesteld is dat de alternatieve scenario's onvoldoende relevant en/of haalbaar waren. In overleg met de werkgroep en wethouders is daarom op 9 juli 2021 besloten deze alternatieven niet verder uit te werken.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan wij in op de wenselijkheid van het beleggen van TJG bij WIJ Groningen. Uitgangspunt daarbij is of het passend is bij de koers, de beoogde (transformatie)doelen, de lessons learned uit diverse landelijke rapporten en de huidige rol die WIJ Groningen vervult in Groningen. In hoofdstuk 3 beantwoorden we de vraag of het qua inhoud en organisatie haalbaar is om TJG bij WIJ Groningen te beleggen. In hoofdstuk 4 werken we de voorwaarden uit om het plaatsen van TJG bij WIJ Groningen succesvol te maken.

¹ Dit blijkt ook uit de landelijke onderzoeken, zie pagina 7, succesbepalende factoren transformeren.

H2 | Wenselijkheid TJG bij WIJ Groningen

De gemeente wil een versnelling van de transformatie en meer slagkracht in het dichtbij en in samenhang bieden van ondersteuning aan de inwoners. Sinds de decentralisatie hanteert de gemeente de uitgangspunten in het Groninger Functioneel Model² en heeft zij deze ook geëffectueerd in de bestaande opdracht aan WIJ Groningen. De gemeente heeft aan WIJ Groningen een brede opdracht verstrekt, gericht op normaliseren, integreren en aansluiten bij de samenleving voor alle inwoners. Daarvoor is in 2015 - op basis van regionale afspraken - een deel³ van de jeugdhulp ondergebracht bij WIJ Groningen en niet bij de regionale inkoop. WIJ Groningen voert deze lichte ondersteuning zelf uit op basis van de brede opdracht.

In het kader van dit haalbaarheidsonderzoek is de aanvullende opdracht TJG uitgewerkt. De basis voor de uitwerking is het koersdocument, waar de TJG genoemd wordt. De TJG wordt uitgevoerd door gekwalificeerde professionals die tijdig zelf ondersteuning bieden en oplossingen vinden met de jeugdige en het gezin samen, in samenhang met de (mogelijkheden in de) eigen omgeving, het sociaal netwerk, het voorliggende veld en waar nodig specialistische jeugdhulp. In plaats van verwijzen naar één van de vele aanbieders van lichte begeleiding en lichte behandeling die productgericht inzet plegen, voert de professional vanuit de TJG zelf taakgerichte ondersteuning uit. De professional bevordert dat interventies vanuit de specialistische jeugdhulp waar mogelijk in de eigen omgeving van de jeugdige en het gezin worden uitgevoerd en blijft zelf betrokken, bijvoorbeeld tijdens evaluaties. De opdracht is verder uitgewerkt in bijlage 2.

Met de aanvullende opdracht (TJG) aan WIJ Groningen beoogt de gemeente Groningen de volgende stap in de transformatie jeugd⁴ te zetten. In dit hoofdstuk onderbouwen wij waarom deze keuze passend is bij de ambities zoals benoemd in het koersdocument:

- Buurten hebben een sterke sociale basis.
- Kinderen groeien thuis en veilig op.
- Jeugdhulp sluit aan bij het leven van kinderen en jongeren en is altijd in de buurt beschikbaar.
- Op en nabij de school wordt de ondersteuning geboden die nodig is.
- We bieden passende en goed lopende zorg bij de overgang naar 18 jaar.

2.1 TJG beleggen bij WIJ Groningen is in lijn met wat werkt in transformeren

De vraag van de gemeente Groningen is of het haalbaar en wenselijk is om de TJG onder te brengen bij WIJ Groningen.

² Groninger Functioneel Model RIGG 2014

³ De omvang in euro's was destijds 3 miljoen.

⁴ Koersdocument visie inkoop jeugdhulp gemeente Groningen, mei 2020 beknopte versie

Landelijke onderzoeken⁵ benadrukken dat het gezamenlijk werken aan een opgave door gemeente, zorgaanbieders, verwijzers, voorliggend veld, onderwijs en eerste lijn van groot belang is.

Op basis van deze onderzoeken ziet BMC dat WIJ Groningen, door haar positie⁶ in het jeugdlandschap en het sociaal domein, een belangrijke rol en bijdrage heeft in het verder uitbouwen en ontwikkelen van de transformatie.

Landelijk zijn onlangs verschillende onderzoeken gepubliceerd, zoals 'Sociaal domein op koers?'⁷, 'Vasthoudend transformeren'⁸ en 'Eigenwijs transformeren'⁹. Een van de inzichten is dat de transformatie tijd, vasthoudendheid en vertrouwen vraagt om voort te bouwen op de ingezette koers. Het beleggen van TJG bij WIJ Groningen sluit aan op de koers van de gemeente Groningen, gericht op het integraal, dichtbij en in samenhang bieden van onder andere jeugdhulp, waarbij WIJ Groningen een belangrijke rol heeft bij de uitvoering van de lichte ondersteuning.

In 'Eigenwijs transformeren' komen succesbepalende factoren aan de orde die BMC herkent in de uitwerking¹⁰ van de koers van de gemeente Groningen. Die factoren zijn onder andere:

- aan de slag met doelen gericht op normalisering, demedicalisering en tijdige en in samenhang geleverde zorg;
- sterke basis in de eerste lijn;
- jeugdhulp dicht bij vindplaatsen (wijk, onderwijs, huisarts) organiseren;
- een sterke toegang tot jeugdhulp, waarbij hoogopgeleide specialisten vroeg in het proces betrokken zijn;
- een toegang die zelf ook jeugdhulp biedt;
- gezinnen zo laagdrempelig mogelijk ondersteunen;
- aandacht voor monitoring en een cyclisch proces van aandacht voor data en duiding;
- een voortdurend proces, gericht op de aanpak van zorg en ontwikkelpunten.

⁵ Onder andere het Rapport Eigenwijs Transformeren (Verweij-Jonker Instituut 2021)

⁶ WIJ Groningen heeft een cruciale rol in het verbinden van samenleving/voorliggend veld en specialistische (jeugd)hulp met de door WIJ Groningen geboden basisondersteuning.

⁷ Sociaal domein op koers? Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid. SCP, november 2020

⁸ Vasthoudend transformeren, reflecties op de stelsel discussie jeugdzorg. NJi, 11 mei 2021

⁹ Eigenwijs transformeren. Radboud University & Verweij-Jonker Instituut, maart 2021

¹⁰ Presentatie Inkoop jeugdhulp. Raad en college d.d. 2 en 10 februari 2021, gemeente Groningen

2.2 WIJ Groningen is passend gezien huidige rol, taak en bijdrage

De nieuwe TJG sluit inhoudelijk aan op de taken die WIJ Groningen nu al uitvoert. De bestaande opdracht¹¹ voor WIJ Groningen gericht op jeugd¹² bestaat uit casusregie, toegang en doorverwijzing en de uitvoering van basisondersteuning jeugd.

Met name dat laatste draagt in belangrijke mate bij aan de transformatieopgave. WIJ Groningen heeft een cruciale rol in het verbinden van samenleving (jeugdige, gezin, netwerk/voorliggend veld) en specialistische (jeugd)hulp met basisondersteuning.

De breedte van de huidige taken en het sterke lokale netwerk aangevuld met lichte ondersteuning, biedt kansen voor de transformatie jeugd. In hoofdstuk 2.3 wordt dit verder toegelicht.

Tegenover deze kans staat een risico. De toevoeging van de taak TJG is ingrijpend. Het gaat om een forse uitbreiding van het budget, een groei van de organisatie en het vraagt om een andere werkwijze van de professionals. De organisatie van WIJ Groningen staat daarmee voor een grote veranderopgave. Dat werken we in het volgende hoofdstuk, waarin we ingaan op de haalbaarheid, verder uit.

2.3 De uitvoering van TJG door WIJ Groningen versterkt een samenhangende preventieve aanpak

Een sterke sociale basis biedt kinderen de kans om gezond en veilig op te groeien. Daarbij is het essentieel dat jeugdhulp aansluit bij het leven van kinderen en jongeren en dat ondersteuning op en nabij school wordt geboden.¹³ De TJG gaat over passende ondersteuning. Passende ondersteuning is dichtbij en in samenhang. In het kader van de gewenste transformatie door de gemeente betekent dit passende ondersteuning:

- met oog voor en inzet op de specifieke vraag van de jeugdige en het gezin. Niet meer zoals nu gericht op inzet van producten. De vraag van de jeugdige vraagt soms juist inzet op andere leden van het gezin, soms juist inzet op de jeugdige zelf of het is een combinatie van beide (breed kijken, systeemaanpak).
- in de eigen omgeving van gezinnen;
 - de hulp- en ondersteuningsvraag kan dichtbij de jeugdige en/of het gezin gesteld worden. Bijvoorbeeld op vindplaatsen zoals het consultatiebureau, het onderwijs, het wijk-/gebiedsgerichte team, de huisarts, het jongerenhok en via sociale media;
 - inwoners en ook professionals/verwijzers, zoals huisartsen en GI, weten waar, waarvoor en hoe zij bij WIJ Groningen terecht kunnen;

¹¹ Daarnaast zijn er samenhangende taken zoals jongerenwerk, jeugdstraatwerk, jongerencoaches, maatschappelijk werk, opbouwerk, buurtwerk, de inzet van een Ondersteuner Jeugd en Gezin (OJG) bij de huisartsen en basisscholen, en de inzet van ondersteuners op alle vo- en mbo-scholen in de stad Groningen.

¹² Hiervoor is € 3 miljoen aan middelen toegevoegd aan het budget van WIJ Groningen, wat in 2021 totaal circa € 30 miljoen bedroeg.

¹³ Koersdocument visie inkoop Jeugdhulp gemeente Groningen, mei 2020 beknopte versie

- de hulp wordt bij voorkeur uitgevoerd op die vindplaatsen: bij mensen thuis, op school, in de wijk en zowel binnen als buiten kantooruren.
- in samenhang met de eigen omgeving, het sociaal netwerk en het voorliggend veld.¹⁴ WIJ Groningen voert hierin de regie en voert de lichte ondersteuning ook zelf uit.
- met een snelle inzet van lichte ondersteuning. Korte lijnen zijn mogelijk, waar mogelijk zonder indicatie¹⁵.
- met een verwijzing naar specialistische jeugdhulp wanneer dit nodig is. Dan niet twifelen, of eerst zelf lichtere ondersteuning bieden, maar zo snel mogelijk advies/consultatie en/of interventies vanuit de specialistische jeugdhulp (of juist hulp voor de volwassenen in het gezin) bijschakelen. Ook wanneer dit zware en dure jeugdhulp betreft.

Conclusie met betrekking tot wenselijkheid

Op basis van de inhoudelijke ambitie en context is het wenselijk de opdracht TJG te beleggen bij WIJ Groningen. De toevoeging van TJG vergroot de handelingsmogelijkheden van de wijkteams. Deze keuze is in lijn met landelijke ervaringen ten aanzien van succesvol transformeren. Het kan op die manier bijdragen aan de doelen van de gemeente met betrekking tot de transformatie. WIJ Groningen werkt al in de omgeving van jeugdigen en gezinnen, is onderdeel van het voorliggend veld, en is een schakel naar zowel het sociaal netwerk, het voorliggend veld als specialistische jeugdhulp. Door de uitvoering van de opdracht TJG kan WIJ Groningen bijdragen aan een samenhangende preventieve aanpak, dichtbij het kind. Tegelijkertijd is duidelijk dat het uitvoeren van de opdracht TJG leidt tot een ingrijpende veranderopgave voor WIJ Groningen op alle fronten (bedrijfsvoering, organisatieontwikkeling en inhoudelijke werkwijze). Om de uitbreiding van taken ook haalbaar te maken, zijn er een aantal aandachtspunten rond implementatie en borging. Die werken we in het volgende hoofdstuk uit.

¹⁴ Denk aan betrokkenheid van familieleden, voetbalcoach of leraar.

¹⁵ Overigens is er geen sprake van een algemene voorziening. Er is geen verleningsbesluit en beschikking nodig, maar in het werkproces dient wel een kernbeslissing genomen te worden.

H3 | Is uitvoering van de opdracht TJG bij WIJ Groningen haalbaar?

In het voorgaande hoofdstuk hebben we onderbouwd waarom het wenselijk is om de TJG bij WIJ Groningen te beleggen vanuit de gestelde ambitie en transformatiedoelen. We hebben ook geconcludeerd dat het gaat om een complexe omvangrijke taak voor de WIJ Groningen-organisatie.

1. De toevoeging van de TJG leidt tot een forse uitbreiding van de organisatie. Het gaat voor de taak lichte ondersteuning Jeugd om een uitbreiding van een budget van € 3 miljoen naar maximaal € 17 miljoen¹⁶, waarmee ruim 2.500 extra cliënten worden bediend. Dit leidt tot een aanzienlijke uitbreiding van het benodigd aantal medewerkers.¹⁷ En daarmee heeft het directe gevolgen voor de staande organisatie en bedrijfsvoering van WIJ Groningen. Op alle terreinen zal groei ontstaan die voor de organisatie gevolgen heeft en moet worden opgevangen.
2. Naast de effecten op de organisatie ligt er een inhoudelijk complexe opgave voor de organisatie. Nu bieden zittende medewerkers in een aantal gevallen zelf lichte ondersteuning jeugd of verwijzen naar aanbieders. In de nieuwe opdracht gaat WIJ Groningen die hulp zelf aanbieden. Juist deze kant van de opgave zal een grote inzet vragen van de WIJ Groningen-organisatie. Daarnaast zijn er ook gevolgen voor nieuwe medewerkers; zij zullen moeten worden ingewerkt in de (voor hen nieuwe) integrale werkwijze van WIJ Groningen.
3. WIJ Groningen moet de nieuwe taak ontwikkelen en uitvoeren in een complexe omgeving. WIJ Groningen is een relatief jonge organisatie; ook het huidige takenpakket en de aanpakken zijn nog volop in ontwikkeling. De implementatie van de opdracht gaat gepaard met spanning. Collega-instellingen raken taken kwijt aan WIJ Groningen. Dat gebeurt in het netwerk van instellingen en aanbieders, waarmee tegelijkertijd moet worden samengewerkt. Onze verwachting is dat de druk op WIJ Groningen zal toenemen als de nieuwe taak wordt toegevoegd. Immers, niet alle andere aanbieders zullen blij zijn met deze verschuiving.

Er ligt bij WIJ Groningen en bij de gemeente een ontwikkelopgave om de opdracht TJG succesvol te kunnen uitvoeren. In dit hoofdstuk gaan we in op de haalbaarheid ten aanzien van die gedeelde ontwikkelopgave en de haalbaarheid op inhoud en organisatie.

¹⁶ De omvang is gebaseerd op de omzet bij jeugdhulpaanbieders van 2020.

¹⁷ Het gaat om circa 140 fte extra (gerekend met een gemiddeld salaris van € 90.000,-) en circa 2.600 cliënten.

3.1 Haalbaarheid - sterk inhoudsgedreven

BMC ziet dat WIJ Groningen de opdracht graag zou willen uitvoeren: 'het nieuwe inkoopmodel Jeugd biedt kansen voor innovatie waar WIJ Groningen graag aan mee wil werken.'¹⁸

We zien aan de ene kant ambitie, lef, ondernemerschap en verantwoordelijkheidsgevoel bij WIJ Groningen. De ambitie van WIJ Groningen om bij te dragen aan de transformatie toont zich bijvoorbeeld in het opzetten van het nieuwe triagemodel met Molendrift.¹⁹ 'Het model helpt bij het (sneller) bepalen van de aard, ernst en urgentie van de ondersteuningsvraag en hoe de vraag opgepakt dient te worden. Deze is opgebouwd vanuit bewezen effectieve inhoud en past bij de visie en opdracht van de Leefwereld aan zet'.²⁰ Deze triage biedt een structuur voor zowel de inzet van passende hulp als een basis voor monitoring van impact, al is het nog niet in alle teams op het gewenste niveau geïmplementeerd.²¹

Aan de andere kant signaleert BMC ook dat de inhoud en impact van deze grote veranderopgave op onderdelen lijkt te worden onderschat door WIJ Groningen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de mogelijkheden die WIJ Groningen ziet om de taak per 1 juli 2022 op te pakken. Uit de reflectie (houtschoolschets) die WIJ Groningen geschreven heeft en uit gesprekken met de bestuurder van WIJ Groningen, komt een reëel beeld naar voren van wat er moet gebeuren en wat de risico's zijn voor financiën, kwaliteit en praktische organisatie. Toch ziet WIJ Groningen volgens BMC nog onvoldoende wat het van de eigen organisatie vraagt om anders te organiseren en een andere mindset van de huidige medewerkers te bewerkstelligen. Dit laatste komt niet terug in de houtschoolschets.

Inhoudelijk heeft WIJ Groningen al een taak in het uitvoeren van lichte ondersteuning jeugd. Zoals eerder beschreven bestaan over de uitvoering vragen bij alle partijen; WIJ Groningen zelf, verwijzers, aanbieders en de gemeente. Zo is er tot op heden tussen WIJ Groningen en de gemeente discussie of lichte ondersteuning voldoende uitgevoerd is (qua omvang en impact). Inmiddels is er sinds eind 2020 een vastgestelde definitie inclusief een registratie- en verantwoordingswijze die een oplossing moet bieden voor deze discussie. BMC ziet ten aanzien van de uitvoering van lichte ondersteuning de volgende aandachtspunten:

- Er is weinig zicht op en veel discussie over de uitvoering (kwantiteit) van lichte ondersteuning door WIJ Groningen en het resultaat (impact) daarvan.
- WIJ Groningen verwijst zelf naar aanbieders voor lichte begeleiding en lichte behandeling, voor de opdracht TJG gaat WIJ Groningen zelf de uitvoering op zich nemen.
- Regie voeren bij zorgen om veiligheid of complexe gezinnen vraagt veel tijd, wat ten koste gaat van het uitvoeren van lichte ondersteuning.

¹⁸ Reflectie WIJ Groningen op Gronings Inkoopmodel Jeugd (30 april 2021)

¹⁹ JGGZ-aanbieder en doet wetenschappelijk onderzoek naar wat werkt in de jeugdhulp

²⁰ Reflectie WIJ Groningen op Gronings Inkoopmodel Jeugd (30-4-2021)

²¹ Door de RUG wordt onderzoek uitgevoerd (nameting na 1,5 jaar) om te onderzoeken in hoeverre de triage klopt.

- Er zijn wederzijdse wachtlijsten (bij aanbieders en WIJ Groningen) en daardoor levert WIJ Groningen overbruggingszorg. Dit kost veel capaciteit.
- Werkers van WIJ Groningen zijn te weinig aanwezig bij evaluaties. Analyses worden gemist en samenwerkingsrelaties krijgen zo geen kans om te ontwikkelen.
- Zicht op de specifieke Jeugd en Gezin-werkers bij WIJ Groningen is er in de teams, maar niet op centraal niveau, waardoor onduidelijk is wat de ontwikkelbehoefte is.
- Medewerkers kijken en werken integraal, maar hebben niet altijd de 'jeugdfocus'.
- Niet altijd blijkt professionele autonomie en soms worden medewerkers als bureaucratisch ervaren.

BMC constateert tevens dat WIJ Groningen voortdurend bezig is met leren, verbeteren en ontwikkelen. Die ontwikkelingen betreffen niet altijd heel specifiek de TJG, maar hebben daar wel effect op. Voor een relatief jonge organisatie²² staat er al behoorlijk wat en heeft BMC het volgende geconstateerd:

- Er is een methodisch kader en professioneel statuut bij WIJ Groningen waarin wordt voldaan aan de landelijke kwaliteitseisen voor jeugdhulp.
- Er is een kwaliteitsteam²³ in oprichting (en in de praktijk al deels werkend).
- WIJ Groningen is meer inhoudsgedreven gaan werken en besluiten gaan nemen. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in een duidelijkere rol en positie voor gedragswetenschappers dan voorheen en de ondersteuningsstructuur rondom de professionals.
- Samen met Molendrift is er een gedegen triagemodel voor de toegang ontwikkeld en ingevoerd. Er zijn nog niveauverschillen bij WIJ Groningen-teams.
- Ondersteuning op jeugd en gezin is dicht bij vindplaatsen (wijk, onderwijs, huisarts) georganiseerd en wordt verder uitgebouwd.
- De WIJ Groningen Academie is het opleidingsaanbod en de deskundigheidsbevordering aan het doorontwikkelen (aanbod aansluitend bij de behoefte).
- Het meten van doelrealisatie (impact) is in ontwikkeling.²⁴
- De Acceleratieprojecten zijn succesvol. Dit zijn projecten met de bedoeling om de zorgkosten naar beneden te brengen, door het bieden van een andere wijze van ondersteuning. Dit is deels geslaagd, maar uiteindelijk heeft dit ook veel gedaan in de transformatie. Met deze projecten heeft WIJ Groningen laten zien meer op te lossen in/door de directe omgeving van het gezin en het kind. Dit heeft een besparing opgeleverd van (meer)kosten van circa € 1,8 miljoen in 2020.²⁵

²² WIJ Groningen is officieel opgericht op 5 april 2017 en vanaf 1 januari 2018 operationeel. Het zijn behoorlijk enerverende jaren geweest door onder andere een taakstelling in het eerste jaar en corona.

²³ Deze bestaat uit de stedelijk gedragswetenschapper, opbouwwerker/praktijkbegeleider en kwaliteitsadviseur en wordt aangevuld met een collega met expertise op de stedelijke thema's (OGGZ, forensische problematiek, scholen en cultuursensitief werken)

²⁴ Eind 2022/begin 2023 kunnen de eerste voorzichtige resultaten gepresenteerd worden.

²⁵ Voortgang Acceleratieprojecten (juni 2021)

- Een goed voorbeeld is Project Doorbraak Methodiek waarbij gezinnen met complexe multiproblemen passende ondersteuning krijgen die minder zwaar en duur is. Dit heeft ook geleid tot mooie oplossingen voor gezinnen waarbij minder specialistische (jeugd)hulp nodig was.

Een kanttekening is dat nog niet alle ontwikkelingen volledig geïmplementeerd (WIJ Groningen-breed) en geborgd zijn.

Conclusie op inhoud

BMC ziet een sterke inhoudsgedreven organisatie, die zich stevig aan het ontwikkelen is op alle fronten van het brede sociaal domein. Het gaat van consultatie en advies tot drang en bemoeizorg voor alle inwoners van de gemeente Groningen. Juist die brede benadering maakt het mogelijk om de toegang steeds verder te professionaliseren en om vraagstukken vanuit een integraal perspectief te benaderen. Veel veranderingen/verbeteringen zijn opgestart, nog niet alles is volledig (WIJ Groningen-breed) geïmplementeerd/ stabiel. Gezien de cultuur van en de ervaring met het bouwen vanuit de inhoud heeft BMC het beeld dat WIJ Groningen in staat is om de opdracht TJG inhoudelijk op zich te nemen en te ontwikkelen.

3.2 Haalbaarheid - organisatie steeds meer in control

In het onderzoek herkennen wij in WIJ Groningen een relatief jonge organisatie die volop werkt aan de uitvoering van een nieuwe taak. Het is een organisatie in ontwikkeling. Daarbij komt dat juist de opdracht om het anders te doen, om te vernieuwen, ertoe leidt dat niet alle ontwikkelingen in gebaande paden kunnen plaatsvinden. Een nieuwe functie vraagt om andere registraties, de ontwikkeling van cliëntenaantallen leidt soms tot verrassingen. We herkennen dat in het beeld dat WIJ Groningen niet altijd zicht heeft op tegenvallers, zoals werkvoorraden, en dan niet altijd proactief handelt. We zien ook dat WIJ Groningen is gestart, volgens plan, met weinig overhead en expertise in de bedrijfsvoering. Daarbij is (zoals bedoeld) veel gebruikgemaakt van (expertise van) de gemeente.

De gemeente geeft aan kwaliteitsverschillen te ervaren tussen de teams, bijvoorbeeld in verbondenheid met de wijk en het inzetten van de omgeving en voorliggend veld. BMC heeft onvoldoende informatie om te kunnen vaststellen of dit ligt aan medewerkers/management/WIJ Groningen of dat het ook deels hoort bij de wijkgerichte aanpak, waarbij elke wijk andere problematiek heeft, de samenstelling van de wijk en voorliggend veld verschillen et cetera. Wat BMC in algemene zin herkent, is dat de grote diversiteit aan wijkteams en de herkomst qua moederorganisatie (bijvoorbeeld Bureau Jeugdzorg, jeugdhulpaanbieders) van medewerkers en management in wijkteams het veranderen moeilijker of juist gemakkelijker kan maken.

We zien dat de afgelopen twee jaar de menskracht, zowel in kwantiteit en qua expertise, bij bedrijfsvoering op orde is gebracht door meer in te zetten op bijvoorbeeld (eigen) financiële control, kwaliteit, HR en huisvesting.

Voor een dienstenorganisatie (wat betekent: veel personeel) met een veranderopgave creëert dit belangrijke randvoorwaarden om control uit te bouwen.

BMC ziet de volgende ontwikkelingen:

- Interne sturing: er is een koppeling gemaakt tussen de strategische doelen, de succesfactoren en de KPI's waarmee de realisatie van de doelen gemonitord wordt. Deze KPI's kunnen gevolgd worden door middel van een dashboard voor de leidinggevenden bij WIJ Groningen. Verder is er een P&C-cyclus ingericht waarmee periodiek op basis van deze KPI's intern bij WIJ Groningen wordt gerapporteerd en actie wordt ondernomen.
- Samen met de gemeente werkt WIJ Groningen aan het ontwikkelen en vullen van een nieuw registratie- en sturingssysteem (X-Works, implementatie start in 2022).
- Strategische personeelsplanning is opgepakt.

Op managementniveau ziet BMC de volgende ontwikkelingen:

- Verbetering van de interne sturing: om meer inhoudelijk en centraal te kunnen werken aan een gelijk niveau van kwaliteit is WIJ Groningen van dertien naar vijf managers gegaan.
- Rondom de professionals is een stevige ondersteuningsstructuur georganiseerd, bestaande uit gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders, programmamedewerkers en managers. Daarnaast worden medewerkers ondersteund door methodisch werken, werkprocessen, deskundigheidsbevordering en consultatie op kernbeslissingen en uitvoering van de trajecten.

Conclusie op organisatie

BMC ziet dat er door de bovenstaande ontwikkelingen hard gewerkt wordt om de menskracht, expertise, structuur en randvoorwaarden op orde te krijgen. Het vraagt tijd om de ingezette ontwikkelingen verder te bestendigen, maar de rode draad is dat WIJ Groningen steeds verder in control komt.

3.3 Ontwikkel-/veranderopgave

De keuze om de TJG bij WIJ Groningen onder te brengen, brengt een grote ontwikkel- en veranderopgave²⁶ voor WIJ Groningen met zich mee. Niet alleen voor de organisatie, maar ook voor het leveren van die zo belangrijke bijdrage die WIJ Groningen heeft in de gezamenlijke transformatieopgave jeugd. Dat vraagt aandacht en proactief handelen van WIJ Groningen.

Samen optrekken bij beleggen TJG

WIJ Groningen geeft samen met de gemeente Groningen invulling aan de transformatieopgave. Vanuit de gemeente is er een grote bestuurlijke betrokkenheid bij de uitvoering van de taken op het terrein van de Jeugdhulp.

²⁶ Bijvoorbeeld: de huidige formatie is 400 fte, uitgaande van € 14 miljoen voor de opdracht TJG en bij een gemiddeld loon van € 90.000,- per fte zou daar ongeveer 150 fte bij komen.

De besluitvorming over de opgave TJG vindt plaats in een ingewikkelde context, waarin de andere uitvoerende partijen kritisch oordelen of de uitvoering bij WIJ Groningen passend is en daadwerkelijk bijdraagt aan de beste zorg voor kwetsbare kinderen. De combinatie van de grote inhoudelijke transformatieopgave en van de complexe omgeving, waarin die opgave gestalte moet krijgen, maken het noodzakelijk dat in dit verandertraject de gemeente en WIJ Groningen samen optrekken om de implementatie te borgen. Dat vraagt van de gemeente en van WIJ Groningen dat ze voor dit traject de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer bundelen. Wij schatten in dat de vorming van een gezamenlijke projectorganisatie de beste vorm is om de verandering in WIJ Groningen te implementeren en te borgen.

In deze fase van voorbereiding van besluitvorming is het daarom belangrijk om de opdracht TJG uit te werken zodat er maximale duidelijkheid is over de opdracht en de taakverdeling.

Uitwerken rollen opdrachtgever en opdrachtnemer

We hebben WIJ Groningen beschreven als een jonge organisatie in ontwikkeling. Dat geldt ook voor de verhouding tussen de gemeente en de WIJ Groningen-organisatie. We zien in onze verkenning dat de gemeente Groningen een grote verantwoordelijkheid ervaart ten aanzien van de ontwikkelopgave voor WIJ Groningen en dat de gemeente ook samen wil optrekken met WIJ Groningen. We signaleren dat de afspraken over verantwoordelijkheden en opdracht/verantwoordingswijze verder moeten worden ontwikkeld en aangescherpt.

- Er is discussie over lichte ondersteuning; zie ook eerder in dit hoofdstuk.
- De 'supertriage', die enige malen naar voren is gebracht door de gemeente. We gaan ervan uit dat met supertriage niet bedoeld werd een inmenging in het werkproces van triageren met gezin, werker en gedragswetenschapper, maar veel meer de behoefte van de gemeente om zicht te houden op de (kwaliteit van de) uitvoering van hulp voor jeugd en gezin. Dat is een begrijpelijke behoefte, gezien de grote verandering en de bijdrage die deze moet gaan leveren aan de transformatie in de gemeente Groningen.
- De Set van Afspraken (SvA) zijn 27 pagina's met indicatoren²⁷, kwaliteitseisen en randvoorwaarden waaraan WIJ Groningen moet voldoen en waarover WIJ Groningen moet rapporteren. Sinds 2020 is er een aanvullend document met de focus voor dat jaar want '*De opdracht aan WIJ Groningen is omvangrijk en inhoudelijk breed*'.²⁸ Het is voor BMC lastig om uit deze documenten een hoofdlijn te halen. In het focusdocument staan bijvoorbeeld 'de essentiële resultaatgebieden en KPI's, kostenbeheersing, bedrijfsvoering, de Acceleratieprojecten, het verantwoordingsproces en de ontwikkelopgaven' en er wordt veelvuldig verwezen naar aanvullende documenten. Hier is, vindt BMC, meer eenduidigheid nodig.

²⁷ Set van Afspraken, gemeente Groningen 2021

²⁸ Bron: Concept Focus WIJ Groningen in 2021

Voor een goede implementatie van de opdracht TJG is het belangrijk om de opdrachtgeversrol te gebruiken om de doelstelling, de opdracht en de verwachte resultaten van de opdracht uit te werken.

De toekomstige positie van WIJ Groningen

In de praktijk is WIJ Groningen langs verschillende lijnen verbonden met de gemeentelijke organisatie. Deze positionering is ook landelijk herkenbaar bij verschillende gemeenten. BMC merkt op dat bovenstaande wijst op een hoge betrokkenheid van de gemeente, maar heeft risico's voor het zelfstandig functioneren van WIJ Groningen. Dit uit zich ook in de gedwongen winkelnering (zie kader voorbeeld) en financiële afhankelijkheid bij onvoorziene zaken. WIJ Groningen stelt jaarlijks een begroting op voor haar eigen exploitatie en vraagt een subsidie aan. De aan WIJ Groningen toegekende subsidie bedroeg in 2020 circa € 30 miljoen.²⁹ Voor de begroting voor de kosten van WIJ Groningen geldt dat WIJ Groningen aan de ene kant binnen begroting blijft voor voorziene zaken en aan de andere kant extra aanvragen doet.³⁰ Daarnaast is er, door de wijze van berekenen van de subsidie, elk jaar een tekort op de personeelsbegroting.³¹ Wat BMC bemerkt is dat er door de wijze van financieren en bezuinigingen door de gemeente continu (langdurig) geschakeld wordt tussen WIJ Groningen en de gemeente. Er is geen ruimte voor eigenstandige keuzes door WIJ Groningen, om bijvoorbeeld extra werk volgend uit wachtlijsten (bij aanbieders en WIJ Groningen) op te vangen.³² WIJ Groningen en de gemeente zijn in gesprek over (de hoogte van) het weerstandsvermogen; als het omhoog zou gaan, zou dit wat meer flexibiliteit/ zelfstandigheid betekenen.

Dit leidt tot een praktijk waarin WIJ Groningen (nog) niet werkt als volledig zelfstandige organisatie; er is op een aantal velden afhankelijkheid van de gemeente. Dit is een extra argument om als gemeente en WIJ Groningen gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de implementatie van TJG.

Conclusie op ontwikkelopgave

WIJ Groningen en de gemeente hebben beiden een rol in de veranderopgave en transformatie jeugd. De omvang en impact van de transformatieopgave, samen met de complexe omgeving waarin de nieuwe opdracht moet worden uitgevoerd en de grote bestuurlijke betrokkenheid, leiden voor ons tot de conclusie dat een goede implementatie alleen lukt als de gemeente en WIJ Groningen dit in een gezamenlijk project organiseren.

Voorbeeld

WIJ is voor ICT en huisvesting afhankelijk van gemeente, WIJ geeft aan dat de basale dienstverlening niet op orde is. Met de opdracht TJG komt er een grote uitbreiding van personeel. ICT en huisvesting zijn een belangrijke randvoorwaarde voor het uitbreiden van de taak. Als de gemeente niet levert, heeft dit direct effect op het succes van WIJ/TJG.

²⁹ De kosten bestaan voor het grootste deel uit personeelskosten.

³⁰ De extra aanvragen aan de gemeente gaan over het opvangen van (landelijke) wachtlijsten, overbruggingszorg en ook corona.

³¹ De berekening van de subsidie houdt geen rekening met stijgingen van salarissen door cao-afspraken.

³² De wachtlijsten waren er al voor corona; ze zijn daardoor wel toegenomen.

Die aanpak sluit ook het beste aan op de huidige praktijk, waarin WIJ Groningen en Groningen nauw met elkaar zijn verbonden.

Conclusie met betrekking tot haalbaarheid

Onze verkenning leidt tot de volgende conclusies met betrekking tot de haalbaarheid om de TJG bij WIJ Groningen te beleggen. WIJ Groningen is een jonge organisatie in ontwikkeling. Wij zien dat WIJ Groningen in de afgelopen periode een sterk inhoudelijk gedreven organisatie heeft neergezet. Wij zien dat onder andere terug in de successen van de Acceleratieprojecten, de ondersteuningsstructuur, triagemethodiek, ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering et cetera. De organisatie heeft deze ontwikkeling kunnen realiseren in nauwe samenwerking met de gemeente Groningen.

Deze ontwikkelingen zijn echter:

- relatief nieuw;
- niet overal in alle teams op hetzelfde niveau/compleet geïmplementeerd;
- niet breed gedragen en niet breed (h)erkend intern; door de gemeente en door partners.

BMC heeft het beeld dat WIJ Groningen met de goede randvoorwaarden in staat is om de opdracht TJG inhoudelijk op zich te nemen en te ontwikkelen.

De uitvoering van de opdracht TJG heeft grote gevolgen voor de organisatie en de bedrijfsvoering van WIJ Groningen. Het gaat om een grote uitbreiding van de organisatie; personeel, inhoudelijk en financieel. We zien dat er door de genoemde ontwikkelingen hard gewerkt wordt om de menskracht, expertise, structuur en randvoorwaarden op orde te krijgen. WIJ Groningen komt steeds verder in control. Maar het vraagt nog tijd om de ingezette ontwikkelingen verder te bestendigen. Op basis van de verkenning concluderen wij dat er bij WIJ Groningen voldoende structuur ligt om de kwaliteit te ontwikkelen naar het noodzakelijke niveau en deze te borgen. Wel zijn er nog een aantal stevige voorwaarden om ervoor te zorgen dat TJG bij WIJ Groningen een succes wordt. De implementatie kost tijd. De conclusie van BMC is daarom dat het op termijn haalbaar is om TJG bij WIJ Groningen te plaatsen, maar dat de uitvoering niet volledig operationeel kan zijn per 1 juli 2022. We komen hier in het volgende hoofdstuk op terug.

De omvang en impact van de transformatieopgave, samen met de complexe omgeving en de directe bestuurlijke betrokkenheid leiden voor ons tot de conclusie dat een goede implementatie alleen lukt als de gemeente en WIJ Groningen dit in een gezamenlijk project organiseren. Die aanpak sluit ook het beste aan op de huidige praktijk, waarin WIJ Groningen en Groningen nauw met elkaar zijn verbonden. Daarbij ligt er een specifieke rol voor de gemeente in de uitwerking van doelstellingen en opdracht. Naast deze centrale voorwaarde hebben we een aantal voorwaarden voor een zorgvuldige implementatie verder uitgewerkt in een advies in hoofdstuk 4:

- Wees eenduidig op alle onderdelen; samenwerking, opdracht en verantwoording.
- Zet in op menskracht; formatie, attitude, kwalificatie.

- Heb aandacht voor de menskant van veranderen.
- Creëer financiële ruimte om te ontwikkelen.
- Zorgvuldige doorontwikkeling kost tijd; faseer.

H4 | Adviezen om het beleggen van de TJG bij WIJ Groningen op termijn haalbaar te maken

Op basis van de bevindingen formuleren we adviezen die van belang zijn om WIJ Groningen succesvol te laten zijn in de taak TJG en bij te dragen aan de transformatiedoelen van de gemeente. Al deze punten verdienen aandacht omdat zij succesbepalende factoren zijn; voor alle punten is er werk te doen. Soms hebben we suggesties voor de aanpak en niet alles kan en hoeft tegelijk, ook daarvoor doen we een voorstel met een tijdpad.

4.1 Wees eenduidig op alle onderdelen: samenwerking, opdracht en verantwoording

Het advies over eenduidigheid werken we uit in twee onderdelen: verdeel verantwoordelijkheden en formuleer een heldere, eenduidige taak en wijze van verantwoorden.

Splits verantwoordelijkheden

De nauwe samenwerking tussen gemeente en WIJ Groningen gecombineerd met de opdrachtgever-opdrachtnemerrol is ingewikkeld, voor beide organisaties. In de praktijk van de opdracht TJG zijn de belangen tussen beide zeer verweven en is de betrokkenheid groot. We hebben in het vorige hoofdstuk toegelicht dat het volgens ons in deze situatie alleen mogelijk is om de implementatie van de opdracht TJG in een gezamenlijke aanpak te implementeren. Een belangrijke voorwaarde in de opbouw van de nieuwe taak en voor de uitvoering daarna is dat gemeente en WIJ Groningen een eenduidige aanpak in de uitwerking van de taken en rollen uitwerken. Dat versterkt ook de toekomstige verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Formuleer een heldere, eenduidige taak en wijze van verantwoorden

De opdracht TJG is het startpunt en moet eenduidig zijn. De basis daarvoor is gelegd en opgenomen in bijlage 2; dit moet nog op onderdelen gezamenlijk uitgewerkt worden. De gemeente neemt dan het besluit in de opdracht en WIJ Groningen staat aan de lat om de uitvoering vorm te geven en dit terug te koppelen naar de gemeente.

Een belangrijk onderdeel van de opdracht is de wijze van verantwoorden. Er ontstaat bij WIJ Groningen en gemeente een nieuwe vraag naar informatie, bestaande uit onder andere prestatie-indicatoren en beleidsinformatie. De verwachting is dat normaliseren en dichtbij en in samenhang passende ondersteuning bieden, het beroep op zwaardere en dure jeugdhulp vermindert. De ontwikkelopgave is dan om dit te meten zonder dat dit druk (een perverse prikkel) oplevert om het tijdig verwijzen naar hoogspecialistische (de zware en dure) jeugdhulp te beperken. Ontwikkel daarom integrale verantwoording, niet meer gericht op producten/uren, maar op taken. Begin eenvoudig, oefen en breid dit later uit.

- WIJ Groningen en gemeente zullen hierin gezamenlijk werkbare afspraken moeten maken. Hierbij is de uitkomst van belang, maar ook het proces dat samen doorlopen wordt, waardoor er meer begrip ontstaat voor wensen en (on)mogelijkheden (cocreatie).
- We adviseren om hierbij te kijken naar de Utrechtse (sturings)aanpak: "(Het gaat niet om het afvinken van prestatie-indicatoren, maar om de inhoud: doen we wat nodig is binnen daarvoor afgesproken kaders en uitgangspunten? Dit verkleint de kans op perverse effecten van beleid ('alle behandelingen geslaagd, patiënt overleden'). Het stimuleert om met partners te blijven werken aan en vanuit de gedeelde waarden, waarbij de maatschappelijke bedoeling in het werken altijd vooropstaat."³³
- Maak concrete afspraken over welke informatie en verantwoording op welk niveau (medewerkers WIJ Groningen, management WIJ Groningen, bij gemeente ambtelijk en bestuurlijk) nodig is.

4.2 Zet in op menskracht: fte, attitude kwaliteit

De nieuwe taak leidt tot een forse uitbreiding van het aantal medewerkers van WIJ Groningen. Een groot risico is de krappe arbeidsmarkt. Er is (landelijk) een tekort aan jeugdhulpverleners³⁴ en het is een zorg of WIJ Groningen wel voldoende ervaren en gekwalificeerde medewerkers/jeugdhulpverleners kan vinden en behouden. Natuurlijk geldt dit voor het hele werkveld. Specifiek voor WIJ Groningen gaat de vraag op of WIJ Groningen voor jeugdhulpverleners een aantrekkelijke werkgever is, bijvoorbeeld qua arbeidsvoorwaarden, beeld van de organisatie, gevraagde flexibiliteit van werkplek/-tijden. Dit vraagt om een:

- arbeidsmarktcampagne en anticiperen op de arbeidsmarkt: tijdig met een out-of-the-boxbenadering aan de slag; (tijdelijke) inleen, trainees, zzp'ers en aandacht voor zowel een aansprekende wervings- als selectieaanpak;
- uitwerking van de ingrediënten voor aantrekkelijk werkgeverschap³⁵ om medewerkers die in dienst zijn te behouden.

In gesprekken met externen komt naar voren dat er veel verloop ervaren wordt bij WIJ Groningen. Het verloop is overigens niet uitzonderlijk.³⁶ Wel is het goed om te onderzoeken hoe dit beeld ontstaan is, zodat het bijgesteld kan worden.

³³ Magazine Utrechtse Model in het Sociaal Domein (Gemeente Utrecht 2020)

³⁴Bron:https://www.jeugdzorg-werkt.nl/sites/fcb_jeugdzorg/files/2021-03/Bundeling%20arbeidsmarktinformatie%20jeugdzorg%202021.pdf

³⁵ Bron:https://jeugdhulpallesinhetwerk.nl/wp-content/uploads/2021/04/e-book-aantrekkelijke-organisatie-2e-editie.pdf?utm_source=click&utm_medium=email&utm_campaign=april&_cldee=d2VicmVkyWN0aWVhZmNlM5s&recipientid=contact-7bcb514439bbe811a83f000d3a2b2b9f-70d125bcbd7e4f27a3029b9b67a5a0f7&esid=201a65aa-e89d-eb11-b1ac-000d3a24cc63

³⁶ Vergeleken met andere gemeentelijke toegangen/(jeugdhulp)aanbieders (uit rondgang BMC collega's).

Om meer zicht te krijgen op de ontwikkelopgave, zowel bij huidige medewerkers als bij nieuw aan te nemen medewerkers, adviseert BMC om:

- de (geplande) strategische personeelsplanning uit te voeren en hierbij centraal onderzoek te doen naar de huidige medewerkers (vlootschouw). Dit geeft een overallbeeld van wat je in huis hebt aan specialisme, maar met name ook de te ontwikkelen veranderbereidheid. Tot slot geeft het inzicht in wat (toekomstige) ontwikkelingen vragen, wat mogelijk is met medewerkers en het geeft input voor het aannamebeleid;
- een opleidingsplan te maken gericht op kennis en kunde van de nieuwe werkwijze TJG (processen, route van de vraag), het professioneel kader en de attitude als het gaat om het erbij betrekken van het voorliggend veld en een integrale, systemische werkwijze;
- medewerkers die jeugdhulp bieden te trainen, evenals het management en overige medewerkers die anders moeten gaan aansturen/werken. Hiervoor moet er bij WIJ Groningen een analyse gemaakt worden van de interne personele ontwikkelopgave voor management en medewerkers;
- centraal inzichtelijk te maken wie, met welke opleiding, competenties en ervaring, ondersteuning bieden op het gebied van jeugdhulp en welke opleidingsvraag dit voortbrengt gezien de gewenste werkwijze TJG. In bijlage 2 (punt 5) is uitgewerkt wat er van deze medewerkers gevraagd wordt.

4.3 Heb aandacht voor de menskant van veranderen

BMC vraagt extra aandacht voor de menskant van veranderen.

- Stem de beelden van gemeente/WIJ Groningen over de ontwikkelopgave af. Het samen doorspreken en verder uitwerken van de opdracht (op basis van bijlage 2) is hierbij een start. Vervolgens kan WIJ Groningen aan de slag met een (implementatie)plan hoe dit gerealiseerd kan worden. Een plan dat de gemeente ook houvast biedt en laat zien dat WIJ Groningen begrijpt wat nodig is.
- Laat WIJ Groningen de verschillen tussen teams onderzoeken, bijvoorbeeld door te bepalen wat de gewenste organisatiecultuur is gezien de veranderdoelen en wat de huidige cultuur (per team) is.
Kijk welke aspecten van de huidige cultuur effectief/ineffectief zijn voor het realiseren van de veranderdoelen en ontwikkel vervolgens de gewenste organisatiecultuur. Dit is geen eenvoudig of snel proces.

BMC heeft dit onderdeel bewust kort uitgewerkt, omdat vooral WIJ Groningen hierin de aanpak moet bepalen en voldoende ruimte moet hebben om dit te doen.

Ten aanzien van inwoners en partners adviseren we het volgende:

- Beheers de impact op de inwoner. Om zorgvuldigheid te kunnen bieden aan jeugdigen en gezinnen in continuïteit van zorg is er ook nog tijd nodig voor de verandering ingaat. Trajecten die afgerond kunnen worden bij de huidige aanbieder kunnen dan nog afgerond worden en bij trajecten die overgedragen moeten worden, kan dit dan met zorg en warm contact gebeuren.

- Zorg voor een zorgvuldig proces en communiceer hierover met inwoners. De keuzevrijheid van de inwoner neemt af. Er kan niet meer gekozen worden voor een jeugdhulporganisatie die aansluit bij (geloofs)overtuiging, levensstijl et cetera. Ook kan afschalen (minder intensieve zorg inzetten) niet meer bij dezelfde jeugdhulporganisatie als die de zwaardere zorg heeft geleverd. Goede communicatie hierover naar inwoners is essentieel. Het geeft ook tijd om af te wegen om uitzonderingsroutes te ontwerpen (bijvoorbeeld hardheidsclausule, opties voor PGB).
- Communiceer met aanbieders en verwijzers. De gemeente moet de aanbieders en verwijzers informeren over het te nemen besluit ten aanzien van het plaatsen van TJG bij WIJ Groningen. Uit de interviews (aanbieders en verwijzers) blijkt dat er niet overal draagvlak voor het TJG bij WIJ Groningen zal zijn. Dit geldt natuurlijk helemaal voor aanbieders die (een deel) van hun markt verliezen. Ook blijkt dat aanbieders en verwijzers graag (meer) betrokken willen worden bij de nadere uitwerking. Gezamenlijk met en onder aansturing van WIJ Groningen is de uitwerking van het werkproces ('route van de vraag') een eerste logische stap hierin. Dan wordt duidelijk voor verwijzers waarvoor zij kunnen aankloppen bij WIJ Groningen, hoe WIJ Groningen de triage heeft ingericht en de uitvoering van de passende ondersteuning vormgeeft.

4.4 Creëer financiële ruimte om te ontwikkelen

Voor de opdracht TJG moet het budget en de wijze van financieren gezamenlijk nog uitgewerkt worden. Houd in het bepalen van de omvang rekening met een voorinvestering. Deze majeure ontwikkeling heeft ruimte nodig voor onder andere: beperking caseload, uitvoeren scholing en training, ruim opzetten inhoudelijke ondersteuningsstructuur, stevig positioneren bedrijfsvoering, verder ontwikkelen kwaliteitsmanagement en innovatie. Met klem adviseren we tevens het (meerjarig) beperken van ingrepen en bezuinigingen. De verwachting dat het inzetten van deze ontwikkeling bijdraagt aan het beperken van jeugdhulpkosten moet niet te snel 'ingeboekt' worden. Dit zal gaan ten koste van de noodzakelijke kwaliteit, verandering en innovatie.

Bij het bepalen van de wijze van financieren adviseert BMC voor ruimte om WIJ Groningen meer zelfstandig veranderingen door te laten voeren, bij te sturen en tegenvallers op te vangen. Daardoor kan WIJ Groningen beter haar verantwoordelijkheid nemen.

4.5 Zorgvuldige doorontwikkeling kost tijd; faseer de implementatie

Wij schatten in dat een volledig operationeel TJG, werkend volgens de bedoeling, niet haalbaar is per 1 juli 2022. Een start maken is wel mogelijk. Het gaat om een substantiële verandering en om onder andere de voorwaarden uit dit hoofdstuk daadwerkelijk tot uitvoering te brengen, is zeker een jaar nodig. Daarom stellen we een voorbereidingsfase en daarna een gefaseerde groei in medewerkers voor, zoals uitgewerkt in onderstaande afbeelding. Als de stap te klein is, is er mogelijk onvoldoende slagkracht en is de impact wellicht te beperkt. Vandaar dat er gekozen is voor de circa 40 fte per tranche; zie hieronder de weergave hiervan.

Het bouwen, laten groeien en ontwikkelen van de groep medewerkers voor de uitvoering van TJG vraagt eenduidige sturing. We adviseren om te starten met een stedelijk team, om in de eenduidige sturing te voorzien. Het stedelijk team heeft een eigen stevig ondersteuningsteam van een manager, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders. Vanuit het stedelijk team zal vanaf het begin in de uitvoering van de taken aangesloten moeten worden bij de WIJ Groningen-teams, de wijk en de partners in de wijk. Daar zit juist de meerwaarde van het integraal dichtbij werken.



Figuur 1: schematische weergave fasering

Gefaseerd groeien betekent dat niet alle taken (producten) die passen binnen het TJG in één keer overgaan. De verschuiving naar WIJ Groningen moet uiteindelijk tot consequentie hebben dat WIJ Groningen de taak gaat uitvoeren en dat niet meer door verwijzers (WIJ Groningen zelf, huisartsen, GI) verwezen kan worden naar aanbieders. Er moet een keuze gemaakt worden wat nog wel geïndiceerd kan worden via producten van de RIGG en wat in het vervolg door WIJ Groningen wordt uitgevoerd.

Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden:

- producten - kiezen welke producten eerder en later toegevoegd worden;
- omzet - aan de hand van de omzet per product de keuze maken;
- aanbieder - op basis van gesprekken met aanbieders per aanbieder een keuze maken;
- continuïteit van zorg - inwoners pas bij verlenging laten overgaan naar WIJ Groningen. Nieuw in te zetten passende ondersteuning gaat direct naar WIJ Groningen.

BMC adviseert om deze mogelijkheden verder te onderzoeken en verwacht dat de beste kans van slagen ligt in het contact zoeken met huidige aanbieders om taken en medewerkers over te nemen.

Daarnaast praktisch, maar niet onbelangrijk:

- Creëer een stevig en ervaren ondersteuningsteam, geïnstalleerd voordat TJG-medewerkers starten.
- Neem tijd voor het uitzoekwerk wet- en regelgeving en aanpassingen van interne kaders WIJ Groningen. BMC denkt in ieder geval aan:
 - 'indicatievrij' verwijzen, overdragen cliënten, alternatief voor beperkte keuzevrijheid aanbieder (PGB) en mogelijk bezwaarprocedures;
 - betrokkenheid (andere) inspecties, wijziging in cao en OR;
 - aanpassingen aan documenten waarin de werkwijze van WIJ Groningen beschreven staat (zie onder andere bijlage 1, kopje kwaliteit).

BMC adviseert de gemeente Groningen op basis van de vijf adviezen, in dit gehele hoofdstuk, de volgende vervolgstappen te zetten:

- opdracht TJG (bijlage 2) verder te laten uitwerken door gemeente en WIJ Groningen, waarna de gemeente het als kader vaststelt;
- WIJ Groningen de opdracht te geven om binnen dit kader een implementatieplan uit te werken;
- de gemeente Groningen de ontwikkelopgave transformatie jeugd verder te laten uitwerken.

Tot slot, naast de condities en voorwaarden is het volgens ons belangrijk dat zowel door de gemeente als door WIJ Groningen meer ruimte gemaakt wordt voor de dialoog over de gezamenlijke opgave transformatie jeugd met alle betrokkenen. Denk aan verwijzers, (vertegenwoordiging van) zorgaanbieders, WIJ Groningen, gemeente, onderwijs, consultatiebureaus, GGD, et cetera.). WIJ Groningen is niet de enige partner die de gemeente nodig heeft om de opgave op het terrein van jeugd en gezin aan te pakken. Denk ook aan het gezamenlijk verder uitwerken en in praktijk brengen van de regiovisie. Onderzoeken³⁷ en voorbeelden uit het land³⁸ laten zien dat een langdurig opgebouwde samenwerkingsrelatie met alle partners uit het jeugdlandschap nodig is. Het samen verkennen, ontwikkelen en bouwen is een belangrijke succesfactor.

³⁷ Zie pagina 7, succesfactoren transformeren.

³⁸ Onder andere beschreven in Magazine Utrechtse Model in het Sociaal Domein (Gemeente Utrecht 2020)

Bijlage 1 | Overzicht documenten en gesproken personen/organisaties

Overzicht documenten

Inkoop

- Koersdocument visie inkoop jeugdhulp (mei 2020)
- Presentatie uitgangspunten Groninger model, raad (3 maart 2021)
- Presentatie beeldvormende sessie Inkoop jeugdhulp gemeente Groningen, gemeenteraad (19 mei 2021)
- Verslag aftrap veldverkenning inkoop Jeugdhulp gemeente Groningen (15 maart 2021)
- Samenvatting aftrap veldverkenning (15 maart 2021)
- Reflectie WIJ Groningen op Gronings inkoopmodel (houtschoolschets, 30 april 2021)
- Productenboek Jeugdhulp RIGG (versie 1 juli 2020)
- Lijst van gecontracteerde aanbieders - website RIGG/jeugdhulpgroningen.nl
- Groninger functioneel Model
<https://rigg.nl/Bibliotheek/handlerdownloadfiles.ashx?idnv=437707>

Basisdocumenten WIJ Groningen - Gemeente

- Set van Afspraken Gemeente Groningen 2021
- Concept Focus WIJ Groningen 2021
- Akte van Statutenwijziging WIJ Groningen (oprichting document, 29 juni 2017)
- Nota Kernactiviteiten en samenstelling WIJ Groningen 2018 (versie 24-11-2016)
- Meedoen naar vermogen, sturen op resultaat voor onze inwoners, sturingskader 2017-2021
- Accountmanagement St. WIJ Groningen - Gemeente Groningen (niet gedateerd)
- Diverse kwartaalrapportages WIJ Groningen en opleggers (Q2 2018 - Q1 2021)

Kwaliteit

- Procesplaat route van de vraag, routes klantreis (concept, november 2020)
- Professionaliteit en WIJ Groningen - professioneel statuut WIJ Groningen (1 februari 2018)
- Regie voeren & WIJ Groningen (augustus 2019)
- Definitie Lichte ondersteuning (versie 1.0, 10 december 2020)
- Verloop- en verzuimcijfers van WIJ Groningen (d.d. 19 juli 2021)
- WIJ Groningen: vakontwikkeling jeugdhulp, overzicht trainingen WIJ Groningen Academie (inventarisatie)
- Samenvatting Impactmeting WIJ Groningen (30 april 2020)
- Cliëntervaringsonderzoeken Wmo (2018-2019)
- Model en registratie instructie Triage (november 2020)
- WIJ Groningen-invulformulier (triagemodel, december 2020)

- Voortgang Acceleratieprojecten (juni 2021)
- Contouren WIJ Groningen Academie (versie 2)
- Kwaliteitskader WIJ Groningen (niet gedateerd)
- Opleiden en ontwikkelen bij WIJ Groningen (niet gedateerd)

Externe rapporten

- Rapport Eigenwijs transformeren (Verweij-Jonker Instituut 2021)
- Magazine Utrechtse Model in het Sociaal Domein (Gemeente Utrecht 2020)
- Onderzoek essentiële functies en expertises in het jeugdlandschap NJi (Nji 2020)
- Sociaal domein op koers? Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020)
- Stelsel in groei, Een onderzoek naar financiële tekorten in de jeugdzorg (Andersson Efflers Felix, 2020)
- KPMG, Basisfuncties voor lokale teams in kaart (KPMG, 2019)
- Eerste wetsevaluatie Jeugdwet (ZonMW, 2018)
- Vasthoudend transformeren, Reflecties op de stelseldiscussie jeugdzorg NJi (11 mei 2021)

Geïnterviewde/gesproken personen/organisaties

Werkgroep Haalbaarheid, bestaande uit:

Wim Klei (projectleider Inkoop), Annique Dekker (accountmanager WIJ Groningen), Danielle Heijnen (WIJ Groningen, manager bedrijfsvoering), Geth Kuin (stedelijk WIJ Groningen-manager), Henk Korblet (businesscontroller), Hinke de Boer (beleidsadviseur jeugdhulp), Herma Regterschot (beleidsadviseur jeugdhulp), Auke de Jong (beleidsadviseur jeugdhulp, uit dienst) en Christiaan Ballieux (projectadviseur).

Aanvullend zijn i.v.m. vakanties incidenteel aangesloten: Anita Schnieders (strateeg adviseur Jeugdhulp), Annette Broekens (WIJ Groningen), Auke de Jong en Roos Mennes. Met het grootste deel van de leden van de werkgroep zijn ook individuele interviews gehouden.

Bij de gemeente Groningen:

- Wethouder Isabelle Diks (jeugd, WIJ Groningen) en wethouder Inge Jongman (Wmo)
- Carla Arjaans (inkoop-contractmanager)
- Roos Mennes (contractmanager)
- Geert-Jan Koers (projectleider)
- Klara van Zoest (accountmanager gemeente RIGG)
- Anita Schnieders (strateeg adviseur Jeugdhulp)
- Mazanga Halley en Heidi Bolt (programmameiders)
- Hans Langeveld (directeur DMO) en Aissa Alloui (directeur DMO)

Bij WIJ Groningen

- Miriam Kuin, raad van bestuur
- Gerth Kuin, adjunct-directeur
- Annette Broekens, bestuurssecretaris

- Danielle Heijnen, manager Bedrijfsvoering
- Roos van Veen, kwaliteitsadviseur
- Emmie Carabain, HR Adviseur
- Marijke Boersma, HR Adviseur Beheer en Processen

Organisaties:

- Aanbieders jeugdhulp: Coöperatie Dichtbij, Bureau Lagro, Elker, Team050, Molendrift, Accare
- Verwijzers: huisarts, Gecertificeerde Instelling

Bijlage 2 | Opdracht TJG en afbakening producten

In deze bijlage is de opdracht Taak³⁹ Jeugd en Gezin als tussenproduct uitgewerkt. De uitwerking van het afwegingskader en de opdracht Taak Jeugd en Gezin is met de werkgroep Haalbaarheid (bestaande uit gemeente en WIJ Groningen) tot stand gekomen. Het is voldoende concreet uitgewerkt om te kunnen gebruiken voor het haalbaarheidsonderzoek.

De opdracht TJG draagt voor een belangrijk deel bij aan de ambities, leidende principes en beoogde effecten zoals geformuleerd in het koersdocument⁴⁰. Het koersdocument is daarmee een kader voor de opdracht TJG. De uitvoering van de opdracht TJG is tegelijkertijd ook niet het enige wat gaat bijdragen aan het realiseren van het koersdocument. De afbakening is weergegeven in producten. Dit heeft een praktisch doel; het is gebruikt om vast te stellen welke producten niet langer regionaal worden ingekocht, maar deel gaan uitmaken van de Taak Jeugd en Gezin. In de opdracht TJG krijgt het niet meer de vorm van producten.

Het afwegingskader om de afbakening te bepalen

Het afwegingskader is een combinatie van verschillende eerder gehanteerde afwegingskaders. Het afwegingskader bestaat uit de volgende criteria:

1. Draagt het eraan bij om de jeugdige en het gezin en hun leefwereld centraal te stellen?
2. Draag het bij aan een integrale benadering van kind en gezin (relatie taken van het lokale team; Wmo, participatie, samenlevingsopbouw, andere terreinen)?
3. Draagt het bij aan normaliseren, gemakkelijk op- en afschalen?
4. Is het vakinhoudelijk dan wel bedrijfsmatig verantwoord om de jeugdhulp vanuit de lokale context te bieden?
5. Voldoet het aan de uitvoeringsvoorwaarden:
 - a. maximaal een GZ-psycholoog of een orthopedagoog-generalist nodig voor de uitvoering;
 - b. niet specialistisch medisch en medicatie;
 - c. niet verblijf;
 - d. niet crisisproducten (ambulant, of verblijf nu ingekocht via RIGG)?
6. Voldoet het aan pragmatische voorwaarden:
 - a. een weinig voorkomende functie/product hoeft/kan niet lokaal;
 - b. te veel samenhang met aanpalende functie/product;
 - c. (gemakkelijk) aan te passen in de Open House?

Het afwegingskader is gebruikt om af te wegen welke huidige taken en producten onderdeel moeten zijn van de opdracht TJG. Enerzijds betreft het dan de producten die de gemeente Groningen niet langer bij de specialistische jeugdhulpaanbieders inkoop omdat zij onderdeel worden van de opdracht TJG, opgenomen in tabel 1.

³⁹ Gekozen is voor het woord 'taak' in plaats van het woord 'team'. Team geeft al een vorm aan. In de opdrachtoomschrijving TJG willen we daar nog niet naar kijken. De afweging over het onderbrengen komt daarna.

⁴⁰ Koersdocument visie inkoop jeugdhulp gemeente Groningen (mei 2020).

Anderzijds bestaat het uit de ondersteuning jeugdhulp die op dit moment door de gemeente Groningen bij WIJ Groningen is ondergebracht⁴¹ Ook deze is onderdeel van de opdracht TJG en opgenomen in tabel 2.

Alle andere producten blijven (voorlopig) via de regionale inkoop ingekocht. Deze zijn niet in de lijst opgenomen, maar zijn terug te vinden in het regionale productenboek.

Tabel 1 en tabel 2 samen is datgene wat opgenomen wordt in de opdracht TJG.

Tabel 1		
Product	Productcode	Gegevens 2020 Declaratiewaarde Gemeente Groningen
Individuele begeleiding basis	45A04	
Gezinsbegeleiding basis	45A51	
Gezinsbegeleiding laagfrequent	45G01	
Groepsbegeleiding basis	45A49	
Individuele behandeling basis	51G01	
Individuele behandeling laagfrequent	52G07	
Specifieke doelgroepen 3: Behoud en toeleiding onderwijsdeelname	50G26	
Specifieke doelgroepen 6: Gezinnen met geringe sociale redzaamheid accent op begeleiding	45G05	
Specifieke doelgroepen 7: Gezinnen met geringe sociale redzaamheid accent behandeling	45G06	
Groepsbegeleiding specialistisch	45A54	
Individuele begeleiding specialistisch	45A53	
Gezinsbegeleiding specialistisch	45A56	
Specifieke doelgroepen 4: Ondersteuning jeugdigen/ouders bij complexe (echt)scheiding	50G37	

⁴¹ Wanneer ervoor gekozen wordt om de opdracht TJG niet onder te brengen bij WIJ Groningen, zullen deze onderdelen ontvlecht moeten worden.

Individuele behandeling specialistisch licht	52G11	
Totaal		€ 14.329.000
Tabel 2		
WIJ Groningen heeft nu ook taken die deel uitmaken van passende ondersteuning binnen de Taak Jeugd en Gezin. Deze zijn:		
Opvoedhulp		
Jeugdhulp GGZ lichte psychische problemen		
Jeugdhulp aan kinderen van Ouders met Psychische Problemen (KOPP)		
Jeugdhulp voor kinderen/gezinnen met een beperking		
Hulp bij 'multiproblem'-gezinnen		
<ul style="list-style-type: none"> • Hulp bij complexe scheidingssituaties 		
<ul style="list-style-type: none"> • Hulp bij complexe scheidingssituaties 		
Hulp aan slachtoffer(s) kindermishandeling		
Totaal		€ 3 miljoen

1. In de opdracht TJG staat passende ondersteuning centraal (integraal, in samenhang en dichtbij)

De opdracht TJG vraagt om het verder vormgeven van de uitvoering van de passende ondersteuning dichtbij en in de eigen omgeving van gezinnen. Zo worden meer oplossingen tijdig en in samenhang met jeugdige en gezin, het sociaal netwerk, het voorliggende veld en vrijetijdsvoorzieningen bereikt. Daarbij is oog voor en inzet op de specifieke vraag van de jeugdige van belang. De vraag van de jeugdige betekent soms juist inzet op andere leden van het gezin, soms juist inzet op de jeugdige zelf of het is een combinatie van beide. Naast het tijdig verwijzen naar specialistische jeugdhulp is daarom het inzetten van andere interventies, denk aan schuldhulp of GGZ voor een ouder, ook een onderdeel van de passende ondersteuning.

Medewerkers die de Taak Jeugd en Gezin uitvoeren zijn en werken dus in die eigen omgeving van wijk, onderwijs en samenlevingsopbouw. Korte lijnen zijn mogelijk, zonder de vertraging door een (hernieuwde) intake en mogelijke wachtlijsten. Specifieke kennis vanuit TJG wordt bijgeschakeld, waardoor zonder indicatie⁴² (met als gevolg intake bij een andere organisatie, eventueel een wachtlijst, administratie) een belangrijk deel van de benodigde ondersteuning gericht op jeugd en gezin al wordt uitgevoerd. Waar nodig wordt, in samenhang met wat is ingezet, tijdig specialistische jeugdhulp toegevoegd. Wanneer die specialistische jeugdhulp wordt ingezet, blijft de medewerker vanuit TJG betrokken.

Bij evaluaties is de TJG-medewerker aanwezig; deze vormt de schakel met de eigen omgeving en bevordert tevens dat de interventies vanuit de specialistische jeugdhulp waar mogelijk in die eigen omgeving worden uitgevoerd.

2. De opdracht TJG kent geen 'producten'

De passende ondersteuning die vanuit de opdracht TJG geboden wordt, bestaat niet (meer) uit afzonderlijke producten.

In deze bijlage is de afbakening opgenomen uit praktische overweging, zodat duidelijk wordt wat behoort tot de opdracht TJG en niet meer via de regionale inkoop in de Open House loopt en om de opdracht scherp te krijgen voor nu. Ook is een scherp beeld van deze afbakening nodig om vervolgstappen te zetten in de implementatie, onder andere wat niet meer ingekocht wordt en waar niet meer naar verwezen kan worden.

3. Ook vanuit de opdracht TJG bijdragen aan overbruggingshulp

Overbruggingshulp is hulp die ingezet wordt wanneer de beoogde geïndiceerde hulp en zorg nog niet beschikbaar zijn. Wanneer dat aan de orde is, betekent het een verantwoordelijkheid voor alle betrokken partners; (jeugdhulp)aanbieders, gezin, netwerk van het gezin, WIJ Groningen-team et cetera. Eenieder draagt bij aan het overbruggen van de periode totdat de passende geïndiceerde hulp ingezet wordt. Het maakt daarbij deel uit van de opdracht TJG, maar alleen vanuit de beschreven gezamenlijke verantwoordelijkheid en niet als doel.

4. De opdracht TJG is vindplaatsgericht

De inwoner kan de vraag om hulp en ondersteuning voor de jeugdige en/of het gezin op meerdere plekken stellen. Denk aan bijvoorbeeld het consultatiebureau, het onderwijs, de wijk/het gebiedsgerichte team, de huisarts, het jongerenhok en via de sociale media. Inwoners, maar ook professionals en verwijzers (zoals artsen en GI) weten waar en hoe zij bij TJG terecht kunnen.

Op al deze plekken kunnen vragen zijn, is vraagverheldering nodig en kan waar nodig expertise gericht op jeugd en gezin ingezet worden.

⁴² Overigens is er geen sprake van een algemene voorziening. Er is geen verleningsbesluit en beschikking nodig, maar in het werkproces dient wel een kernbeslissing genomen te worden. Dat is de basis waarop besloten wordt tot de passende ondersteuning voor kind en gezin.

De hulp wordt zo bij voorkeur ingezet en uitgevoerd op die vindplaatsen; bij mensen thuis, op school, in de wijk en zowel binnen als buiten kantooruren.

5. Medewerkers met focus op jeugd en gezin voeren de opdracht TJG uit

De uitvoering van de opdracht TJG vraagt medewerkers en professionals, met kennis en competenties op het terrein van specifiek jeugd en gezin. Daarnaast is er voldoende (flexibele) capaciteit nodig.

De medewerkers van WIJ die passende ondersteuning inzetten, hebben onder andere de volgende kennis en kunde op het terrein van hulpverlening voor jeugd en gezin:

- Zij voeren de ondersteuning gericht op jeugd en gezin zelf uit en beschikken over een 'rugzak' met interventies, methoden, richtlijnen en (gespreks)technieken.
- Zij zijn SKJ-geregistreerd.
- Zij kunnen breed kijken, analyseren en vanuit deze perspectieven de vraag verhelderen.
- Zij stellen systeemgericht met het gezin doelen en een plan van aanpak op.
- Zij richten zich in het plan van aanpak op normaliseren en tegelijkertijd aarzelen zij niet om hoog specialistische jeugdhulp in te zetten waar nodig.
- Zij denken en werken outreachend en out of the box en zijn tegelijk flexibel in waar en wanneer de taken voor jeugd en gezin worden uitgevoerd.
- Zij ondersteunen het gezin in het regievoeren dan wel voeren zelf (tijdelijk) regie.
- Zij maken zorgen over veiligheid bespreekbaar en houden waar nodig zicht op veiligheid.
- Zij zijn in staat om samen te werken in en/of verschillende netwerksamenwerkingen te initiëren die van belang zijn rond de TJG.

6. Datagedreven werken is onderdeel van de opdracht TJG

Datagedreven werken dient meerdere doelen, waaronder het sturen en verantwoorden, maar ook het met elkaar leren en verbeteren. Alle drie zijn ze aan de orde; daarom is het van belang de benodigde informatie die daarvoor nodig is ook te verzamelen en met elkaar te delen (tellen en vertellen).

Voorkomen moet worden dat daarbij de integrale uitvoering in onderdelen ten behoeve van sturingsinformatie Jeugd en Gezin wordt voorkomen. Het gaat ook niet langer om producten en uren.

7. Innovatie en ontwikkeling is onderdeel van de opdracht TJG

Het deel van de marktwerking waarbij nieuwe aanbieders nieuwe innovatieve producten aanbieden, vermindert. Onderdeel van de opdracht TJG bestaat daarom uit het proactief werken aan innovatie en ontwikkeling. Dat gaat niet vanzelf; het vraagt investeren en organiseren. Dit wordt gezamenlijk verder uitgewerkt.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

28 september 2021

Classificatie : Strikt Vertrouwelijk

Naam adviseurs :

- Nanja Willemsen
- Chantal Dirkes

Projectnummer : P0021897

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl