

Team Aanpak Wachttijden presenteert...

# Voortgangsrapportage

Januari t/m november 2023

Team Aanpak  
Wachttijden

Onder-  
steunings-  
team

ZORG  
SAMEN STEEDS BETER  
VOOR DE  
JEUGD

## INSPIRATIE

Wat werkt in het aanpakken van wachttijden? Lees hoe in Twente de aanpak wachttijden startte en hoe het nu gaat.

“Door te blijven verbinden, wordt de aanpak een beweging”

## OVERZICHT & INZICHT

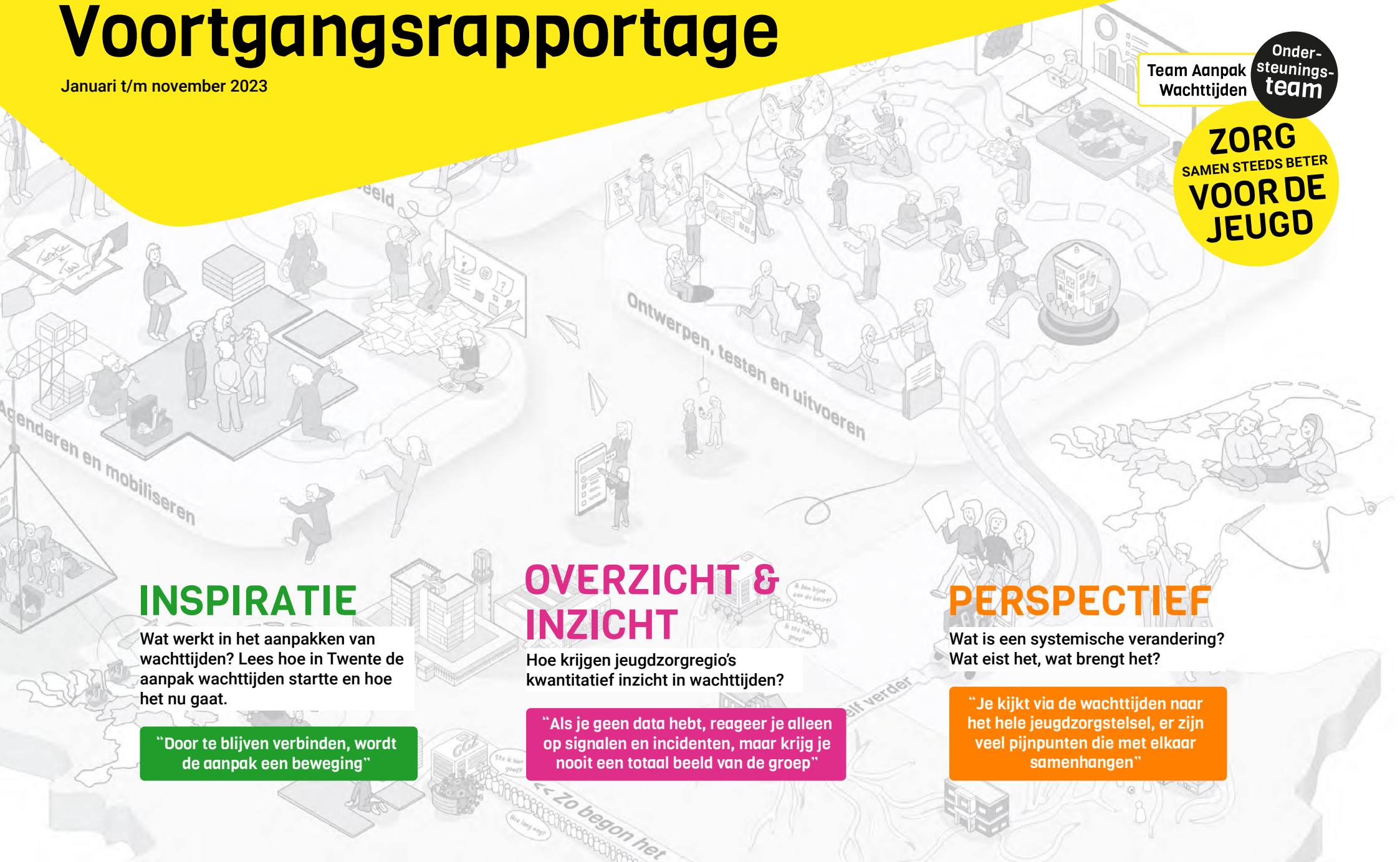
Hoe krijgen jeugdzorgregio's kwantitatief inzicht in wachttijden?

“Als je geen data hebt, reageer je alleen op signalen en incidenten, maar krijg je nooit een totaal beeld van de groep”

## PERSPECTIEF

Wat is een systemische verandering? Wat eist het, wat brengt het?

“Je kijkt via de wachttijden naar het hele jeugdzorgstelsel, er zijn veel pijnpunten die met elkaar samenhangen”



# Voorwoord

**In het voorjaar van 2021 zijn er bestuurlijke afspraken gemaakt tussen de VNG en het Rijk om, op basis van goed inzicht en overzicht, wachttijden in de jeugdzorg terug te dringen. Hieruit is het programma Aanpak Wachttijden voortgekomen, dat loopt tot en met 2025.**

Ieder kind dat wacht is er één teveel! Wachttijden in de jeugdzorg bestaan al jaren. De groeiende zorgvraag en de huidige knelpunten in de jeugdzorg leiden tot lange wachttijden, met ernstige gevolgen voor kinderen en jongeren. Deze wachttijden kunnen klachten verergeren, ontwikkeling vertragen en daarmee toekomstkansen belemmeren.

We zien een groeiende urgentie in de samenleving om het wachttijden-vraagstuk in de jeugdzorg aan te pakken. En daarmee ook een toenemende behoefte aan oplossingen. Er is echter geen simpele manier om dit vraagstuk aan te pakken. Wachttijden in de jeugdzorg zijn een symptoom van diepere, onderliggende oorzaken, zowel in de jeugdzorg als in de bredere samenleving. De samenleving is steeds complexer geworden en daarmee de antwoorden op complexe vraagstukken, zoals wachttijden, ook.

Wachttijden moeten aangepakt worden waar ze zich voordoen. Omdat de jeugdzorg decentraal is georganiseerd, betekent dat: in de jeugdzorgregio. Alle betrokken partijen in deze regio moeten een gedeeld beeld hebben van de oorzaken en de oplossingsrichtingen, zodat er gewerkt kan worden aan het terugdringen van wachttijden.

Het is tijd voor een systeembril in het aanpakken van wachttijden in de jeugdzorg. Waarmee gekeken wordt naar interacties tussen problemen, organisaties en relaties tussen mensen. Met bescheidenheid ten aanzien van het streven naar snelle oplossingen. Dit vereist anders kijken, anders denken en anders doen. Om te laten zien hoe dat werkt, tekenden we de Aanpak Wachttijden uit in een reis van de jeugdzorgregio Twente, met persoonlijke verhalen. Hier wordt de regionale aanpak, waar Team Aanpak Wachttijden 8 maanden heeft meegelopen, al anderhalf jaar uitgevoerd. Hierdoor zijn ze in deze regio concrete stappen verder. We laten zien hoe het werkt en dat tijdens de aanpak al verbetering optreedt voor kinderen en gezinnen. Vaak in kleine stappen, die in een groter perspectief van impact gezien moeten worden.

## Conclusies

- Oorzaken van wachttijden liggen soms elders dan waar de problemen ontstaan.
- Het aanpakken van wachttijden in de jeugdzorg zal verder vertragen als men zich richt op symptoombestrijding.
- Nieuwe oplossingen werken gek genoeg vaak contraproductief, omdat ze werkelijke oorzaken negeren of in stand houden.
- Het aanpakken van wachttijden is te complex om op te dienen als een probleem dat met een 'stevig pakket aan maatregelen' opgelost kan worden.
- Het duurzaam aanpakken van wachttijden vereist dat je eerst investeert in systemisch veranderingen op regionaal niveau.
- Veranderen is mensenwerk en vereist dat we vertrouwen op de kennis en de professionaliteit in een regio, zodat professionals en jeugdzorgregio's wachttijden duurzaam kunnen aanpakken.

Voor de nieuwsgierige lezer die niet kan wachten om te lezen over **oorzaken, rode draden en wat werkt** in de Aanpak Wachttijden.

**Klik hier!**

**We wensen u veel leesplezier en inspiratie**

# Inhoudsopgave

Dit is een interactief (klikbaar) document. Via de knop linksonder kun je tijdens het lezen altijd weer teruggaan naar deze inhoudsopgave. Voor deel 1 en 2 van deze rapportage zijn veel interviews gedaan. In dit document staan ingekorte versies, met een link naar de volledige teksten.

→ **Reis mee door Twente**  
pagina 4-21

→ **Aanpak wachttijden Twente**  
Lees, leer en reis mee in de aanpak van wachttijden in de jeugdzorgregio Twente.

→ **Zo begon het**  
Eén of meerdere kartrekkers in de regio zetten de eerste stap.

→ **Agenderen en mobiliseren**  
Samen in volledige transparantie werken met één agenda.

→ **Gedeeld beeld**  
Het gedeelde beeld over oorzaken van wachttijden leidt tot keuzes.

→ **Van denken naar doen**  
Weten dat je duurzaam werkt aan het aanpakken geeft energie.

→ **Zelf verder**  
De systemische aanpak kan worden toegepast op andere knelpunten.

→ **Andere regio's uitgelicht**  
pagina 22-23

→ **Hart van Brabant**  
Dion Dankers - "Met hokjesdenken, gaan we het niet redden."

→ **Rijnmond**  
Andrea Wildeboer - "Als je geen data hebt, reageer je alleen op signalen en incidenten, maar krijg je nooit een overall beeld van de groep."

→ **Centraal Gelderland**  
Emma van der Burgh - "De wens om dit grondig aan te pakken zit diep."

→ **Holland - Rijnland**  
Tom de Kleer - "Een gezamenlijk probleem, kunnen we alleen gezamenlijk oplossen."

→ **Over de Aanpak Wachttijden**  
pagina 24-51

→ **Waarom?**  
Over de context, de visie op het wachttijdenvraagstuk en uitgangspunten van de Aanpak Wachttijden.

→ **Hoe?**  
Over de methodiek en het handelen van Team Aanpak Wachttijden; en de fasen en randvoorwaarden binnen de werkwijze.

→ **En nu?**  
De ontwikkeling van de Aanpak – gerealiseerde impact en opgedane kennis en inzichten – en de ontwikkeling van jeugdzorgregio's. En over 'hoe nu verder'.

→ **Inzicht en data**  
pagina 52-58

→ **Regionale ondersteuning**  
Strategische sturingsinformatie om wachttijden te monitoren en te kijken wat er nodig is voor de regionale aanpak

→ **Dashboard Wachttijden Jeugd**  
Een hulpmiddel bij het verkrijgen en vergroten van inzicht in wachttijden op basis van het iJw berichtenverkeer.

→ **Ontwikkeling Landelijk beeld**  
Uitkomsten van onderzoek naar mogelijkheden om te komen tot landelijk inzicht en overzicht in wachttijden.

→ **Nawoord** pagina 59



# Reis met ons mee door Twente

*“Wat vaak vergeten wordt, is dat als een kind of jongere zich meldt bij een jeugdhulpaanbieder dit niet het beginpunt is. Het is een kind of jongere die al lang problemen heeft, in de knel zit of niet verder kan. Die aanmelding is geen beginpunt, maar een schakelmoment. Eindelijk durf je om hulp te vragen ... Als je dan, op dát moment, op een wachtlijst komt, is dat schrijnend. Elke dag dat je moet wachten, is er dan een te veel.”*

Alison de Rooij, manager van Mediant, een GGZ-instelling in Enschede, verwoordt het als geen ander in deze rapportage: elk kind en elke jongere op de wachtlijst en elke dag, is er een te veel. Maar elke schakel ... is een schakel. Waar zitten ze in het systeem? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat al die schakels in de jeugdzorg, bij huisartsen, in het onderwijs en de gemeenten soepeler lopen?

Dat het kan, laat jeugdzorgregio Twente zien. Een regio waar Team Aanpak Wachtlijsten ruim een jaar geleden startte in het samen terugdringen van wachttijden in de jeugdzorg. **“Samenwerken vereist dat we allemaal uit onze comfortabele hokjes stappen voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid”**, aldus Ellis ter Beek, regiodirecteur Accare. **“Maar we gaan samen die puzzel leggen, hoe moeilijk ook.”**

Uitgaande van de kracht van ervaringen wordt in dit deel uitgebreid stilgestaan bij de reis van Twente om op deze wijze ook het verhaal van de Aanpak Wachtlijsten te vertellen. In [deel drie van deze rapportage](#) is meer te lezen over de aanleiding, de reden en de drijfveren van de Aanpak Wachtlijsten. Hoe Team Aanpak Wachtlijsten te werk gaat plus een inkijkje in de resultaten en hoe verder.

 **Naar de reis van Twente!**



# Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg.



## Dit is er gebeurd

- ✓ In de regio wordt urgentie gevoeld voor het oplossen van wachttijden in de jeugdzorg: iedereen weet, ziet en ervaart dat er 'iets' moet veranderen, maar weet ook dat eerdere manieren van kijken en werken, ondanks alle inspanningen niet het aantal jongeren en kinderen op de wachtlijsten hebben teruggedrongen.
- ✓ Twee kwartiermakers brengen een multidisciplinair samengestelde Initiatiefgroep bijeen afkomstig van jeugdhulpaanbieders, gecertificeerde instellingen, ervaringsdeskundigen, gemeenten, POH-GGZ Jeugd en gemeentelijke toegang. Deze Initiatiefgroep wil werken aan een goede en grondige aanpak voor het terugdringen van wachttijden in de jeugdzorg.
- ✓ De Initiatiefgroep komt in contact met de Leerexpeditie van de Aanpak Wachttijden om zich voor te bereiden op die regionale aanpak en maakt kennis met de methodiek van Team Aanpak Wachttijden en hun reeds geleerde lessen uit de andere jeugdzorgregio's die voorlopen.
- ✓ Met ondersteuning vanuit het programma Aanpak Wachttijden ontstaat er draagvlak voor een werkwijze met als kernpunten; iteratief, lerend binnen het netwerk, met dataondersteuning en meerjarig.
- ✓ De beide kwartiermakers betrekken beleidsmakers en bestuurders om direct te spreken over de inhoud en randvoorwaarden van een systemische aanpak. Er wordt een procesplan geformuleerd dat past binnen de Twentse Regionale Samenwerkingsagenda, er is geoormdet budget en er wordt menskracht vrijgespeeld. De daadwerkelijke aanpak gaat snel van start.
- ✓ Samen zorgen we als regio en Team Aanpak Wachttijden dat alle relevante partijen in de jeugdzorgketen uit de regio aan tafel komen, zoals: gemeenten, jeugdhulpaanbieders, verwijzers, het voorliggend veld, onderwijsinstellingen.

## **Procesplan, budget en commitment**

Dit zorgt voor impact 

Dit zegt de regio 





## Dit zorgt voor impact

Veranderen is mensenwerk. En soms het werk van één mens. Wat essentieel is voordat de aanpak start, is dat er één of meerdere kartrekkers in de regio zijn die de eerste stap willen zetten. Mensen die willen opstaan, die het verlamdende idee willen loslaten dat wachttijden in de jeugdzorg terugdringen onmogelijk is.

In jeugdzorgregio's waar de aanpak succesvol loopt, zien we keer op keer dat de beweging start met een klein clubje betrokken mensen dat samen een kleine initiatiefgroep vormt. Dit zijn mensen vanuit de jeugdhulpaanbieders, gemeenten en andere keten- en netwerkpartners, zoals verwijzers, het voorliggende veld en onderwijsinstellingen. Dit is een groep die haar eigen ruimte creëert en openstaat voor een andere aanpak omdat zij weet: als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg.

In deze fase bestaat er ook scepsis over de 'andere aanpak' voor de wachttijdenproblematiek. Een aanpak die geen beloftes doet dat het probleem snel is te fixen. Een aanpak die anticipeert op tegenkracht. Daarom gaat de programmaleiding juist nu met bestuurders, jeugdhulpaanbieders en andere ketenpartners in gesprek. Zodat alle ketenpartners in de regio zien, herkennen en voelen dat wachttijden oplossen niet lukt met symptoombestrijding en een lange adem vergt. In deze fase is daarom, boven alles, durf nodig van slechts een paar mensen die opstaan en commitment naar elkaar uit spreken. Mensen die weten dat veranderen mensenwerk is.

Dit zegt de regio 

## Erik Otten

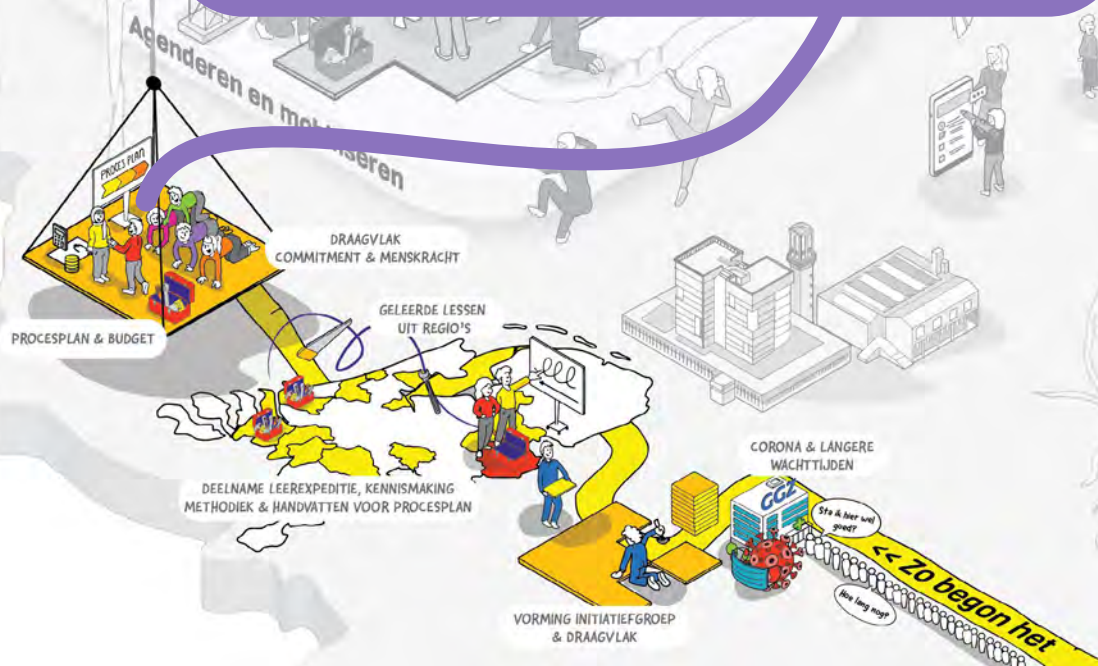
Programmaleider Aanpak Wachtlijden Jeugdhulp Twente over starten met de systemische methodiek

*“Wachtlijden raakt de meest kwetsbare jeugdigen en hun gezinnen. Dat is schrijnend voor hen, maar ook voor de jeugdzorgprofessionals. Lange wachtlijden geven hun het gevoel van machteloosheid, omdat zij de jeugdigen en het gezin adequaat willen helpen.”*

Twente koos voor de methodiek van systemisch veranderen: een methodiek die allereerst een beroep doet op het intensiveren van de samenwerking tussen gemeenten, wijkteams, jeugdhulp en onderwijs.

*“Dat het niet makkelijk zou zijn, was direct duidelijk, omdat de aanpak domein overstijgend is. Dat creëert soms ongemak, maar het biedt ook kansen voor andere opgaven. Je moet echt breed willen kijken en zoeken naar aanknopingspunten voor oorzaken om op termijn het verschil te kunnen maken.”*

Naar het interview 





## 2 Agenderen en mobiliseren: bouwen aan netwerk en draagvlak

Terug naar de tekening! 



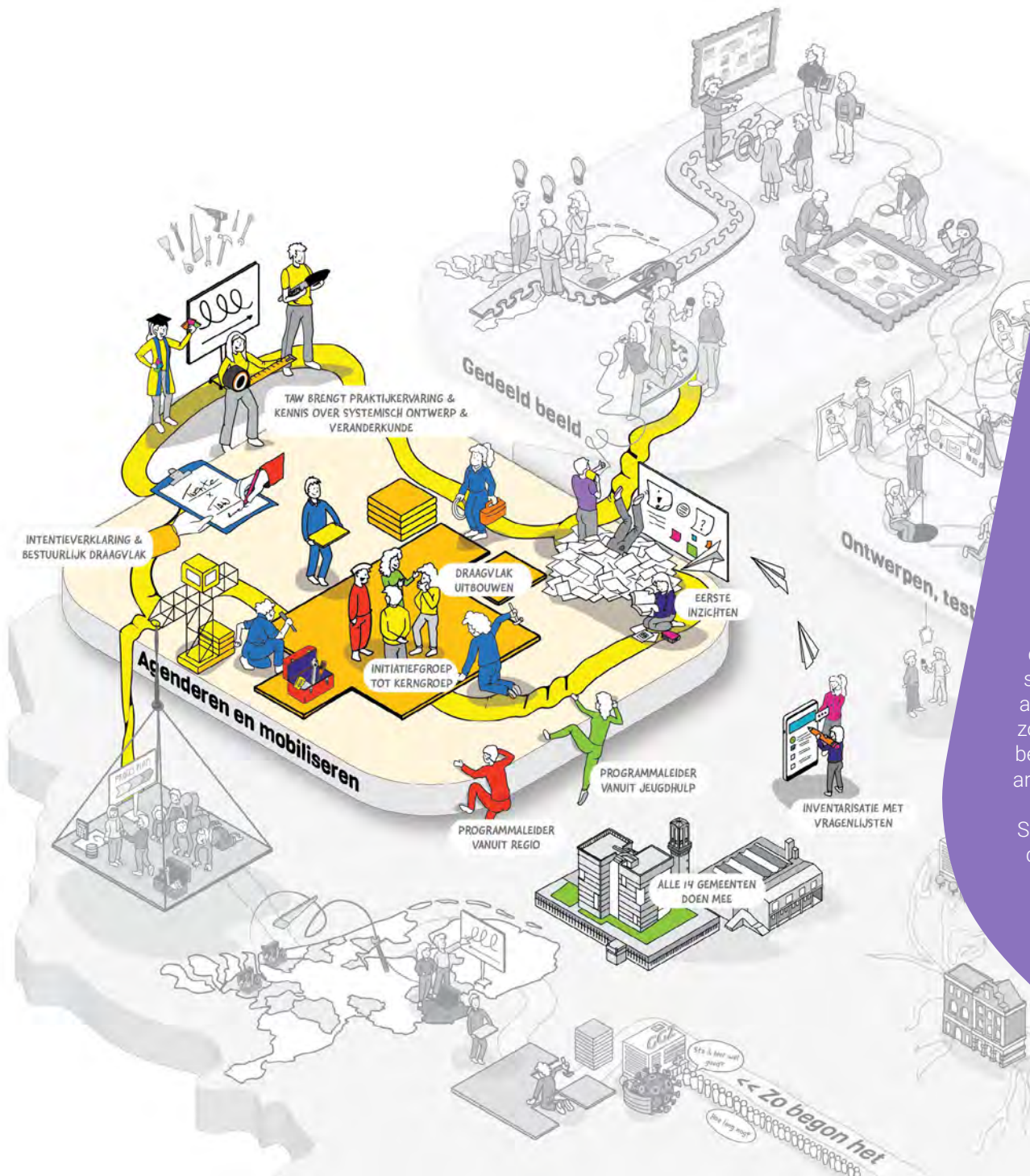
# Ga wachttijden niet als solist te lijf, want dan wordt jouw oplossing het probleem van de ander.

### Dit is er gebeurd

- ✓ Met een intentieverklaring en bestuurlijk draagvlak gaat Team Aanpak Wachttijden samen met Twente van start met de regionale aanpak van wachttijden.
- ✓ De Initiatiefgroep wordt omgevormd tot een Kerngroep Aanpak Wachttijden Jeugdhulp Twente (AWJT): met twee nauw samenwerkende programmaleiders vanuit de jeugdhulpaanbieders en vanuit de 14 gemeenten, en met vertegenwoordiging van andere keten- en netwerkpartners.
- ✓ Er start een inventarisatie: via vragenlijsten bij jeugdhulpaanbieders en betrokkenen worden de eerste regionale oorzaken van en inzichten over wachttijden uitgevraagd.
- ✓ De regie ligt bij de betrokkenen in de regio. Team Aanpak Wachttijden brengt praktijkervaring, kennis over oorzaken van wachttijden en expertise over veranderkunde en systemisch ontwerp in en helpt bij het samen vormen en uitvoeren van de aanpak.
- ✓ Wachttijden in de jeugdzorg zijn een complex, gelaagd vraagstuk. Het idee dat je zo'n vraagstuk alleen kunt kantelen met een systemische methodiek, wordt erkend en gedeeld door de Kerngroep. Daarbij wordt intensief gebruik gemaakt van de inzichten die binnen Team Aanpak Wachttijden worden uitgedragen.
- ▶ **Kennis in het gelaagde systeem, erkennen complexiteit van wachttijden**

Dit zorgt voor impact 

Dit zegt de regio 



## Dit zorgt voor impact

Wachttijden zijn een probleem, maar bovenal een symptoom. Een symptoom van diverse, fundamentele problemen in de jeugdzorgketen of de samenleving die in samenhang, en op regionaal niveau moeten worden gezien en aangepakt. De Kerngroep werkt met dit nieuwe perspectief. Het verbindt jeugdhulpaanbieders en betrokkenen omdat ook zij zien dat dit kan zorgen voor een structurele verandering van dit hardnekkige probleem.

Die oorzaken van wachttijden in kaart brengen met de aanwezige kennis in de regio én die kennis verbinden aan de systemische methodiek van de Aanpak Wachttijden, maakt daarom dat de aanpak veel verder gaat dan het leggen van noodverbanden. Het vereist echt draagvlak, en een nieuwe manier van denken en doen. We kunnen veranderen. Maar alleen met het doorleven van de principes van transformatie, met wederzijds vertrouwen, geduld, ruimte, budget en menskracht. Bouwen aan een netwerk met draagvlak en daadkracht kan alleen goed van start met een besluitvaardige Kerngroep. Idealiter zijn er twee regionale programmaleiders die het programma leiden, waarvan één vanuit de gemeente komt en één vanuit de jeugdhulpaanbieders. Die samenstelling is belangrijk, omdat gemeenten en jeugdhulpaanbieders afhankelijk zijn van elkaar. Jeugdhulpaanbieders kunnen niet bewegen zonder goede randvoorwaarden van de gemeente, de gemeente kan niet bewegen zonder jeugdhulpaanbieders die willen veranderen. Samen de architect en eigenaar worden van de oplossing geeft de beweging kracht.

Samen met de programmaleiders en de Kerngroep werken we nu aan deze opdracht, in volledige transparantie en met één agenda. Dat je wachttijden nooit als solist te lijf kunt gaan, omdat jouw oplossing dan in veel gevallen het probleem voor de ander wordt, is een inzicht dat begint te wortelen onder de jeugdhulpaanbieders en gemeenten in de regio. De Kerngroep kan daarom trajecten die al lopen aanhaken en verder werken aan draagvlak bij bestuurders, gemeenten en jeugdhulpaanbieders.



### Saskia Prijs

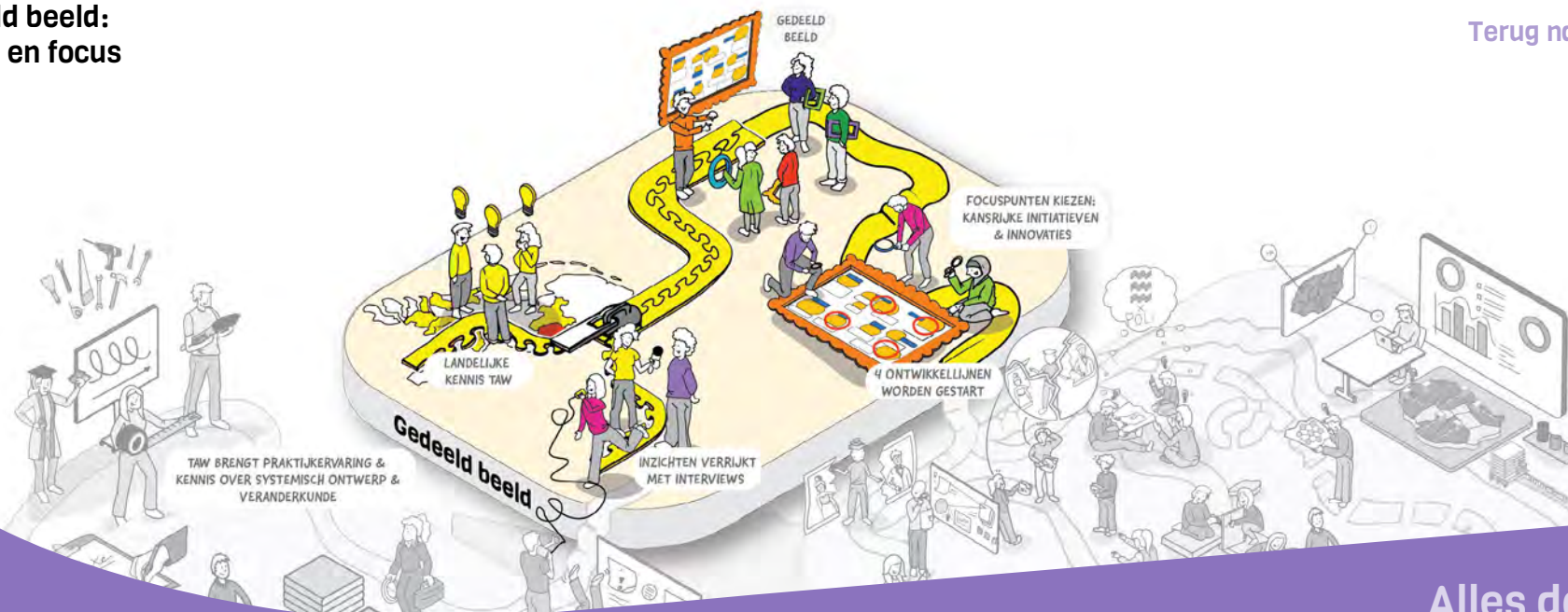
Programmameider Aanpak Wachtijden Jeugdhulp Twente over keuzes maken en focus bepalen in alle issues die spelen in de jeugdzorg

*“Je moet samen afstand nemen om de belangrijkste knelpunten te herkennen. Waar moet je energie naartoe? Wat wordt je focus? In Twente kozen we voor drie speerpunten uitgewerkt in vier ontwikkellijnen: het beperken van de instroom (via de ontwikkellijnen Jeugdhuis en complexe scheidingen), beter gebruik maken van een verklarende analyse en meer inzicht en overzicht hebben in wachttijden door het inzetten van een monitor en een dashboard.”*

In de aanpak is het belangrijk dat je niet eerst de hele methodiek uitwerkt, maar zo snel mogelijk start op de werkvloer.

*“We gaan aan de slag, we gaan al doende veranderen en bijsturen. En alleen zo, werken, zoeken, bijstellen, doorwerken, kun je dat complexe systeem van verschillende partijen en perspectieven bij elkaar houden.”*

Naar het interview 



#### Dit is er gebeurd

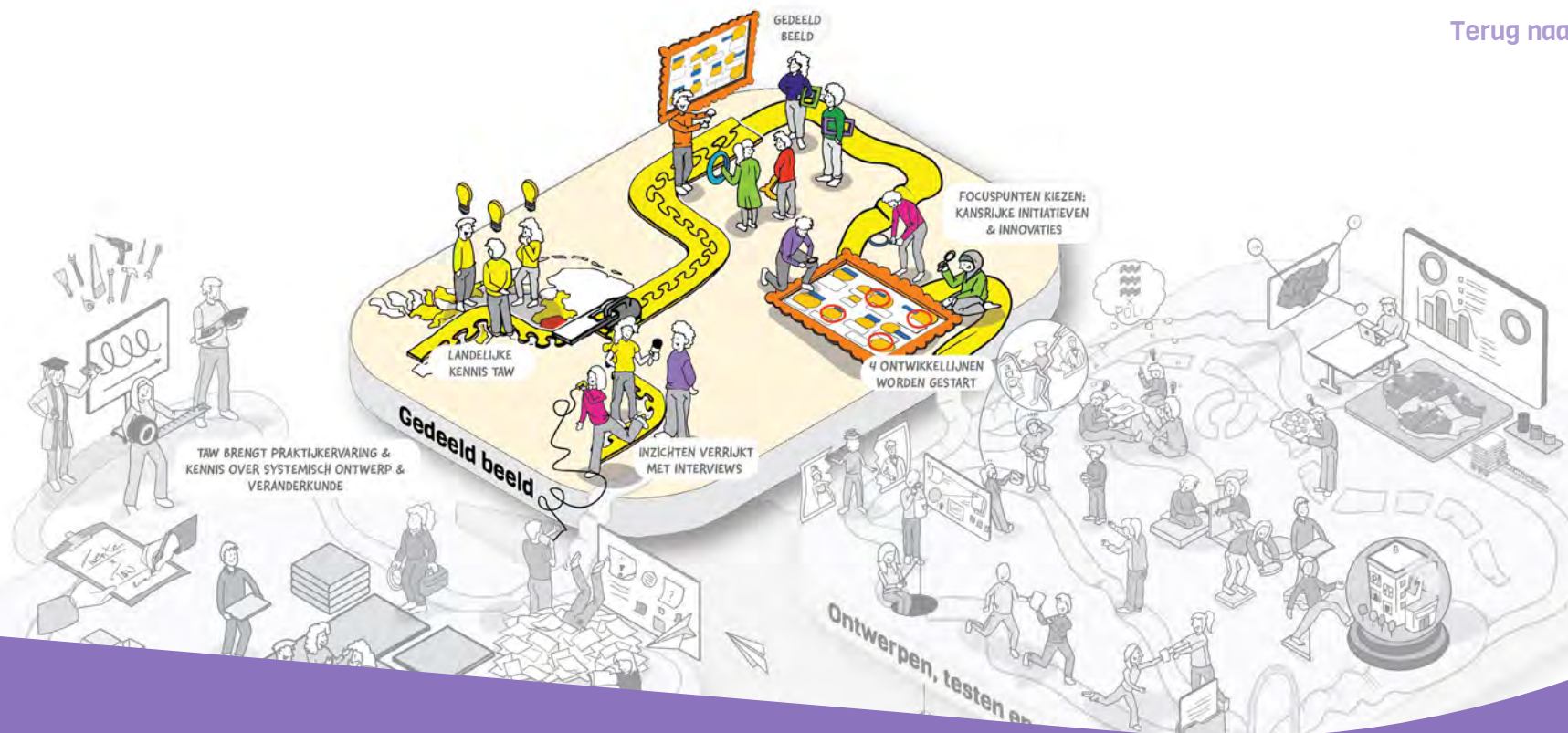
- ✓ De uitkomsten uit de inventarisatie worden verrijkt met kennis over de leefwereld van gezinnen, verkregen door middel van gesprekken met kinderen, jongeren en ouders. Op deze wijze wordt via gesprekken met gezinnen, interviews en enquêtes met jeugdhulpverleners, gemeenten en keten- en netwerkpartners regionaal inzicht gecreëerd in de oorzaken en knelpunten van wachttijden, en de doelen en belangen van de betrokkenen.
- ✓ De regionale inzichten worden samengevoegd met de landelijke kennis van Team Aanpak Wachttijden over de oorzaken van en oplossingsrichtingen voor wachttijden.
- ✓ In een brede sessie met stakeholders worden deze regionale inzichten gedeeld en verdiept; wat zijn voor de regio de prioriteiten, hoe duiden we die? Zo ontstaat er een gedeeld beeld van de stand van zaken en wat er moet gebeuren.
- ✓ Het is tijd om te kiezen: wat we gaan aanpakken? Met welke initiatieven starten we of welke versterken we? Wat ontwikkelen we? En, minstens zo belangrijk: waar stoppen we mee?

- ✓ Met onze innovatie-routekaart stellen we binnen de initiatieven en innovaties waar de meeste impact gehaald kan worden, korte termijndoelen en houden we tegelijk de langetermijnvisie scherp in het oog.
- ✓ De betrokkenen worden geënthousiasmeerd en verbinden zich aan het werken aan deze ontwikkelingen middels eigenaarschap en capaciteit. De manier van werken, gezamenlijk en stapsgewijs, wordt door de betrokkenen omarmd.
- ✓ Met een goede gezamenlijke programmaleiding wordt het proces stevig vastgehouden zodat alle betrokkenen de ruimte hebben om te werken volgens deze werkwijze.
- ✓ Alle belanghebbenden, van ketenpartners tot raadsleden, blijven elkaar informeren en weten wat hun rol kan zijn in deze beweging.
- ▶ **Uit het breed gedeelde beeld worden drie focuspunten gekozen. Die worden vertaald naar vier ontwikkelingen. Er is een gedeelde verantwoordelijkheid op mogelijke oplossingen. Er zijn initiatieven gekozen waarop wordt samengewerkt**

Alles doen, is niets doen: waar gaan we ons op richten?

Dit zorgt voor impact 

Dit zegt de regio 



## Dit zorgt voor impact

**Uiteraard is er veel kennis aanwezig over wachttijden in de jeugdzorg bij jeugdhulpaanbieders, verwijzers, onderwijsinstellingen, het voorliggend veld, en gemeenten in de regio. Natuurlijk lopen er talloze projecten. En ook jeugdzorgprofessionals doen steeds meer in steeds minder tijd. Maar zolang we niet onze kennis bundelen, keuzes maken en focus bepalen, doen we alles en dus niets.**

In deze fase van de aanpak brengen we daarom in een brede sessie met regionale jeugdhulpaanbieders, verwijzers, onderwijsinstellingen, het voorliggend veld en gemeenten de oorzaken van en oplossingsrichtingen voor wachttijden in de regio in kaart. Wat zijn de voornaamste oorzaken? Wat betekent dat? Wat we willen aanpakken?

Een sessie met al deze betrokkenen is essentieel in deze fase van de aanpak omdat het zorgt voor een gedeeld beeld.

Dit houdt in dat er inzicht komt in oorzaken, belangrijke thema's rondom oplossingsrichtingen en kansrijke lopende interventies. Het blijkt dat er bij de deelnemers hele goede ideeën bestaan voor verbeteringen. De regio Twente begint dus niet bij nul. Echter, dit inzicht zal nooit volledig en allesomvattend zijn, want daarvoor is het vraagstuk van wachttijden in de jeugdzorg te complex en gelaagd. Maar vanaf dit punt verder werken met een gedeeld beeld, zorgt ervoor dat bestuurders en jeugdhulpaanbieders elkaar niet 'gijzelen' in steeds nieuwe analyses, waardoor tijd, geld en energie om te veranderen weglekt.

Het gedeelde beeld over de oorzaken van wachttijden in de regio, leidt bijna automatisch tot keuzes door deze Kerngroep. Dit resulteert in een startnotitie over de gekozen focus, en bovenal in commitment. Er is overeenstemming over knelpunten, focus en het gezamenlijk doel.


Dit zegt de regio 



### Monique van Meel

Strategisch communicatieadviseur aanpak Wachtijden Twente over communicatie en het betrekken stakeholders

*“Een systemische verandering draagt verder dan de som der delen. We kijken vanuit de Aanpak Wachtijden naar het gehele systeem, in plaats van de afzonderlijke onderdelen. We richten ons op het begrijpen van de relaties, interacties en dynamiek tussen verschillende onderdelen van het systeem om van daaruit een netwerk van oplossingen en interventies te creëren. Juist dat netwerk is belangrijk. In Twente werken we samen met allerlei partijen vanuit alle sectoren binnen jeugdhulp en vormen we een netwerksamenwerking. Daarbij communiceren alle samenwerkende partijen richting hun achterban, zodat iedereen op de hoogte is en kan meewerken aan jeugdigen op tijd de juiste hulp te bieden.”*

Naar het interview 

# Energie, versnelling en (meer) gewicht geven aan impactrijke initiatieven, nieuwe veelbelovende initiatieven en ontwikkelingen in gang zetten.

## Dit is er gebeurd

- ✓ Samen met alle betrokkenen in de regio kiezen we focuspunten waar we een goede en reële impact kunnen maken in het belang van kinderen, jongeren en ouders die wachten op jeugdzorg.
- ✓ Lopende initiatieven met veel impact worden in kleine stappen versneld en uitgebouwd met aanbieders in de jeugdzorgketen.
- ✓ Nieuwe veelbelovende initiatieven worden ontwikkeld met jeugdhulpaanbieders en Team Aanpak Wachttijden.
- ✓ In Twente is gekozen voor vier grote ontwikkellijnen:
  1. Het uitbouwen van een aanpak voor complexe scheidingen
  2. Het jeugdhuis als vehikel om in de wachttijd van jeugdigen voor behandeling in de jeugd GGZ alvast samen met het voorliggend veld interventies te plegen
  3. De verklarende analyse als tool om de instroom beter te kunnen reguleren
  4. De inzet op data, monitoring en sturingsinformatie
- ✓ Nieuwe veelbelovende initiatieven worden ontwikkeld met jeugdhulpaanbieders en Team Aanpak Wachttijden.
- **Energie, versnelling en (meer) gewicht geven aan impactrijke initiatieven, nieuwe veelbelovende initiatieven en ontwikkelingen in gang zetten.**

- ➔ Dit zorgt voor impact
- ➔ Dit zegt de regio



## 4 Van denken naar doen: ontwerpen, testen en uitvoeren



## Dit zorgt voor impact

We weten nu waar we in de jeugdzorgketen in de regio de grootste impact kunnen maken, wat de interventiemogelijkheden zijn, wat juist goed gaat of wat nieuw ontwikkeld moet worden. Dus: aan de slag! De aanpak in deze fase verder stapsgewijs samen vormgeven geeft energie, omdat betrokkenen concreet weten dat ze werken aan het aanpakken van de oorzaken waarom kinderen en jongeren op een wachtlijst staan en aan het versterken van inzicht in het wachttijdenvraagstuk.

Werken aan een beperkt aantal gezamenlijk gekozen ontwikkellijnen, zorgt voor focus en versnelling. Impactvolle initiatieven worden daarom krachtig, omdat ze door er samen aan te werken steviger worden uitgebouwd en inhoudelijk worden verdiept. Om de snelheid erin te houden, is het belangrijk te werken in kleine stappen. Ook op dit niveau gaan we niet vertragen door alles tegelijk te willen, maar door al werkend en vragen stellend te blijven verbeteren, verdiepen en versnellen.

Kiezen voor concrete initiatieven samen met kinderen, jongeren en gezinnen is belangrijk. Net zo belangrijk: kiezen voor initiatieven die meer inzicht geven op basis van de beschikbare data om grip te krijgen op instroom, doorstroom en uitstroom. Door het ontbreken van deze inzichten en sturingsinformatie kunnen professionals en bestuurders hun koers niet data gedreven onderbouwen of bijsturen.

De initiatieven die we nemen binnen de ontwikkellijnen en het verbeteren van data, verankeren we steeds duidelijker in een structuur, governance en in beleid. Dat een systemische aanpak een rijke voedingsbodem is voor het aanpakken van complexe problemen die je keer op keer kunt toepassen, ook in andere trajecten, krijgt een breder fundament.

 Dit zegt de regio



### Inkijkje in systemisch ontwerp

Vanuit systemisch ontwerp worden veel gesprekken gevoerd met kinderen, jongeren, ouders en professionals. Via [deze link](#) krijg je een inkijkje in wat impact heeft, en hoe deze verhalen bijdragen aan het komen tot c.q. het verder brengen van oplossingsrichtingen. In de [handreiking complexe scheidingen](#) is meer te lezen wat vanuit systemisch ontwerp is opgetekend over persona's, een beeld van scheidingen en impactpunten.





### Sonja Hopmans

Deskundige complexe scheiding en samenwerking over snellere doorstroom van kinderen die hulp krijgen in een complexe scheiding

*“Als jeugdhulpverleners in de strijd van ouders worden ingezogen, wordt hulp ineffectief. Ze raken uitgeput en verwijzen herhalend door naar andere collega’s of ander aanbod. Uiteindelijk kunnen kinderen en jongeren in het gedwongen kader komen, omdat iedereen met de handen in het haar zit. Als de strijd sneller stopt en er rust komt, gaat het met de kinderen beter. De zorg die nodig is, heeft dan een begin en een einde.”*

Naar het interview 

### Sofie Servaas

Regioadviseur bij de GGZ-instelling Accare over de ontwikkeling van Jeugdhuis

*“We weten dat alleen een GGZ-behandeling niet het enige antwoord is als een kind angstig is of een depressie heeft. Als er geldproblemen zijn in een gezin, ouders scheiden of problemen zijn op school kun je die angst of depressie niet alleen oplossen met een psychiatrische behandeling. De oplossingen liggen op andere terreinen. Maar als je gaat samenwerken, lukt dat wél.”*

Naar het interview 

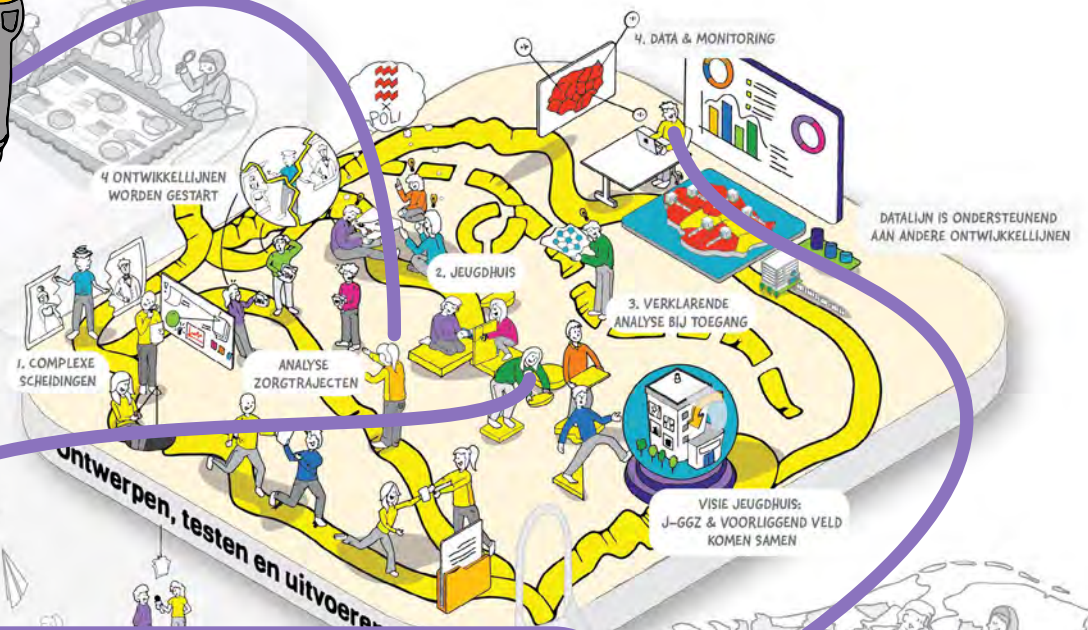
### Gea Hamhuis

Dataspecialist Kennispunt Twente over datamonitoring voor meer inzicht en overzicht

Wachlijsten in de jeugdzorg vinden we een groot probleem. Toch werd dit urgente probleem niet cijfermatig gemeten. Het Kennispunt Twente doet dat nu wel. Bij de tien grootste jeugdhulpaanbieders in Twente wordt die data uitgevraagd.

*“Over hoe we hiermee om willen gaan, moeten we nog goede afspraken maken. Want het delen van deze data maakt jeugdhulpaanbieders ook kwetsbaar. Tegelijkertijd kunnen zij door dit inzicht en overzicht ook zelf aan de slag. Dat is winst, want we hebben allemaal hetzelfde doel: minder kinderen op de wachtlijst.”*

Naar het interview 



# Daar waar de energie zit, zit de versnelling.

## Dit is er gebeurd

- ✓ Kinderen, jongeren en gezinnen hebben betere, snellere en passender hulp gekregen door; het aanpassen van de regionale werkwijze op complexe scheidingen, meer uit te gaan van het eigen netwerk, jongerenparticipatie te verstrekken, intensievere samenwerking met onderwijsinstellingen en meer domein overstijgend werken.
- ✓ De aanpak in de jeugdzorgregio is geëvalueerd en geborgd en de projectleider van Team Aanpak Wachtlijden stapt uit de Kerngroep.
- ✓ De systemische methodiek draait in de regio door en kan op andere knelpunten worden toegepast.
- ✓ De regio participeert in het leernetwerk van de Aanpak Wachtlijden waarin regio's met elkaar verbonden zijn en kennis actief wordt gedeeld. De regionale programmaleiders kunnen daardoor blijven leren van initiatieven elders in het land, maar ook van nieuwe kennis over het werken aan complexe opgaven en systemisch veranderen.
- ✓ De Kerngroep blijft in de regio bij elkaar in de keuken kijken, zij zijn ambassadeurs voor de aanpak in hun eigen gemeenten en regio en worden dat (voor hun initiatieven) ook in andere jeugdzorgregio's.
- ✓ De ontwikkellijnen gaan door, vertakken zich verder in de regio en kunnen eventueel ook van start in andere jeugdzorgregio's via het leernetwerk.
- ✓ Er ontstaan samenwerkingen met andere jeugdzorgregio's zodat ontwikkelde initiatieven die zijn ontstaan in een jeugdzorgregio, ingevoerd kunnen worden in andere jeugdzorgregio's.

▶ **Structuur, werkwijze en voedingsbodem om verder op door te gaan**

Dit zorgt voor impact 

Dit zegt de regio 



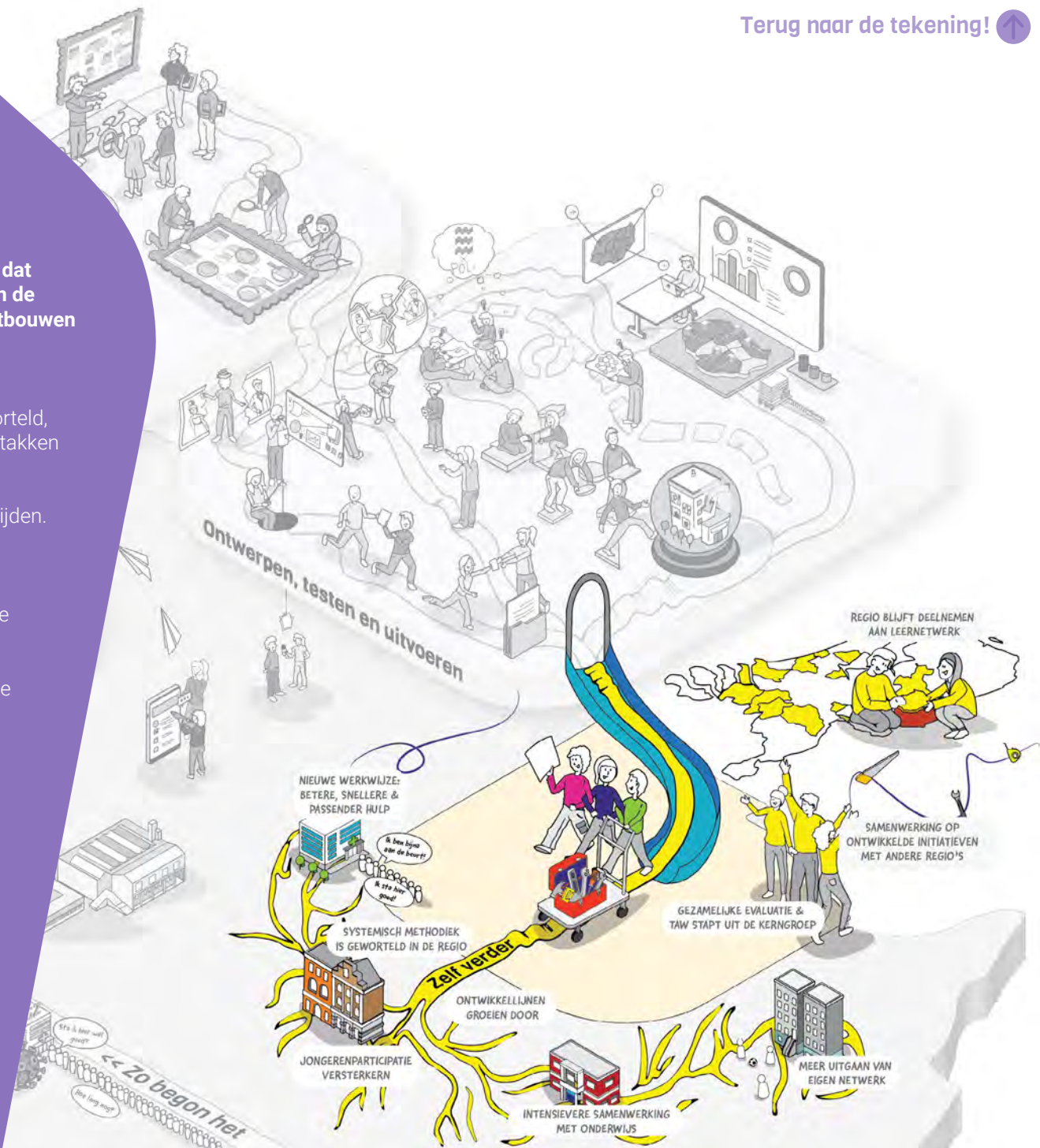
**5** Zelf verder

## Dit zorgt voor impact

Team Aanpak Wachtijden gaat na ongeveer 10 maanden weg. En dat heeft juist geen impact; de Kerngroep en de andere betrokkenen in de jeugdzorgregio kunnen de systemische methodiek goed verder uitbouwen in de lopende en ontwikkelde initiatieven.

Ook weet de regio hoe zij de systemische aanpak voor complexe problemen kan toepassen op andere knelpunten. De aanpak is geworteld, de methodiek ook, de initiatieven kunnen verder groeien, zichzelf vertakken en er komt ruimte om ook andere initiatieven op te pakken. Het is essentieel dat de programmaleiders, en eventuele andere betrokkenen, zich aansluiten bij het leernetwerk van de Aanpak Wachtijden. Het leernetwerk is een landelijk netwerk van jeugdzorgregio's die een systemische verandering hebben ingezet binnen de Aanpak Wachtijden. Het is een netwerk van mensen die allemaal op hun eigen wijze wachtijden aanpakken, omdat immers de context van de regio verschilt net als de oorzaken per regio van wachtijden kunnen verschillen. Maar het is ook een netwerk waarbinnen de deelnemers opvallend vaak onderlinge overeenkomsten hebben. Ze herkennen de obstakels waar anderen tegenaanlopen en raken geïnspireerd door elkaars oplossingsrichtingen.

De nieuwe inzichten van de ene regio kunnen soms goed toegepast worden in een andere regio. Zodra de aanpak van de één ook elders werkzaam blijkt, wordt deze duurzame oplossing ook de duurzame oplossing voor de ander. Regio's hoeven niet overal zelf het wiel opnieuw uit te vinden; zo blijft de aanpak continu werkend en draagt het bij aan een werkelijke transitie in de jeugdzorg omdat we niet langer doen wat we deden.



Dit zegt de regio 

### Alison de Rooij

Manager Mediant Geestelijke Gezondheidszorg  
over vertrouwen en samenwerken in het sociaal domein

*“Als jeugdzorgprofessionals weten we al lang dat juist buiten ons eigen veld de antwoorden liggen. Je moet dus echt van je eiland af als je de oorzaken van wachttijden wilt oplossen. Het Jeugdhuis, een initiatief dat wordt vormgegeven, is daarom zo’n veelbelovend antwoord omdat er domeinoverstijgend wordt samengewerkt met het sociaal domein, GGZ, Veilig Thuis, de gemeenten en onderwijs. Dat is een cultuurverandering. Want je spreekt een andere taal, hebt andere belangen en werkwijzen. Je brengt werelden bij elkaar.”*

Naar het interview 

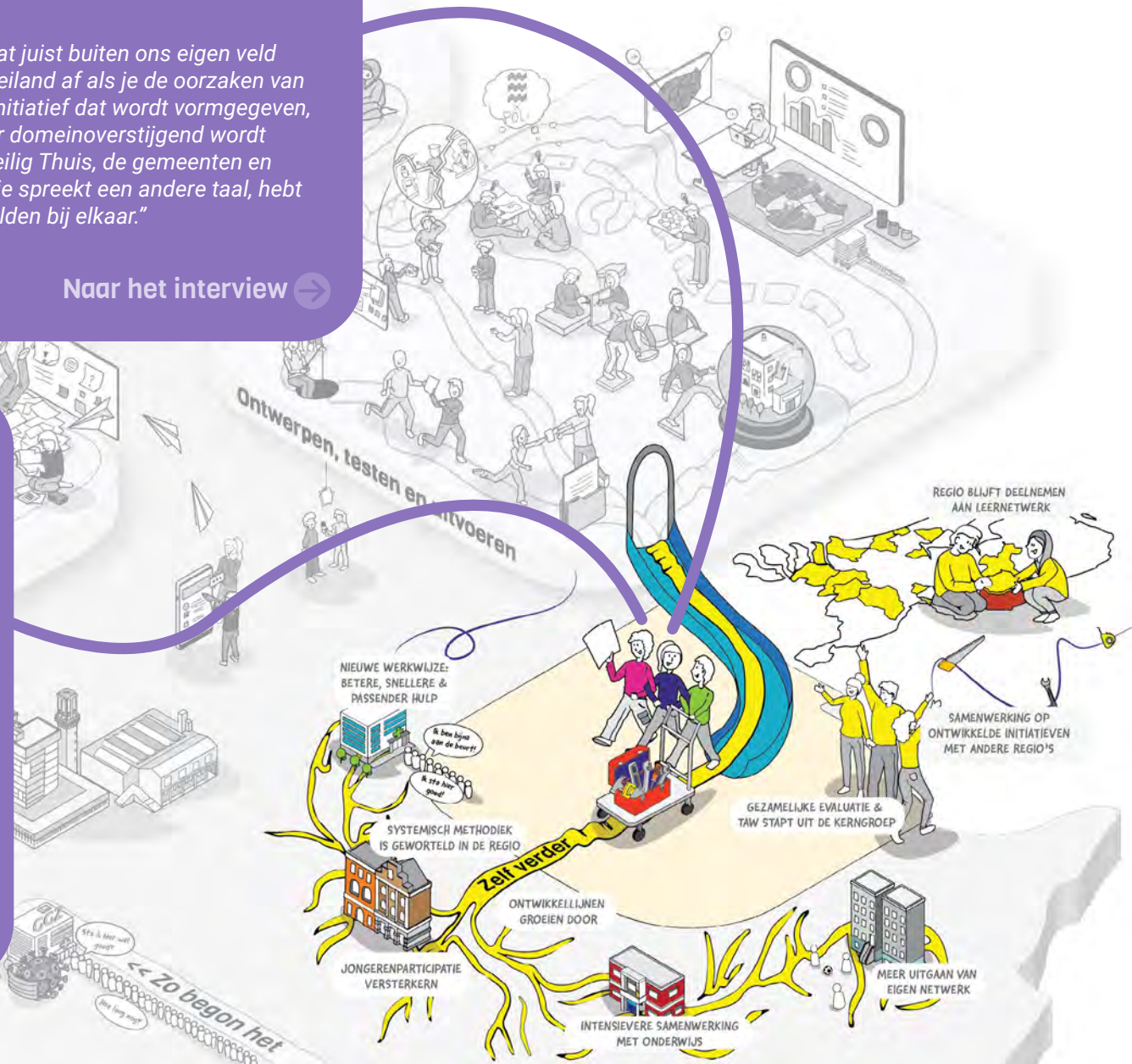


### Ellis ter Beek

Regiodirecteur Acccare (GGZ-instelling)  
over starten met andere zorg als je op een wachtlijst staat

*“Samen met drie andere grote jeugdzorginstellingen verzorgen we een aanbod waarmee een gezin of een jongere aan de slag kan gaan terwijl ze op de wachtlijst staan. Zo wordt de wachttijd een fase waarin je je actief voorbereidt op het ‘specialistisch deel’ van je behandeling dat nog gaat komen. Dit aanbod is heel concreet. Denk aan running-therapy waardoor je in beweging komt of een buddysysteem voor jongeren, omdat pubers ontzettend veel leunen en steunen in een vriendengroep, kan zo’n aanbod niet ontbreken. Ook zetten we ervaringsdeskundigen in voor jongeren als ouders.”*

Naar het interview 





Dat het duurzaam aanpakken van wachttijden draait om een andere blik op het jeugdzorgsysteem, hoe je dit systeem kunt beïnvloeden en hoe je wél kunt samenwerken, is een vraagstuk dat in elke jeugdzorgregio speelt. Leren van elkaar is daarom een belangrijke voorwaarde in de Aanpak. Hierover lees je in de interviews met betrokkenen van onderstaande regio's.



### **Naar de interviews**

Zie de volgende pagina voor een overzicht van de interviews.



# Andere regio's uitgelicht

### Tom de Kleer

Wethouder Bestuurlijk voorzitter van de kerngroep aanpak wachttijden in **Holland Rijnland**

*"In onze regio stijgt het aantal jongeren in de jeugdhulp, en daaraan gekoppeld de lengte van de wachtlijsten. Ook de kosten nemen toe. De wethouders in onze regio hebben het beleidsteam de bestuurlijke opdracht om wachttijden aan te pakken. We wilden niet het wiel uitvinden, maar leren van wat er elders al gebeurt. Dit is de reden waarom aan Team Aanpak Wachttijden gevraagd is om ondersteuning te bieden: Wat waren goede voorbeelden elders uit het land? Waar konden we aansluiten bij wat er loopt in onze regio? En hoe konden we via de innovatie-methodiek werken?, zodat we oplossingen in het hier-en-nu steeds koppelen aan langetermijnvisie."*

Naar het interview →

### Emma van der Burgh

Beleidsadviseur Jeugd **Centraal Gelderland**  
Over het integreren van andere opgaven in de aanpak wachttijden

*"Wachttijden zijn niet het enige vraagstuk in het sociaal domein. Ook geldtekort en personeelstekort zijn urgent. Daarom wordt in Centraal Gelderland de aanpak wachttijden verweven met andere opgaven zoals de hervormingsagenda. En eerlijk is eerlijk: dat is bestuurlijk spannend. Toch denken wij dat dat juist wél kan. Ten eerste omdat we door een andere aanpak de problemen van jongeren en kinderen beter kunnen behandelen. Dat zorgt voor minder instroom en snellere door- en uitstroom. Daardoor komt geldbesparing in beeld, wat bestuurlijk gezien helpt om de aanpak gedragen te krijgen."*

Naar het interview →

Andere regio's uitgelicht

## Interviews

### Andrea Wildeboer

Informatiespecialist Gemeenschappelijke Regeling Jeugd **Rijnmond**  
over het verzamelen en ontsluiten van data in de Monitoring wachttijden

*"Als je geen data hebt, reageer je alleen op signalen en incidenten, maar krijg je nooit een totaalbeeld van de groep." Het dashboard levert elk kwartaal kerncijfers aan over het aantal kinderen en jongeren die op de wachtlijst staat voor specialistische hulp en komt tot stand met data van de 15 grootste jeugdhulpaanbieders. "Dit geeft een globaal, grof inzicht hoelang een wachttijd duurt. Op beleidsniveau kun je daar op sturen en ook een jeugdhulpaanbieder kan erop inspelen."*

Naar het interview →

### Dion Dankers

Bestuurlijk trekker aanpak wachttijden in **Hart van Brabant**  
over preventie die zorgt voor minder terugval op jeugdzorg

*"Zorg verlenen in de jeugdhulp aan een jongere die al eerder jeugdzorg heeft gekregen en toch terugvalt is belangrijk. Maar als je weet te voorkomen dat de jongere terugvalt, is dat veel effectiever. Preventie begint juist níét in de zorg, dat moet elders in de samenleving gebeuren. We hebben school een sleutelrol gegeven in deze preventieve rol binnen nazorg. Zij kunnen signaleren, maar wel met hulp van de jeugdzorg. Zo voorkom je dat een jongere afglijdt en weer terug is bij af."*

Naar het interview →

# Over de Aanpak Wachttijden

In de vorige delen van deze rapportage is de Aanpak Wachttijden beschreven aan de hand van de reis van de jeugdzorgregio Twente en de ervaringen uit andere jeugdzorgregio's.

In dit deel wordt uitgebreider stilgestaan bij de aanleiding, de reden en de drijfveren van de Aanpak Wachttijden. Daarnaast wordt beschreven wat de werkwijze is van de Aanpak Wachttijden en welke instrumenten worden ingezet. Afsluitend wordt beschreven wat de impact is, de kennis en inzichten, evenals een inkijkje in waar de jeugdzorgregio's staan en waar de Aanpak Wachttijden naartoe beweegt.



## **Waarom?**

Over de context, de visie op het wachttijdenvraagstuk en uitgangspunten van de Aanpak Wachttijden.



## **Hoe?**

Over de methodiek en het handelen van Team Aanpak Wachttijden; en de fasen en randvoorwaarden binnen de werkwijze.



## **En nu?**

De ontwikkeling van de Aanpak – gerealiseerde impact en opgedane kennis en inzichten – en de ontwikkeling van jeugdzorgregio's. En over 'hoe nu verder'.



## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Waarom?

# Context

Wachttijden in de jeugdzorg bestaan al jaren. De groeiende zorgvraag en huidige knelpunten in de jeugdzorg leiden tot lange wachttijden, met ernstige gevolgen voor kinderen en jongeren. Deze wachttijden verergeren hun klachten, vertragen hun ontwikkeling en belemmeren daarmee hun toekomstkansen. Deze wachttijden kunnen duurzaam worden teruggedrongen als structureel wordt gekeken wat de onderliggende oorzaken zijn van wachttijden en niet enkel te focussen op symptoombestrijding.

Het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ) heeft van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) de opdracht gekregen om jeugdzorgregio's te ondersteunen bij het terugdringen van wachttijden in de jeugdzorg op basis van goed inzicht en overzicht. Het OZJ heeft hiervoor Team Aanpak Wachttijden opgezet. Dit team heeft een structurele aanpak ontwikkeld die tot en met 2025 in jeugdzorgregio's ingezet wordt.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Waarom?

# Visie op het wachtlijdenvraagstuk

Wachtlijden in de jeugdzorg zijn een symptoom van diepere, diverse en fundamentele problemen, zowel in de jeugdzorg als in de bredere samenleving. De samenleving is steeds complexer geworden. Een kenmerk van die complexiteit is dat problemen onbegrensd zijn, het gaat bij jeugdzorg om vicieuze cirkels van problemen die zich niet houden aan grenzen van beleidsterreinen als jeugdzorg, justitie, werk & inkomen, financiën en huisvesting. Het werken aan wachtlijden in de jeugdzorg kent dan ook geen duidelijke grenzen. Een ander kenmerk van complexiteit is dat complexe systemen zich niet lineair ontwikkelen en niet verklaarbaar zijn vanuit de delen, maar emergent. Oftewel spontaan optredend door een samenvoeging van een aantal verschillende elementen; het geheel is niet gelijk aan de som der delen. Maar ook een veelheid aan factoren en actoren met dynamische en elkaar beïnvloedende relaties onderling, is kenmerkend voor complexiteit. Dit alles maakt ook dat de juiste oplossing niet zonder meer voorspelbaar is.

Het niet voldoende erkennen van de complexiteit en de gevolgen hiervan, leidt vaak tot een spagaat tussen de bestaande complexiteit en complexiteit-ontkennend gedrag dat vervolgens leidt tot focus op beheersing. In onze samenleving zijn we gewend om complexe vraagstukken te benaderen vanuit de veronderstelling dat oplossingen vanzelf zullen volgen als we een goede analyse maken van het vraagstuk. Het vasthouden aan bestaande benaderingen en de focus op beschikbare gegevens en onderzoek, zal de complexiteit van het onderliggende vraagstuk verhullen en uiteindelijk voorkomen dat we daadwerkelijk de oorzaken aanpakken. In andere woorden, als we blijven vasthouden aan wat we altijd al deden, zullen we dezelfde resultaten behalen en niet komen tot duurzame oplossingen, zoals beschreven door Sharon Stellaard (auteur [Boemerangbeleid](#), maart 2023).

Om complexe vraagstukken effectief aan te pakken zijn dus nieuwe manieren van kijken, denken en handelen nodig. Vanuit de Aanpak Wachtlijden vinden we het van cruciaal belang om bij het terugdringen van wachtlijden in de jeugdzorg deze complexiteit te onderkennen. We realiseren ons daarbij dat we focus en prioritering nodig hebben om het verschil te kunnen maken en aantonen. De mensen in Team Aanpak Wachtlijden zetten zich daarom in voor het creëren van een voedingsbodemp waarbinnen we deze complexiteit erkennen, deze proberen hanteerbaar te maken en zo samen met direct betrokkenen op een duurzame manier te werken aan het terugdringen van wachtlijden in de jeugdzorg en het versterken van het jeugdzorglandschap. Het Team Aanpak Wachtlijden gebruikt hierbij onder andere de wetenschappelijke inzichten over complexiteitsdenken van Geert Teisman<sup>1</sup> en Kees Dorst<sup>2</sup>.

Het Team Aanpak Wachtlijden beseft zich terdege dat de visie en werkwijze zich tevens dienen te verhouden tot het realiseren van wezenlijke resultaten met betrekking tot inzicht in- en terugdringen van wachtlijden in de jeugdzorgregio's. Dit spanningsveld wordt nadrukkelijk opgezocht en is daarmee een van de randvoorwaarden om jeugdzorgregio's te ondersteunen.

<sup>1</sup> Zie de [blog van Marco Derksen](#) over Geert Teisman waarin ook de videostream naar zijn afscheidsrede staat opgenomen. In deze rede wordt ook de samenwerking met Team Aanpak Wachtlijden benoemd.

<sup>2</sup> Zie de [blog van Sioo](#) over de masterclass over frame creation verzorgd door Kees Dorst.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

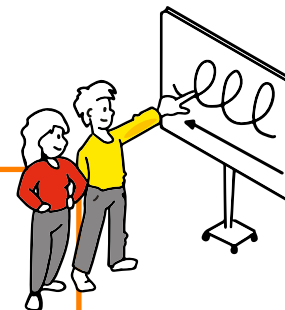
- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Waarom?

# Missie, doelen en principes Aanpak Wachtijden

De Aanpak Wachtijden heeft de opgave om jeugdzorgregio's te ondersteunen bij het terugdringen van wachtlijden in de jeugdzorg op basis van goed inzicht en overzicht.

**Hiermee heeft Team Aanpak Wachtijden een structurele werkwijze ontwikkeld waarbij zij jeugdzorgregio's helpt bij het creëren van een voedingsbodemp om duurzaam wachtlijden aan te pakken.**



### Dit doet Team Aanpak Wachtijden door

- Jeugdzorgregio's te stimuleren om het vraagstuk wachtlijden te agenderen, betrokkenen te mobiliseren en te bouwen aan het juiste netwerk.
- Jeugdzorgregio's te ondersteunen bij het vormgeven en uitvoeren van het aanpakken van wachtlijden in de jeugdzorgregio.
- Te werken volgens de volgende ontwerpprincipes: systemisch en duurzaam, samen met de jeugdzorgregio, stapsgewijze verbetering, experimenteren om te bewegen in plaats van te bewijzen.
- De leefwereld van het kind of de jongere en de professional leidend te laten zijn in het komen tot focus en oplossingen.
- Bestuur, beleid en uitvoering met elkaar te verbinden.
- Jeugdzorgregio's te ondersteunen bij het beter inzichtelijk krijgen en duiden van de wachtlijden met data zoals het [Dashboard Wachtlijden](#).
- Kennis, expertise en praktijkervaring in te zetten en actief te verspreiden.
- Jeugdzorgregio's aan elkaar te verbinden zodat zij van elkaar leren.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Waarom?

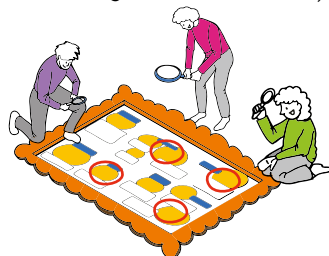
# Missie, doelen en principes Aanpak Wachtlijden

## Ontwerpprincipes

Hieronder staan de ontwerpprincipes<sup>1</sup> inhoudelijk toegelicht.

### Systemisch en duurzaam

Het wachtlijdenprobleem is een systeemprobleem en de oplossing ligt ook op dat niveau. Met de Aanpak Wachtlijden wordt ingezet op een integrale aanpak over alles wat speelt in de jeugdzorgregio, met oog voor het hele systeem, en met het terugdringen van wachtlijden als focus. Het is duurzaam, omdat het een meerjarige aanpak vereist. Het aanpakken van wachtlijden kan juist gebruikt worden om de transformaties in de jeugdzorg te realiseren (en dus als vliegwiel functioneren).



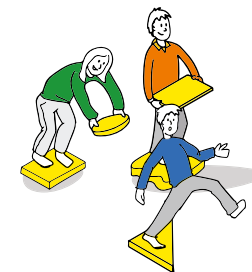
### Samen met de regio

De Aanpak Wachtlijden is een aanpak op regionaal niveau, zodat goed aangesloten kan worden bij wat er in de regionale situatie speelt. Oorzaken van wachtlijden kunnen immers regionaal verschillen. Het is de bedoeling dat er verder wordt gebouwd op wat er al is (bv. de ontwikkelagenda van een jeugdzorgregio). De gehele aanpak wordt doorlopen in gezamenlijkheid met alle relevante betrokkenen in de jeugdzorgregio. De ondersteuning is dan ook op maat voor de jeugdzorgregio.

<sup>1</sup> Zie ook de publicatie [De aanpak van het wachtlijdenprobleem](#) op de website van Team Aanpak Wachtlijden.

### Stapsgewijze verbetering

Omdat het wachtlijdenprobleem – en de mogelijke oplossingen – zich niet makkelijk vooraf laten duiden, is het essentieel dat de aanpak in kleinere stappen wordt doorlopen. De standaard 'lineaire aanpak' waarbij het vooraf duidelijk is wat precies het probleem en de bijbehorende oplossing is, werkt hiervoor niet. Dat wil vaak ook zeggen dat niet het hele probleem vooraf duidelijk hoeft te zijn om al wél stappen te kunnen zetten om te werken aan oplossingen. Het samenwerken aan oplossingen en leren van elkaar en van de praktijk, is net zo belangrijk als de oplossing zelf. Het uitgangspunt hierbij is een langetermijnvisie met korte termijndoelen.



### Experimenteren om te bewegen i.p.v. te bewijzen

Harde bewijslast, zoals wetenschappelijke kennis en data, is vooralsnog niet of veel te weinig aanwezig. Grootschalig investeren in opties waarvan je niet zeker weet of ze gaan werken is onwenselijk. Door klein te beginnen en een mogelijke oplossing te testen, begrijp je sneller hoe de oplossing interactie heeft met de omgeving (dit kun je niet voorspellen). Met het duidelijker worden van de effectiviteit van de oplossing, kunnen er ook veiliger grotere stappen gemaakt worden.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

# Instrumenten Aanpak Wachttijden

De Aanpak Wachttijden bestaat uit een aantal elementen, met als basis de regionale werkwijze. Naast deze regionale werkwijze zet Team Aanpak Wachttijden ook in op een aantal andere onderdelen om een maximaal aantal jeugdzorgregio's te bereiken en te ondersteunen, zoals: de werving van jeugdzorgregio's, een Leerexpeditie voor geïnteresseerde jeugdzorgregio's, een landelijk leernetwerk om kennis te delen en te borgen, en expertprojecten om landelijk te experimenteren en te testen. De Aanpak Wachttijden beschikt over een breed instrumentarium om op al deze onderdelen in te zetten.

De volgende instrumenten worden op een samenhangende en gecoördineerde manier toegepast in de jeugdzorgregio's.

### Procesbegeleiding & veranderkundig advies

Team Aanpak Wachttijden helpt mee het onderwerp wachttijden op de agenda te krijgen in de jeugdzorgregio. En bij het verkrijgen van een gezamenlijk beeld over wachttijden en het faciliteren van interactie met alle betrokkenen; van gemeenten, jeugdhulpaanbieders, verwijzers en onderwijsinstellingen tot kinderen, jongeren en hun ouders. Hierin wordt samen bepaald wat alle betrokkenen de moeite waard vinden om op te pakken en wat hiervoor nodig is. Op deze wijze wordt een logische plek - een platform - gecreëerd waar aan het vraagstuk van wachttijden gewerkt kan worden.

### Systemisch Ontwerp

Team Aanpak Wachttijden voert gesprekken met kinderen, jongeren, ouders en professionals om hun ervaringen te achterhalen en te onderzoeken waar oorzaken voor wachttijden liggen. En zo oplossingsrichtingen te definiëren, te helpen kiezen en te testen op effectiviteit. Wij leren de jeugdzorgregio's te denken en werken volgens de principes van systemisch ontwerp, waarbij de leefwereld van de gezinnen altijd centraal staat.

### Kwantitatief inzicht in wachttijden

Team Aanpak Wachttijden ondersteunt jeugdzorgregio's in het verkrijgen c.q. vergroten van regionaal inzicht in wachttijden. En stimuleert jeugdzorgregio's meer data gedreven te werken. Dit helpt de jeugdzorgregio bij strategische sturingsinformatie om wachttijden te monitoren en kijken wat er nodig is voor de regionale aanpak van wachttijden.

### Praktijklijn

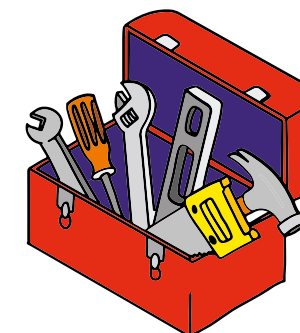
Team Aanpak Wachttijden analyseert samen met de jeugdzorgregio zorgtrajecten van kinderen en jongeren op de wachtlijst, om te onderzoeken waar hardnekkige vraagstukken zich voordoen in de praktijk. Dit om inzicht te versterken, aanknopingspunten voor verbetering te bieden en/of kinderen en jongeren te helpen sneller ondersteuning te vinden die past bij hun zorgvraag.

### Landelijk leernetwerk

Team Aanpak Wachttijden verbindt jeugdzorgregio's door met elkaar kennis en geleerde lessen te delen en te borgen en daarmee te versnellen, adapteren en harmoniseren. Dat wil zeggen; gezamenlijk de innovatie versnellen, de adaptatie aan veranderende omstandigheden te bevorderen, en diverse benaderingen - zoals rondom datagebruik - te harmoniseren.

### Kennis en expertise

Team Aanpak Wachttijden haalt rode draden op uit de (praktijk)kennis en ervaring, legt deze vast en past deze weer toe in de Aanpak Wachttijden. Daarbij wordt aangesloten bij landelijk beschikbare kennis & wetenschap, data en ervaringsdeskundigheid.



## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

# Regionale werkwijze

In ongeveer tien maanden ondersteunt Team Aanpak Wachtlijden de jeugdzorgregio met een structurele aanpak voor het terugdringen van wachttijden. Het team fungeert als vliegwiel; het zorgt voor inzicht in de oorzaken en oplossingsrichtingen voor wachttijden, inzicht in de wachttijden, en voor duurzame keuzes en samenwerking binnen de jeugdzorgregio. Daarnaast biedt Team Aanpak Wachtlijden aan alle deelnemende jeugdzorgregio's haar helikopterblik en netwerk aan. Elke jeugdzorgregio kan deelnemen aan een leernetwerk waarin kennis over de Aanpak Wachtlijden, praktijkervaring en inzichten vanuit andere jeugdzorgregio's en deskundigen voor hen openstaat en toegankelijk is. Zo profiteren deelnemende jeugdzorgregio's onderling van de beschikbare expertise en geborgde kennis.

De regionale ondersteuning bestaat uit een aantal fasen dat doorlopen wordt. In deze periode wordt de regionale projectleider gedurende het gehele proces ondersteund. In afstemming met de regionale projectleider zet een projectleider vanuit Team Aanpak Wachtlijden daarbij de expertise van diens collega's in.

## Fasering

Zie de volgende pagina voor een visualisatie van de werkwijze en de bijbehorende fasen.

### 1 Inventarisatiefase

De regionale werkwijze begint met een verdiepende kennismaking na het wervingsproces. In deze fase staat de inventarisatie centraal, zoals welke initiatieven er spelen en wat er verder onderzocht moet worden in de jeugdzorgregio. Met als resultaat dat het wachttijdenvraagstuk regiobreed geagendeerd is en meerdere partijen gemobiliseerd zijn om mee te denken en te doen.

### 2 Gedeeld beeld fase

Daarna verschuift de focus naar het verkrijgen van inzicht in de regionale oorzaken van wachttijden en het identificeren van mogelijke kansrijke oplossingsrichtingen. Deze samenwerking is zinvol voor het verzamelen van verschillende perspectieven en het komen tot een gedeeld beeld en daarmee het bevorderen van een integraal proces.

### 3 Aanpakfase

Op basis van verdere analyse worden adviezen ontwikkeld voor verschillende stakeholders en worden bevindingen omgezet in concrete acties. Dat wil zeggen dat projecten, innovaties en initiatieven worden ontworpen, getest, uitgevoerd en indien bruikbaar opgeschaald.

Hierna gaat de regio *zelf verder*. Samenwerkende partijen verder gaan met de opbrengsten van projecten, initiatieven en innovaties, gebruikmakend van de nieuw ontwikkelde werkwijze. De bredere beweging wordt verankerd in de uitgebreide regionale ontwikkelagenda.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

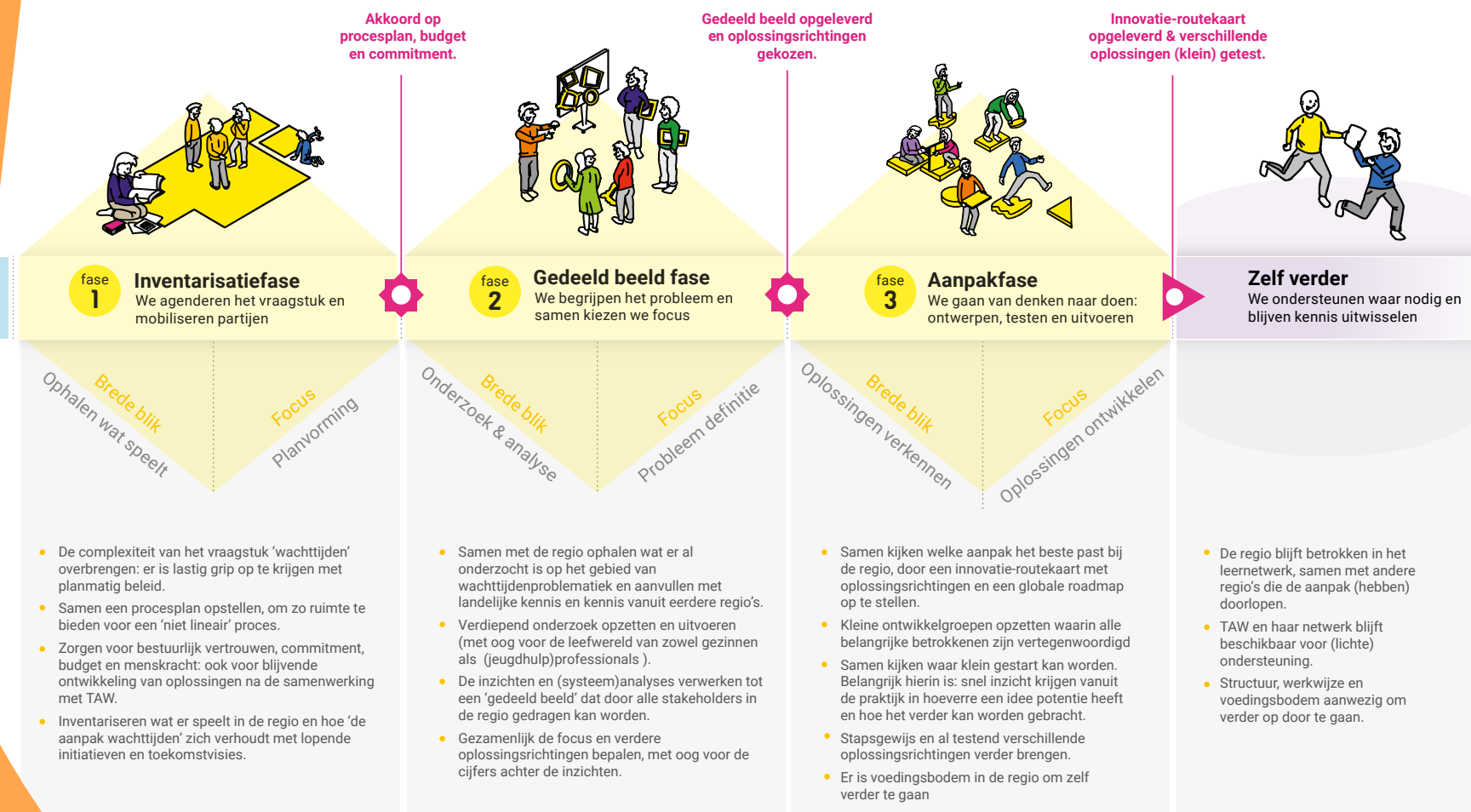
- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

# Regionale werkwijze



## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - **Randvoorwaarden**
  - **Resultaten**
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

# Regionale werkwijze

## Randvoorwaarden

Team Aanpak Wachtlijden stelt een aantal randvoorwaarden waaraan de jeugdzorgregio moet voldoen om te kunnen starten. Zij moeten allereerst intrinsiek gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met de Aanpak Wachtlijden. De verschillende startposities van jeugdzorgregio's maken dat het in elke jeugdzorgregio maatwerk is om te komen tot een goed startmoment. Als een jeugdzorgregio de intentie uitspreekt om aan de slag te gaan met de Aanpak Wachtlijden, kijkt de projectleider vanuit Team Aanpak Wachtlijden samen met de regionale projectleider welke stappen er nog nodig zijn om deel te kunnen nemen.

### De randvoorwaarden om te kunnen starten met de ondersteuning van Team Aanpak Wachtlijden zijn:

- Commitment van alle strategische partners in de jeugdzorgregio op een systeemgerichte en duurzame aanpak voor het terugdringen van wachtlijden:
  - Acceptatie van de stapsgewijze werkwijze en de bijbehorende onzekerheid waarbij nieuwe concepten worden getest.
  - Bereidheid tot analyse van jeugdzorgtrajecten en toetsing van elders ontwikkelde methoden.
  - Bereidheid kwantitatief inzicht te bieden in de wachtlijden van de jeugdzorgregio.
- Bestuurlijke commitment en escalatiemogelijkheden.
- Bijbehorend duurzaam budget met reservering voor het implementeren van oplossingen.
- Een platform met voldoende mandaat (bv. kerngroep).
- Borgen van de aanpak, expertise en adviezen in de regionale ontwikkelagenda.
- Capaciteit & eigenaarschap (beleidsinzet, toegang tot de praktijk, implementatieadvies).

## Resultaten

Middels de regionale ondersteuning wordt toegewerkt naar:

- ✓ Een meerjarig regionaal programma voor het terugdringen van wachtlijden met een link naar bestaande ontwikkelopgaven in de jeugdzorgregio.
- ✓ Onder alle stakeholders een gedeeld beeld van- en inzicht in de belangrijkste uitdagingen en oplossingen om wachtlijden terug te dringen
- ✓ Een sterkere positie op het gebied van data en monitoring met betrekking tot wachtlijden. En overeenstemming is onder betrokken partijen over de methodiek voor het kwantitatieve inzicht in wachtlijden.
- ✓ Analyse en toetsing van jeugdzorgtrajecten.
- ✓ Adviezen en innovaties om wachtlijden aan te pakken, voortkomend uit het gedeelde beeld van de uitdagingen en van wat er al loopt in de jeugdzorgregio.
- ✓ De systemische werkwijze om te werken aan complexe vraagstukken is eigen gemaakt.
- ✓ Actieve deelname aan een lerend netwerk.



## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - **Randvoorwaarden**
  - **Resultaten**
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

# Werving jeugdzorgregio's

De Aanpak Wachtlijden wordt onder de aandacht gebracht bij alle jeugdzorgregio's in bijeenkomsten van het ambtelijk en bestuurlijk jeugdnetwerk van de 42 jeugdzorgregio's, en door presentaties en workshops op maat te geven; de zogenaamde werving van jeugdzorgregio's. Het doel van de workshops is om geïnteresseerde jeugdzorgregio's beter te leren kennen. Ook wordt op deze manier inzicht gegeven in hoe de aanpak er op regionaal niveau kan uitzien. Samen met de jeugdzorgregio wordt bepaald of het veranderkundig al wenselijk is om te starten met de ondersteuning van Team Aanpak Wachtlijden. Hierbij wordt gekeken naar de randvoorwaarden waaraan de jeugdzorgregio moet voldoen om te kunnen starten. De verschillende startposities maken dat het in elke jeugdzorgregio maatwerk is om te komen tot een goed startmoment.

Dit wervingsproces vergt vaak geduld en ook herhaling; er wordt van jeugdzorgregio's een andere manier van kijken en werken gevraagd. Aan de andere kant wordt het verhaal dat Team Aanpak Wachtlijden vertelt, ook als een grote kans gezien om het anders, en duurzamer aan te pakken. In de periode van januari tot en met oktober 2023 zijn zeven jeugdzorgregio's van start gegaan met de ondersteuning van Team Aanpak Wachtlijden. Hierdoor is de maximale capaciteit voor de Aanpak Wachtlijden voor dit jaar bereikt.

**Jeugdzorgregio's zijn vaak enthousiast, de belemmering zit vaak in het formeel maken van de intentie omdat dit commitment vraagt op uitkomsten die nog onduidelijk zijn. Dat is anders dan men gewend is. Hier helpt het wanneer een paar mensen in de jeugdzorgregio zich als ambassadeur opstellen en de intrinsieke motivatie hebben om dit verder te brengen.**



De 42 jeugdzorgregio's van Nederland

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

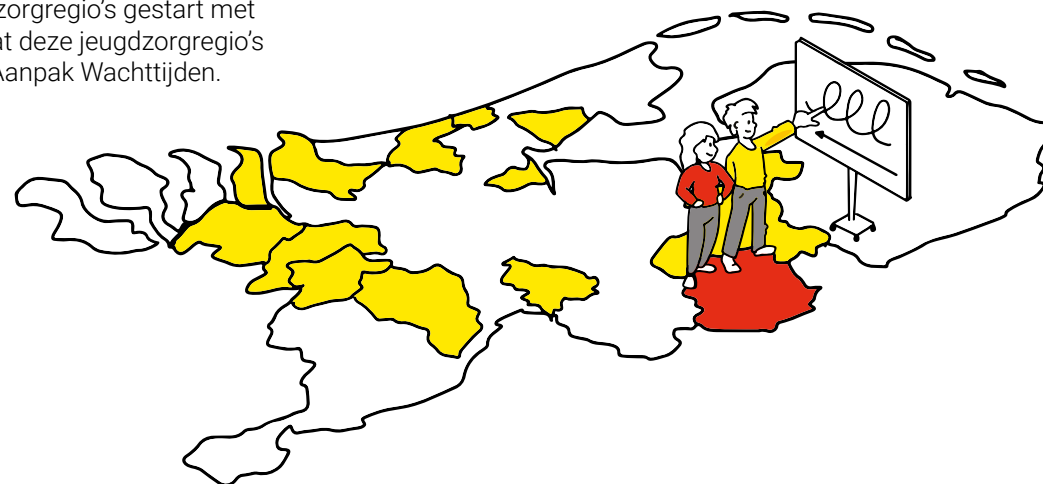
# Leerexpeditie

Een deel van de jeugdzorgregio's stroomt direct door naar de ondersteuning van Team Aanpak Wachttijden. Voor jeugdzorgregio's die nog niet kunnen of willen starten met de Aanpak Wachttijden, is er de Leerexpeditie. Hierin kunnen jeugdzorgregio's zich voorbereiden op die regionale aanpak.

### Onderdelen die in de Leerexpeditie aan bod komen zijn o.a.:

- Het maken van een startplan.
- Een effectief beeld vormen van de problematiek.
- Oplossingen voor wachttijden in kaart brengen en stakeholder management in het aanpakken van een probleem dat van iedereen is.

Door hun randvoorwaarden op deze wijze orde te brengen, kunnen jeugdzorgregio's optimaal starten met de ondersteuning. In 2023 zijn drie jeugdzorgregio's gestart met de Leerexpeditie. De verwachting is dat deze jeugdzorgregio's voorjaar 2024 zullen instromen in de Aanpak Wachttijden.



## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

# Leernetwerk

Elke jeugdzorgregio die meedoet aan de Aanpak Wachtijden kan deelnemen aan een leernetwerk waarin kennis over de werkwijze, ervaring en inzichten in andere jeugdzorgregio's en een netwerk van deskundigen voor hen openstaat en toegankelijk is. Zo profiteren deelnemende jeugdzorgregio's onderling van de beschikbare expertise en geborgde kennis. Hierbij wordt ingezet op educatie en een digitale bibliotheek.

### Educatie

Vanuit de educatielijn worden met regelmaat online en fysieke bijeenkomsten georganiseerd met als doel kennis te delen over interessante thema's ten aanzien van het aanpakken van wachtijden of om onderling ervaringen uit te wisselen. De thema's worden opgehaald in de jeugdzorgregio's, en er worden ervaringsdeskundigen en wetenschappers uitgenodigd om te komen spreken.



### Bibliotheek

Er is een digitale bibliotheek beschikbaar waar zowel de jeugdzorgregio's van de Leerexpeditie, als de jeugdzorgregio's die de Aanpak Wachtijden uitvoer(d)en informatie uit kunnen putten. Hier staan documenten en instrumenten in die Team Aanpak Wachtijden heeft ontwikkeld en documenten die jeugdzorgregio's onderling kunnen uitwisselen, zoals plannen van aanpak en handreikingen, of interessante (wetenschappelijke) onderzoeken gerelateerd aan het wachtijdenvraagstuk.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

# Expertprojecten

Expertprojecten zijn projecten die Team Aanpak Wachttijden regio-overstijgend uitlicht om intensiever te gaan onderzoeken, testen en uitvoeren. Dit wordt gedaan om verschillende redenen, met name omdat de oplossingsrichting in meerdere jeugdzorgregio's als een belangrijk thema naar voren komt. Daarnaast wordt vanuit de kennis en expertise van Aanpak Wachttijden deze oplossingsrichting als kansrijk beschouwd bij het verminderen van wachttijden. Op deze wijze kan sneller impact gemaakt worden. De meeste expertprojecten komen bovendien tijdens laatste fase van de ondersteuning door Team Aanpak Wachttijden. Hier volgen enkele voorbeelden van expertprojecten.

### Complexe scheidingen

Dit project heeft zich gericht op twee specifieke aspecten, namelijk inzicht in en visie op complexe scheidingen. Er is inzicht verkregen in de impact van scheidingen op de (instroom in) jeugdzorg, en inzicht op het belang van het betrekken van ouders en kinderen bij duurzame oplossingen en de vormgeving van preventieve maatregelen. Deze inzichten zijn voortgekomen uit onderzoek en interviews met kinderen, jongeren en gezinnen die te maken hebben met complexe scheidingen. Daarnaast is gewerkt aan een regionale visie op complexe scheidingen om lokaal en regionaal beter de verbinding te leggen tussen lopende en nieuw te starten interventies, en om van elkaar te kunnen leren.

De resultaten hiervan zijn verwerkt in een [handreiking](#) die bruikbaar is voor jeugdzorgregio's. Door gebruik te maken van deze handreiking wordt op regionaal en lokaal niveau meer samengewerkt op het gebied van 'preventie' en 'aanpak van scheidingen', met als doel de instroom in de jeugdzorg te verminderen en de problematiek niet te laten verergeren.

### Jeugdhuis of Transformatiepoli

Het Jeugdhuis of de Transformatiepoli fungeert als een gezamenlijk instroompunt voor jeugdzorg. Hier werken jeugdhulpaanbieders samen met gemeentelijke toegang, medische verwijzers en voorliggende veldpartijen om instroom in de jeugdzorg te voorkomen. Het doel is om kinderen, jongeren en ouders breder en in een vroegere fase te ondersteunen of door te verwijzen. Het aanbod is transdiagnostisch, wat betekent dat behandelingen worden aangeboden vanuit verschillende disciplines. Dit aanbod omvat aspecten zoals leefstijl, opvoeding en beschikbare diensten, zowel van de gemeente als van de hulpverleners. In plaats van te wachten, wordt er direct gewerkt aan herstel, waarbij beperkt gebruik wordt gemaakt van de schaarse professionele capaciteit, zoals KZ/KP-psychologen.

### Normeren wachttijden

In het voorjaar van 2023 heeft de Aanpak Wachttijden een advies gepresenteerd aan VWS over de relevantie van normering van wachttijden in het jeugddomein. Dit advies is gebaseerd op een uitgebreide reeks interviews met professionals uit het veld en hoogleraren. De Aanpak Wachttijden voert samen met PricewaterhouseCoopers (PwC) een diepgaand onderzoek uit naar de effectiviteit van normen in het jeugddomein. Een onderdeel daarvan is het onderzoek naar de werking van Treeknormen<sup>1</sup> en het huidige gebruik ervan in andere stelsels. Op basis van de evaluatie van de resultaten van dit onderzoek, inclusief de lessen die daaruit getrokken worden, wordt overwogen of het mogelijk is om een regionaal pilotprogramma voor normering op te zetten.

<sup>1</sup> Voor de jeugdzorg is tot op heden echter nog geen Treeknorm vastgesteld. In de volwassen-ggz gelden Treeknormen als streef-normen voor maatschappelijk acceptabele wachttijden voor het leveren van niet-spoedeisend zorg.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

# Expertprojecten

### Interactieve sociale kaart

Uit onderzoek van de Aanpak Wachtlijden is gebleken dat jeugdzorgregio's onvoldoende middelen hebben om een actueel en compleet overzicht van beschikbare hulp goed op te zetten én te onderhouden. Een interactieve sociale kaart kan een goede ondersteuning bieden bij het terugdringen van wachtlijden. Er is door Team Aanpak Wachtlijden een prototype van een interactieve sociale kaart ontwikkeld die ondersteunend is aan het stroomopwaarts inzetten van hulp en ondersteuning. Er wordt samen met andere partijen bekeken of dit prototype verder doorontwikkeld kan worden.

### Maatstaven voor veerkrachtige en adaptieve jeugdzorgregio's

De Aanpak Wachtlijden en professor Geert Teisman voeren samen met jeugdzorgregio's onderzoek uit naar de maatstaf 'resilience'. De veronderstelling is dat deze vergelijkingsmaat jeugdzorgregio's zal helpen bij het gezamenlijk aanpakken van complexe opgaven zoals wachtlijden, ook wel opgabegericht werken genoemd. Dit is essentieel om de doorstroming in de jeugdzorg te versnellen en dit zichtbaar en aantoonbaar te maken.

Tot nu toe zijn partijen binnen de jeugdzorgregio's vooral aangestuurd en afgerekend op hun eigen output in relatie tot de ontvangen financiën, met doelbereik als gebruikelijke maatstaf. Echter, deze maatstaf draagt niet bij aan het centraal stellen van gezamenlijk opgabegericht werken in een jeugdzorgregio, wat juist noodzakelijk is voor het verbeteren van de gezondheid van het gehele jeugdzorgsysteem en het vergroten van de effectiviteit.

Internationaal wordt erkend dat er behoefte is aan een aanvullende benadering voor meten, sturen en verantwoorden. De term 'resilience' is sterk in opkomst en toepasbaar op alle systeemniveaus. Resilience kent twee kwaliteitsmaatstaven voor kwaliteit, namelijk veerkracht en adaptief vermogen.

Veerkracht komt tot uiting in de snelheid en kwaliteit waarmee een systeem reageert op tegenslagen. Goede jeugdzorgregio's reageren snel en herstellen volledig, terwijl matige jeugdzorgregio's langer op de oude voet doorgaan en niet volledig herstellen. Excellente jeugdzorgregio's maken van de nood een deugd en herstellen snel naar een positie beter dan voorheen.

Adaptief vermogen is de kwaliteit van het systeem om effectief mee te bewegen met een veranderende omgeving, waardoor de eigen kernprocessen beter gaan functioneren. Door naast de klassieke input- en outputmaten van doelbereik, meer aandacht en gezag te geven aan maten voor outcome- en impact die partijen gezamenlijk bereiken, ontstaat er meer focus op transformaties, en op hoe effectief moet worden omgegaan met tegenslagen en veranderingen binnen en buiten het landschap. Inzicht in veerkracht en adaptief vermogen zal binnen een jeugdzorgregio als een grotere prikkel kunnen werken om elkaar te willen versterken dan nu lukt door sturing op de input en output van elke partij apart. Het resilience discourse wordt steeds meer omarmd en biedt een goed breekijzer om bij complexe opgaven de manier van (denken over) sturing en verantwoording open te breken. De uitwerking van maten voor resilience biedt jeugdzorgregio's praktische handvatten om hun transformatieopgaven beter onder de aandacht te brengen. De jeugdzorgregio's die Team Aanpak Wachtlijden ondersteunt zijn enthousiast en denken actief mee in het onderzoekstraject.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## Hoe?

# Expertprojecten

### Mogelijke expertprojecten in de toekomst zijn:

- **Het Jonge Kind:** er komen veel signalen uit jeugdzorgregio's dat er een grote toestroom is ten aanzien van deze doelgroep. Of dit zo is, hoe groot dit is en wat de oorzaak is, is onvoldoende bekend.
- **Expertise naar voren:** werkt het in de praktijk om zwaardere expertise eerder in het proces te hebben?
- **Het kwetsbare kind eerst:** onderzoek naar mogelijkheden van prioritering zoals het [wegen van veiligheid bij de instroom](#).

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - **Voor jeugdigen, gezinnen en professionals**
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Gerealiseerde impact

De ondersteuning vanuit de Aanpak Wachtlijden heeft impact op drie niveaus: het kind of de jongere, het gezin en de professional; de jeugdzorgregio en landelijk. In onderstaande opsommingen worden diverse voorbeelden van impact weergegeven op de drie niveaus.

## Voor het kind of de jongere, het gezin en de professional

- Beleid en uitvoering komen dichterbij de praktijk van het kind of de jongere en de professional, door bij het zoeken naar oplossingsrichtingen voor wachtlijden consequent de leefwereld centraal te stellen.
- Professionals krijgen ruimte om actief mee te werken aan initiatieven en innovaties om wachtlijden aan te pakken.
- De stem van het kind of jongere en het gezin krijgt veel meer gehoor in de vormgeving en uitvoering van de regionale aanpak van wachtlijden, door ervaringskennis en -deskundigheid onderdeel te laten zijn van een platform (zoals een kerngroep) binnen de regionale aanpak van wachtlijden.
- De samenwerking tussen professionals verbetert en er ontstaan nieuwe werkwijzen, door het inzetten van gezamenlijke analyse van jeugdzorgtrajecten.
- Wachtenden ontvangen sneller ondersteuning passend bij hun zorgvraag vanwege de vernieuwde werkwijzen.

*Op de volgende pagina een uitwerking van een innovatie c.q. initiatief dat door meerdere jeugdzorgregio's omarmd wordt.*

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Gerealiseerde impact



## Een zorgpad nu

## Een zorgpad straks





## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - **Voor jeugdzorgregio's**
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Gerealiseerde impact

## Voor jeugdzorgregio's

- Er ontstaat een steeds grotere bereidheid en wens bij partijen om samen een nieuwe manier van werken aan te gaan om niet het symptoom wachttijden aan te pakken, maar de onderliggende oorzaken ervan. Er wordt ernaar gestreefd om het zorglandschap stapsgewijs op innovatieve wijze duurzaam te verbeteren. En zo los te komen van de zichzelf versterkende en reproducerende processen die Stellaard beschrijft in haar proefschrift Boemerangbeleid. De nieuwe werkwijze biedt de mogelijkheid om samen buiten de gebaande paden te treden en het jeugdzorglandschap echt te veranderen.
- Er ontstaat een steeds grotere bewustwording van het belang van samenhang in het aanpakken van de complexe opgaven. Met als gevolg dat de samenwerking tussen gemeenten, jeugdhulpaanbieders en andere relevante partijen in de jeugdzorgregio's intensificeert. Dit mondt uit in nieuwe initiatieven en dwarsverbanden.
- In de jeugdzorgregio's wordt het platform dat zich richt op de aanpak van wachttijden steeds breder. Onderwijsinstellingen en voorliggend veld worden betrokken en de brug naar onderlinge samenwerking wordt steeds vaker geslagen.
- Er ontstaat een steeds grotere behoefte vanuit de jeugdzorgregio's, waaronder ook jeugdhulpaanbieders, om thema's bovenregionaal beet te pakken, door samen te ontwikkelen en innoveren. Voorbeelden van thema's zijn: het Jeugdhuis c.q. Transformatiepoli, data & monitoring, complexe scheidingen, (on)mogelijkheid van prioritering op een wachtlijst.
- De werkwijze van de Aanpak Wachttijden wordt door sommige jeugdzorgregio's als kans gezien om de samenwerking tussen jeugdzorgregio's te intensiveren en elkaar zo te versterken. Zo zijn de jeugdzorgregio's IJmond en Zuid-Kennemerland gezamenlijk gestart. In gesprekken met geïnteresseerde jeugdzorgregio's komt dit onderwerp vaak aan de orde.
- De werkwijze van de Aanpak Wachttijden kan als vliegwiel opereren voor de transformatie, en andersom: hoe bestaande transformaties kunnen bijdragen aan het aanpakken van wachttijden. Zo pleit Geert Teisman ook voor het combineren van complexe opgaven of problemen om ze effectiever aan te pakken; het combineren van complexe opgaven kan een manier zijn om het geheel beter te begrijpen en sneller te komen tot oplossingsrichtingen, omdat het recht doet aan de onderlinge afhankelijkheden en complexiteit.
- Jeugdzorgregio's nemen goede voorbeelden van elkaar over en bouwen samen met Team Aanpak Wachttijden voort op elders opgedane inzichten. [Zie ook paragraaf werkwijze elementen.](#)
- Er is inzicht in welke wachttijddefinities jeugdzorgregio's hanteren of willen gaan hanteren voor het in kaart brengen van hun wachttijden, en wat de behoeften aan verdere standaardisatie van het iJw berichtenverkeer zijn.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - **Voor Nederland**
- Opedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Gerealiseerde impact

## Landelijk

- Het leernetwerk draagt bij aan snellere en effectievere manieren en methodes in het aanpakken van wachttijden. Dit wordt nog versterkt door de verbinding met landelijke partijen (VWS, VNG en academische expertise).
- De Aanpak Wachttijden heeft een methode ontwikkeld om de resultaten van de regionale aanpak van wachttijden cyclisch te verbinden met het bredere regionale beleid: de innovatie-routekaart genoemd. Met deze routekaart worden, voor thema's waar de meeste impact gehaald kan worden, korte termijndoelen gekoppeld aan initiatieven en innovaties. Tegelijkertijd wordt de langetermijnvisie scherp in het oog gehouden, en bijgesteld op basis van nieuwe inzichten. Zo wordt stapsgewijs gewerkt aan verbeteringen, zonder de overkoepelende doelen uit het oog te verliezen.
- De toenemende ervaringsdeskundigheid van het de Aanpak Wachttijden leidt ertoe dat jeugdzorgregio's sneller en effectiever ondersteund worden.
- De Aanpak Wachttijden levert inzichten op die behulpzaam zijn het realiseren van regionale wachttijdzichten. Dit kan belangrijke input bieden voor de data & monitorfunctie in het kader van de stelselverantwoordelijkheid die vanuit de Hervormingsagenda wordt geambieerd.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - **Rode draden in oorzaken**
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Opgedane kennis & inzichten

Naast het genereren van impact heeft de Aanpak Wachtlijden waardevolle inzichten en kennis verworven die bijdragen aan het terugdringen van wachtlijden. Hieronder worden eerst de rode draden ten aanzien van de oorzaken van wachtlijden weergegeven. Daarna wordt een opsomming weergegeven van de werkzame elementen om wachtlijden aan te pakken. Als laatste volgt een opsomming van overige opgedane kennis & inzichten.

### Rode draden oorzaken van wachtlijden

Team Aanpak Wachtlijden heeft inmiddels een diepgaand inzicht verworven in de oorzaken die leiden tot het ontstaan van wachtlijden. Hieronder staan tien rode draden over het ontstaan van wachtlijden die Aanpak Wachtlijden heeft geïdentificeerd. Binnen de Aanpak Wachtlijden worden deze rode draden actief vertaald in de regionale aanpakken van wachtlijden.

- 1** Veel kinderen groeien op in gezinnen met minder veerkracht, onder andere door afnemende bestaanszekerheid, complexe scheidingen en huiselijk geweld. Dit plaatst kinderen en jongeren steeds meer onder druk en stress. Het inzetten op preventie, gezinshulp en brede ondersteuning voorkomt de instroom in de jeugdzorg.
- 2** De sterk geïndividualiseerde samenleving legt druk op kinderen en jongeren om al op jonge leeftijd te presteren. Dit leidt ertoe dat afwijkend gedrag van kinderen en jongeren steeds sneller als problematisch wordt beschouwd en gemedicaliseerd wordt. Wie niet hoog genoeg presteert of buiten de lijntjes valt, zoekt hulp bij jeugdzorg. Het inzetten op normaliseren is lonend, omdat het de instroom in de jeugdzorg voorkomt.

- 3** Als 'buiten' de zorg problemen op tijd worden gesignaleerd, ontbreekt vaak de mogelijkheid om adequaat te handelen. Als er bij partijen wordt geappelleerd aan vroegsignalering, bijvoorbeeld bij scholen, moeten er ook genoeg middelen en mogelijkheden in beeld zijn en beschikbaar zijn om deze kinderen en jongeren verder te helpen.
- 4** Probleemanalyses zijn vaak ontoereikend als basis voor ondersteuning die aansluit bij de zorgvraag. Hierdoor wordt niet naar de juiste jeugdhulpaanbieder verwezen. Het kind of de jongere 'bezet' een zorgplek waar hij of zij zelf helaas ook niet wordt geholpen. Een betere analyse in de triage of vroegsignalering (onder andere in het wijkteam en bij de huisarts) plaatst een kind beter in het juiste traject en voorkomt 'opstopping'.
- 5** Gemeenten, jeugdhulpaanbieders, verwijzers en onderwijsinstellingen werken vaak onvoldoende samen om effectieve zorg te bieden. In het aanbieden van hulp en ondersteuning staat dan niet de vraag van het kind of de jongere centraal, maar het aanbod. Met een zorgvraag wordt een kind, maar ook een professional, het doelhof van jeugdhulpaanbieders ingestuurd. Dit leidt tot bureaucratie, wachtlijden en misplaatsingen. Pijnlijk genoeg weten professionals ook niet waar ze met hun cliënt naartoe moeten en werken ze vooral toe naar een plaatsing. Door het ontbreken van overzicht in deze 'sociale landkaart' wordt zorg bureaucratisch, ontoegankelijk en ineffectief.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - **Rode draden in oorzaken**
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Opgedane kennis & inzichten

- 6 De eerste hulpvraag hoeft niet per se de werkelijke hulpvraag te zijn. Kinderen en jongeren zijn per definitie in ontwikkeling, en hoe ze opgroeien, hun huis en gezin, kan in hoge mate deel uitmaken van hun probleem. Dit vraagt om een brede blik van de (jeugdzorg)professional, betere samenwerking, kennis over vertragen in plaats van snel beschikken, normaliseren en mensgericht werken.
- 7 Kinderen en jongeren met complexe vragen wachten te lang op zorg, waardoor hun problemen groter worden en daardoor hun beroep op zorg groter en langer wordt. Door beter overleg over de meest urgente wachtenden moet deze groep voorrang krijgen. Dat vereist samenwerking en concrete afspraken in de jeugdzorgketen.
- 8 Door te weinig door- en uitstroom blijven kinderen, jongeren en ouders te lang in hulp. Perspectief ontbreekt en er is onzekerheid over afschaling en het zelfstandig verder gaan. Vanaf het begin moet duidelijk zijn wanneer een traject stopt, wanneer wordt afgeschaald en wat er mogelijk is qua nazorg en lichte hulp, zoals buddy's, et cetera.
- 9 Er is binnen jeugdzorgregio's te weinig samenwerking en inzicht in de data: is de hulpvraag bij deze aanbieder logisch? Staat dit kind of deze jongere ingeschreven bij diverse instellingen voor dezelfde zorgvraag? Dit vraagt om stapsgewijs eenduidige informatie over de werkelijke wachttijden en wachtlijsten te genereren op basis van de beschikbare gegevens bij jeugdzorgregio's, gemeenten en jeugdhulpaanbieders.
- 10 Door de wijze waarop de zorg is georganiseerd ontbreekt er een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor 'alle' wachtenden. Een verantwoordelijkheid van ons allemaal is niemands verantwoordelijkheid. Dus ondanks samenwerking (wensen en organisatie) is het belangrijk te praten en afspraken te maken over verantwoordelijkheid, dus óók over wachttijden.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - **Werkzame elementen - inhoud**
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Opgedane kennis & inzichten

## Werkzame elementen - inhoud

Naast inzicht in de oorzaken die leiden tot het ontstaan van wachttijden is er veel kennis opgedaan over inhoudelijke werkzame elementen in het aanpakken van wachttijden. Mede op basis van overeenkomende inzichten uit de jeugdzorgregio's die met de Aanpak Wachttijden zijn ondersteund. Hieronder staat een opsomming van deze werkzame elementen beschreven, samen met voorbeelden van concrete initiatieven of methoden die voortkomen uit de Aanpak Wachttijden. Deze werkzame elementen kunnen niet direct een-op-een worden toegeschreven aan de specifieke oorzaken van wachttijden, ze blijken zelfs effectief te zijn bij meerdere oorzaken van wachttijden.



## Werk aan het versterken van het gewone leven en preventie bij gezinnen om instroom in de jeugdzorg te voorkomen, de uitstroom te bevorderen en recidieven te verminderen

Het versterken van het gewone leven, zoals het uitbreiden van het sociale netwerk en alternatieve ondersteuning bij opvoed- en opgroevraagstukken, bevordert zelfredzaamheid en voorkomt potentiële problemen. Dit geldt niet alleen voor het voorkomen van instroom naar (specialistische) jeugdzorg, maar ook voor het versterken van iemands eigen kracht tijdens en na een zorgtraject.

## Wat werkt?

- Versterkte samenwerking tussen lokale teams, verwijzers, jeugdhulpverleners en onderwijsinstellingen.
- Versterking en verbreding van lokale teams; interventies in het gewone leven, lichte hulp vanuit het lokale team, specialistische hulp in de toegang, bijvoorbeeld Jeugdhuis c.q. Transformatiepoli.



## Werk aan vroegsignalering en vroegtijdige begeleiding om verergering van klachten en daarmee de vraag naar intensievere zorg te voorkomen

Problemen lijken onbehandeld erger te worden. Dit effect wordt ook zichtbaar in de analyse van zorgtrajecten binnen de Aanpak Wachttijden. Iets blijft onbehandeld of wordt als iets anders herkend en verkeerd behandeld, en gaandeweg worden klachten steeds erger, dus zwaarder, tijdrovender en duurder om te behandelen. Het is dus belangrijk om er zo vroeg mogelijk bij te zijn. Vroegsignaleren kan bijvoorbeeld bij problemen in of rondom het gezin. Denk aan (psychische) problemen bij ouders, schulden of een complexe scheiding. Of door het systeem rond een kind beter in staat te stellen signalen te zien en daarop te handelen.

## Wat werkt?

- Versterken verbinding gemeenten, onderwijsinstellingen, jeugdzorg en verwijzers.
- Versterken verbinding jeugdzorg en veiligheidsketen.
- Ontwikkelen van visie, beleid en werkwijzen op oorzaken, bijvoorbeeld voor complexe scheidingen of het Jonge Kind.

Zie ook de publicatie

[Wachttijden: wat werkt? Een overzicht van oplossingsrichtingen en concrete interventies](#)

waar nog meer initiatieven en methodes uit de praktijk staan weergegeven. Deze initiatieven en methodes worden onderling gedeeld tussen jeugdzorgregio's om de innovatiekracht verder te verspreiden.



## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak  
Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - **Werkzame elementen - inhoud**
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Opgedane kennis & inzichten



### Maak zorg beter toegankelijk en vindbaar

Het is moeilijk je weg te vinden in het (complexe) systeem van jeugdzorg. Dat geldt voor kinderen en gezinnen, maar ook voor professionals. Het is niet altijd duidelijk wie wat doet en waar je voor wat moet zijn, laat staan hoe je daar komt. Soms gaat dat ten koste van een goede doorverwijzing of samenwerking omdat een minder passend alternatief makkelijker is of minder tijd kost. Een betere toegankelijkheid en vindbaarheid is dus essentieel, maar ook een beter inzicht in de beschikbare zorg.

### Wat werkt?

- Een gebruiksvriendelijke Sociale Kaart per gemeente en jeugdzorgregio om zowel richting het gewone leven als richting specialistische hulp een goed inzicht en overzicht te hebben, bijvoorbeeld de interactieve sociale kaart;
- Een laagdrempelige centrale toegang zoals het Jeugdhuis c.q. de Transformatiepoli;
- Creëren van inzicht en overzicht door systematisch gegevens over wachttijden te verzamelen, zoals transparantie van wachtlijsten en wachttijden per jeugdhulpaanbieder;
- Een zorgbemiddelingstafel voor specialistische jeugdzorg;
- Versterkte samenwerking tussen lokale teams en huisartsen en scholen.



### Analyseer de hulpvraag scherper en beter en hanteer een bredere blik bij analyse en behandeling

Het verbeteren van de eerste analyse draagt bij aan het adequaat inzetten van passende zorg, waardoor kinderen minder niet-helpende trajecten/ gesprekken ervaren. Hierbij is het van belang om breed (systemisch) te kijken naar wat nodig is of wat het kind of jongere en/of het gezin kan helpen, want niet altijd is jeugdzorg het juiste het antwoord op wat er speelt.

Ook tijdens de hulp en ondersteuning aan het kind of de jongere is een brede blik van belang, waarbij niet alleen de directe symptomen van de diagnose worden behandeld, maar ook aandacht wordt besteed aan factoren die het herstel direct of indirect beïnvloeden, zoals schulden, thuis- en woonsituatie, gezin en leefstijl.

### Wat werkt?

- Versterken lokale teams inclusief een instrument dat de medewerker ondersteunt bij de juiste keuze en benadering, bijvoorbeeld een Verklarende Analyse.



### Werk actief aan door- en uitstroom door het beter formuleren van een doel, perspectief in de behandeling en het organiseren van nazorg

De manier waarop verwachtingen worden geschept tijdens behandelingen of ondersteuningstrajecten blijkt belangrijk voor een goede doorstroom. Door ook in te zetten op nazorg kan bovendien de spanning rond uitstroom sterk worden gereduceerd. Dat geeft het kind of jongere en de ouders houvast en perspectief en zorgt ervoor dat zij niet voor verrassingen komen te staan. Samen vanaf het begin uitgaan van de eindigheid van het traject leidt vaak tot kortere trajecten.

### Wat werkt?

- Ontwikkelen aanbod op nazorg, zoals de volgende innovaties die in jeugdzorgregio's zijn ontwikkeld: 'Afschalen met jongerencoach', 'Zacht landen op school' en 'Doorzorg';
- Versterkte samenwerking tussen gemeenten, jeugdzorg en onderwijsinstellingen;
- Formuleren van beleid met betrekking tot door- en uitstroom in de, veelal, specialistische zorg.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - **Werkzame elementen - proces**
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Opgedane kennis & inzichten

## Werkzame elementen - proces

Vanuit de Aanpak Wachtlijden wordt, naast het ontwikkelen van inhoudelijke maatregelen, sterk ingezet op meer overkoepelende werkzame elementen c.q. randvoorwaarden. Hieronder worden drie overkoepelende randvoorwaarden beschreven die cruciaal zijn om het terugdringen van wachtlijden duurzaam te doen slagen.

### Organiseer een structureel (beleids)overleg tussen gemeente c.q. jeugdzorgregio, jeugdhulpaanbieders en belangrijke stakeholders op verschillende niveaus

Een goede netwerk-governance is essentieel voor de totstandkoming van een duurzame samenwerking tussen gemeenten, respectievelijk de jeugdzorgregio, en de belangrijke stakeholders in de jeugdzorgregio. Het is van cruciaal belang om gestructureerde (beleids-)overleggen te organiseren op verschillende niveaus, gerelateerd aan contractbeheer, management en uitvoering, waarbij wachtlijden als een van de centrale thema's worden behandeld. Bovenal is het van belang dat dit overleg niet financieel gedreven is, maar dat de gezamenlijke opgave centraal staat, en gericht op signaleren en adresseren. Deze structuur helpt ook om vanuit visie richting te blijven geven aan de regionale veranderopgaven. Een voorbeeld hiervan is de vorming van een platform met voldoende mandaat, zoals een kerngroep.

### Maak (boven)regionale afspraken over domein overstijgende financiering

Door het tot stand brengen van regionale overeenkomsten voor financiering die meerdere domeinen beslaan, wordt het mogelijk een meer geïntegreerde en samenhangende aanpak te bevorderen, wat aanzienlijke positieve effecten kan hebben op het verminderen van wachtlijden. Dit omvat domeinen zoals Wmo2015, Wlz, Zvw, Onderwijs en Veiligheid. Gemeenten en jeugdzorgregio's kunnen hierbij een centrale rol spelen.

### Schep de (rand)voorwaarden voor reflectie en een lerend systeem in de jeugdzorgregio

De inzet van jeugdzorg wordt beter en effectiever als de jeugdzorgregio het aanbod van haar zorg en beleid continu test, bijstelt en aanpast. Goede zorg vereist samenwerking van gemeenten, jeugdhulpaanbieders en ketenpartners en tijd en methoden om te reflecteren, te testen en te verbeteren. Op deze manier wordt er minder gehandeld vanuit reflex, en meer vanuit reflectie. Dit 'actieve vertragen' moet worden georganiseerd en gefaciliteerd zodat het aanbod van jeugdzorg blijft aansluiten op de vraag, en de vraag op het aanbod van zorg.

## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachttijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Waar staan de jeugdzorgregio's?

Team Aanpak Wachttijden enthousiasmeert nieuwe jeugdzorgregio's via een wervingsproces. De onderstaande afbeelding geeft de stand van de werving weer, waaruit blijkt dat veel jeugdzorgregio's contact hebben gezocht met de Aanpak Wachttijden. Dit kan zijn door deelname aan een online informatiebijeenkomst of een workshop. Elk wervingstraject is uniek om uiteenlopende redenen, wat vraagt om maatwerk en optimale afstemming met de specifieke behoeften van de jeugdzorgregio. Het is echter belangrijk op te merken dat de randvoorwaarden die door de Aanpak Wachttijden worden gesteld, leidend zijn bij het streven naar een geschikt startmoment voor de jeugdzorgregio.

## Werving en kennismaking jeugdzorgregio's met de Aanpak Wachttijden





## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

## En nu?

# Waar staan de jeugdzorgregio's?

Onderstaande afbeelding illustreert in welke fase van de ondersteuning de jeugdzorgregio zich momenteel bevindt en waar ze vandaan komen. Hieruit blijkt duidelijk dat sommige jeugdzorgregio's aanzienlijke vooruitgang boeken, terwijl andere jeugdzorgregio's een meer geleidelijke ontwikkeling doormaken. Dit is niet goed of fout, maar weerspiegelt mooi de diverse dynamiek van de ondersteuning. In bepaalde fasen is sprake van aanzienlijke versnelling, terwijl een volgende fase meer tijd vergt. Deze variatie hangt vaak samen met de mate waarin randvoorwaarden zijn vervuld of met de noodzaak om nieuwe partijen te betrekken. Elke fase kent dus zijn eigen dynamiek en betrokkenen, wat ook weer per jeugdzorgregio verschilt.

## Voortgang jeugdzorgregio's in de Aanpak Wachtlijden



## Waarom?

- Context
- Visie op het vraagstuk
- Missie, doelen en principes

## Hoe?

- Instrumenten Aanpak Wachtlijden
- Regionale werkwijze
  - Fasering
  - Randvoorwaarden
  - Resultaten
- Werving jeugdzorgregio's
- Leerexpeditie
- Leernetwerk
- Expertprojecten

## En nu?

- Gerealiseerde impact
  - Voor jeugdigen, gezinnen en professionals
  - Voor jeugdzorgregio's
  - Voor Nederland
- Opgedane kennis en inzichten
  - Rode draden in oorzaken
  - Werkzame elementen - inhoud
  - Werkzame elementen - proces
- Waar staan de jeugdzorgregio's?
- Hoe verder?

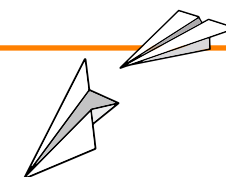
## En nu?

# Hoe verder?

De Aanpak Wachtlijden is van start gegaan in juni 2021. Tot eind 2022 lag de focus van het programma voornamelijk op onderzoek en voorbereiding, het leren en ontwikkelen in pilots, en het implementeren en verwerken van verkregen inzichten om de werkwijze verder te optimaliseren. Vanaf begin 2023 heeft de Aanpak Wachtlijden een vernieuwde focus aangenomen, waarbij het team zich intensief heeft ingezet op het aantrekken van nieuwe jeugdzorgregio's. Op het moment van schrijven ondersteunt Team Aanpak Wachtlijden een maximum van zeven jeugdzorgregio's tegelijk, terwijl drie andere jeugdzorgregio's zich voorbereiden op de regionale aanpak tijdens de Leerexpeditie. In het voorjaar van 2024 zullen naar verwachting nieuwe jeugdzorgregio's ondersteuning ontvangen van de Aanpak Wachtlijden. Deze jeugdzorgregio's stromen rechtstreeks in vanuit het wervingsproces of via de lopende Leerexpeditie die najaar 2023 is gestart.

De Aanpak Wachtlijden zal doorgaan op dezelfde koers en ook volop in ontwikkeling blijven. De komende twee jaar zullen vooral gericht zijn op het optimaal benutten van verworven kennis en expertise om de ondersteuning van de jeugdzorgregio's te versnellen en verdiepen. De verdere ontwikkeling van de Aanpak Wachtlijden zal zich voornamelijk richten op het verkrijgen van een meer kwantitatief inzicht in de aard en de omvang van regionale wachtlijden, het nog nauwer aansluiten bij de leefwereld van kinderen, jongeren en gezinnen, en het intensiever inzetten van analyse op jeugdzorgtrajecten. Om uiteindelijk een maximale bijdrage te leveren aan het terugdringen van de wachtlijden zodat kinderen, jongeren en ouders blijvend tijdige en juiste professionele ondersteuning ontvangen.

**Zie de volgende pagina voor een illustratie van de reis van de Aanpak Wachtlijden; van de uitgangspositie tot en met de ambities voor de toekomst.**



# De reis van Team Aanpak Wachtijden

Hoe navigeren wij sinds 2020 door het complexe landschap van jeughulp?

## Start!

We doen onderzoek in de praktijk en leren op welk niveau we het beste kunnen interveniëren, en welke partijen we vanaf het begin moeten samenbrengen. Door literatuuronderzoek leren we hoe we systemisch naar het jeudzorglandschap moeten kijken.

Dit was onze **uitgangspositie** in **2020**

- Er is geen goed kwantitatief inzicht (te krijgen) in wachtlijden in de jeugdzorg.
- Het vraagstuk wordt niet op systeemniveau aangepakt, maar in losse projecten.
- Er is weinig ruimte en capaciteit om te veranderen, ondanks de financiering die gemeenten ontvangen.
- Er is verdeeldheid, weerstand en frustratie bij de verschillende stakeholders, dit zit de benodigde samenwerking in de weg.
- De politieke druk maakt het lastig om aan duurzame oplossingen te werken.
- Het is niet duidelijk op welk niveau wachtlijden het beste aangepakt kunnen worden (lokaal, regionaal, of landelijk) en welke stakeholders hierbij aangesloten moeten worden.
- Er moet gezocht worden naar methodes die ingezet kunnen worden om de werkelijke oorzaken achter van het symptoom wachtlijden aan te pakken.

We stelden dan ook vast dat we voortgang willen bereiken op deze punten:

- Het begrijpen van de **complexe opgave**
- Inzicht in de **mogelijke oplossingen**
- Ontwikkelen passende **methodiek**
- Vaststellen randvoorwaarden van onze **organisatie**

## 2021 2 regio's in de aanpak

- We starten met de twee pilot regio's en leren over het opzetten van juiste governance, betrekken van stakeholders en opzetten van regionaal onderzoek.
- We verbeteren onze aanpak voor nieuwe regio's door de volgende onderdelen te integreren:
  - Ketenbureau op data
  - Retrospectief onderzoek naar zorgtrajecten
  - Ontwerpmethodiek en verandermanagement
- Eerste publicatie over inzicht in wachtlijden: *Innovatieparadoxen voor de oplossing van wachtlijden*.
- Vier regio's nemen deel aan onze eerste leerexpeditie, waarin we nieuwe regio's willen enthousiasmeren voor de aanpak.

## 2022 4 regio's in de aanpak

- Er sluiten meer regio's aan, zo kunnen we de eerste geformaliseerde aanpak in de praktijk testen en stapsgewijs verbeteren.
- We delen de nieuw opgedane kennis rondom het wachtlijdenvraagstuk in de publicatie *Een functionele kijk op wachtlijden*.
- Onze geleerde lessen en ervaringen rondom de methodiek bundelen we in *De aanpak van het wachtlijdenprobleem*.
- De aanpak evolueert en leidt tot verdiepende inzichten. We hebben weer een verbeterde aanpak, en zijn klaar voor grotere opschaling.

## 2023 7 regio's in de aanpak

- Ontwikkeling van randvoorwaarden om als regio mee te doen aan de aanpak wachtlijden als regio.
- Verdere standaardisatie van de eerste fasen van de aanpak.
- Publicatie *Wachtlijden aanpakken in de praktijk* over projecten en elementen die ingezet kunnen worden.
- Opzetten jeugdhuis en transformatiepoli in Eindhoven en Twente en brede interesse hiervoor van andere regio's.
- Uitwisselen eerste concrete oplossingen die worden ontwikkeld in de regio's (interactieve sociale kaart, nazorg op scholen, normaliseren in de toegang, transformatiepoli, echtscheidingen).
- Door veel praktijkervaring ontstaat er een nagenoeg volledig begrip van de problematiek van wachtlijden, zodat de eerste fase van de aanpak sneller doorlopen kan worden bij nieuwe regio's.
- De eerste bovenregionale samenwerkingen: regio's nemen innovaties van elkaar over. Opzet van het leernetwerk met regio's in de aanpak, waardoor ook borging ontstaat van wat er geleerd en gedaan wordt.
- We worden meer en meer gezien als expert in wachtlijden en het proces om een dergelijk complex probleem aan te pakken.

## 2024 2025 onze ambities voor de toekomst

- Voortzetting werving van nieuwe regio's gericht op zeven regio's in 2024 en een vergelijkbaar aantal in 2025.
- Ontwikkelen en vastleggen van werkende initiatieven en het gebruik hiervan t.b.v. andere regio's.
- Grotere inzet op het verkrijgen van een meer kwantitatief inzicht in wachtlijden door gebruik te maken van beschikbare data.
- Intensiever inzetten op van analyse op jeugdzorgtrajecten (casuïstiek).
- Nauwer aansluiten op de leefwereld van kinderen, jongeren en gezinnen via onder meer wetenschappelijke oriëntatie.

De initiële opdracht van de Aanpak Wachtlijden is jeugdzorgregio's ondersteunen bij het terugdringen van wachttijden in de jeugdzorg op basis van goed inzicht en overzicht. Om die reden wordt in deze rapportage wat uitgebreider stilgestaan bij het instrument data. Binnen de data-lijn zet Team Aanpak Wachtlijden regionale ondersteuning in op het verkrijgen en vergroten van kwantitatief inzicht in wachttijden. En stimuleren van meer data gedreven werken. Ten behoeve van deze regionale ondersteuning is een dashboard wachttijden ontwikkeld. Daarnaast heeft Team Aanpak Wachtlijden de mogelijkheden van een landelijk beeld of dashboard wachttijden onderzocht.

- ➔ **Regionale ondersteuning**  
Strategische sturingsinformatie om wachttijden te monitoren en te kijken wat er nodig is voor de regionale aanpak
- ➔ **Dashboard Wachttijden Jeugd**  
Een hulpmiddel bij het verkrijgen en vergroten van inzicht in wachttijden op basis van het iJw berichtenverkeer.
- ➔ **Ontwikkeling Landelijk beeld**  
Uitkomsten van onderzoek naar mogelijkheden om te komen tot landelijk inzicht en overzicht in wachttijden.



# Inzicht & data

# Regionale ondersteuning

De regionale ondersteuning helpt de jeugdzorgregio bij strategische sturingsinformatie om wachttijden te monitoren en kijken wat er nodig is voor de regionale aanpak van wachttijden.

Dit doet Team Aanpak Wachttijden door

- Jeugdzorgregio's te helpen bij **kwantitatief inzicht** in wachttijden te verkrijgen door stapsgewijs eenduidige informatie te genereren over de werkelijke wachttijden en wachtlijsten op basis van de beschikbare gegevens bij jeugdzorgregio's, gemeenten en jeugdhulpaanbieders.
- Jeugdzorgregio's **van elkaar te laten leren**.
- **Advisering, onderzoek, landelijk signaleren** en waar nodig appelleren aan dataversterking.

## Kwantitatief inzicht en overzicht in wachttijden

Om een beter beeld te krijgen van de aard en omvang van de wachtlijsten en wachttijden bij instroom in zorg helpt Team Aanpak Wachttijden bij het stapsgewijs genereren van eenduidige informatie over de werkelijke wachttijden en wachtlijsten op basis van de beschikbare gegevens bij jeugdzorgregio's, gemeenten en jeugdhulpaanbieders. Het uitgangspunt hierbij is het gebruik van het iJw berichtenverkeer met als doel om duurzame informatieverzameling op te zetten.

Om data om te zetten in (sturings)informatie en deze goed te kunnen duiden is kennis van de lokale c.q. regionale context nodig en benutting van de regionale data-infrastructuur.

Deze sturingsinformatie kan gemeenten, jeugdhulpaanbieders en verwijzers (op den duur) helpen bij:

- Het voeren van gesprekken om de oorzaken van wachttijden in de jeugdzorgketen in het bredere systeem aan te pakken.
- Monitoring en evaluatie van interventies om wachttijden terug te dringen.

Twee manieren van duurzame informatieverzameling zijn:

## Dashboard Wachttijden Jeugd

Het Dashboard Wachttijden Jeugd, een gemeentelijk dashboard wachttijden, is een gericht hulpmiddel bij het verkrijgen en vergroten van inzicht in wachttijden op basis van het iJw berichtenverkeer is. Ook wel het Dashboard Procesinformatie Jeugdzorgketen genoemd. Dit gemeentelijk, en waar mogelijk regionale\*, dashboard is ontwikkeld door het Ketenbureau iSociaal Domein (Ketenbureau) in opdracht van Team Aanpak Wachttijden en visualiseert informatie uit het iJw berichtenverkeer.

Het dashboard biedt op dit moment nog geen feitelijk inzicht in de wachttijden van een gemeente of jeugdzorgregio maar in procestijden, om de mogelijke oorzaken van wachttijden te benaderen. Het biedt inzicht in zaken als de doorlooptijden tussen berichten, de omvang van indicaties en de levering van jeugdzorg. De verwachting is dat dit dashboard op den duur wel inzicht gaat geven in de daadwerkelijke wachttijden. Daarvoor is echter een investering nodig in meer uniform gebruik en het ontwikkelen van landelijke afspraken en definities, ook vanuit de monitorfunctie die in de Hervormingsagenda wordt vormgegeven.

## Ophalen en vergelijken van wachtlijstgegevens

In jeugdzorgregio's waar het iJw berichtenverkeer gebrekkig wordt gebruikt (bijvoorbeeld in het geval van consortia) is het mogelijk om op basis van het regulier ophalen en vergelijken van wachtlijstgegevens, bij zowel aanbieders als gemeenten, wachttijden inzichtelijk te krijgen. Op deze wijze wordt er transparantie in wachttijden en wachtlijsten gerealiseerd; volgens de Aanpak Wachttijden een werkzaam element om wachttijden terug te dringen. Om die reden heeft Team Aanpak Wachttijden, in samenwerking met PwC, met jeugdzorgregio's een [handreiking](#) opgesteld die een juridische onderbouwing biedt voor het structureel uitwisselen van gegevens over wachttijden tussen gemeenten, jeugdzorgregio's en aanbieders. Met deze handreiking kunnen jeugdzorgregio's met ondersteuning van Team Aanpak Wachttijden stappen maken in het organiseren van het ophalen en registreren van wachttijden, ondersteund met ervaringen uit andere jeugdzorgregio's.

\*Disclaimer: dit dashboard geeft op dit moment nog alleen nog maar op lokaal niveau informatie, en bij uitzondering regionaal.

# Regionale ondersteuning

## **Jeugdzorgregio's van elkaar laten leren**

Om jeugdzorgregio's van elkaar te laten leren kunnen zij deelnemen aan de Leercirkel Data. Dit is een plek waar dataspecialisten vanuit verschillende jeugdzorgregio's elkaar ontmoeten en waar zij van elkaar leren door ze op elkaars bevindingen en lessen voort te laten bouwen. Dit leidt tot inzet van concrete acties om meer inzicht te krijgen in wachttijden c.q. sneller tot monitorontwikkeling te komen. Zo hebben Twente en Eindhoven naar voorbeeld van regio Rijnmond, op basis van een uitvraag bij zorgaanbieders een monitor ontwikkeld met sturingsinformatie over wachttijden in de jeugdzorg.

## **Adviseren, onderzoek en signaleren**

Om de monitoringspositie van jeugdzorgregio's te versterken, investeert de Aanpak Wachttijden in onderzoek en advisering van jeugdzorgregio's. Het doel is om hen te helpen hun eigen data beter te benutten, te duiden en de dialoog hierover aan te gaan. Team Aanpak Wachttijden adviseert over de mogelijkheden, denkt kritisch mee, en verbindt jeugdzorgregio's met elkaar en met landelijke partijen.

Een voorbeeld van een onderzoek vanuit de Aanpak Wachttijden is bij jeugdzorgregio's geïnventariseerd welke (verschillende soorten) definities regionaal nu meetbaar gehanteerd kunnen worden in relatie tot wachttijden. En in het verlengde daarvan welke registraties verdergaande standaardisatie van het iJw-berichtenverkeer en uniformering van gebruik van het iJw-berichtenverkeer tussen jeugdhulpaanbieders en gemeenten behoeven. Dit helpt jeugdzorgregio's aan nieuwe inzichten en er ontstaat kruisbestuiving waardoor het gebruik van het iJw-berichtenverkeer als vanzelf meer uniform wordt en er gedeelde definities ontstaan. Ook wordt informatie opgehaald voor verdere standaardisering van het iJw-berichtenverkeer.

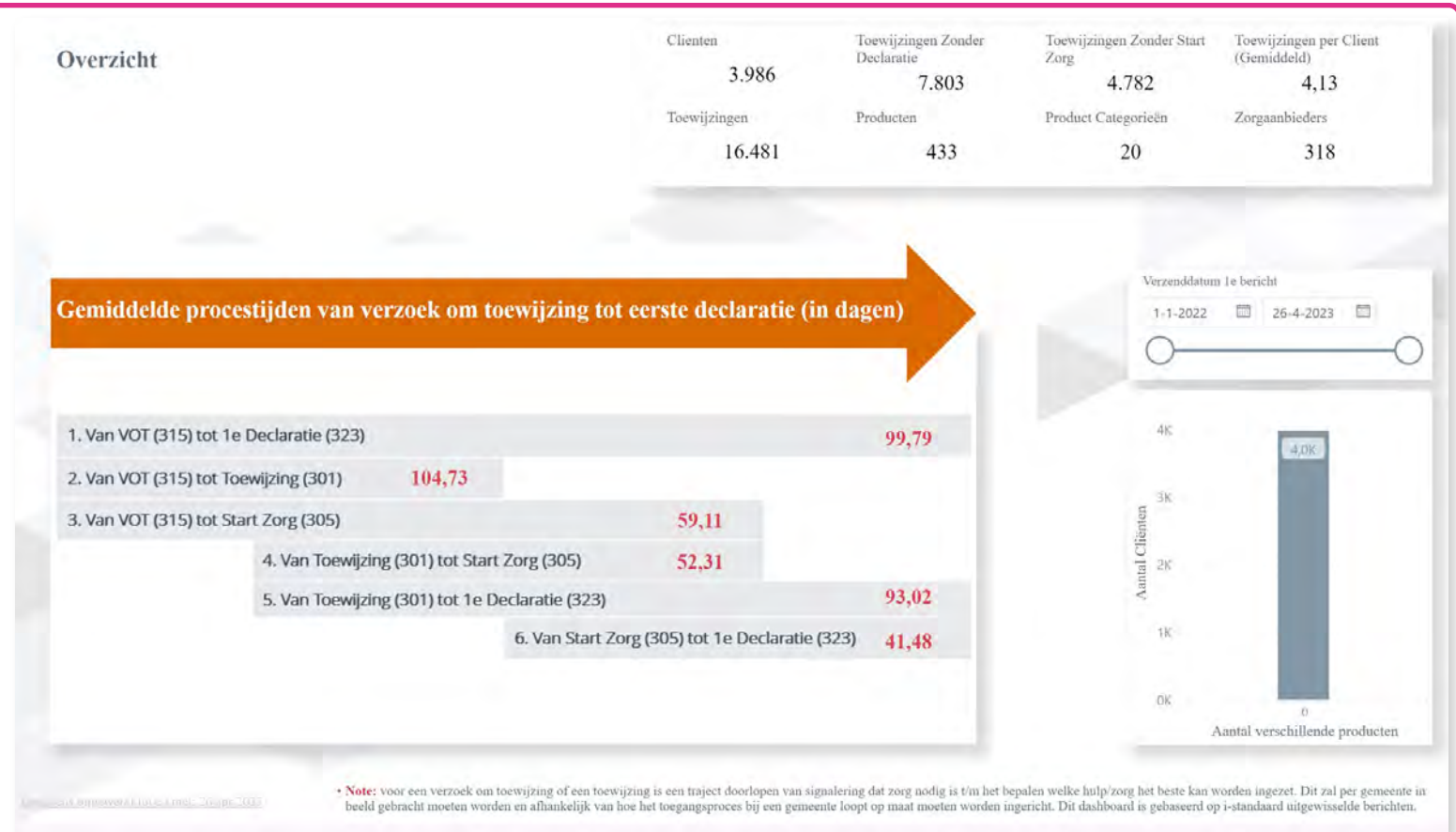
Landelijk wordt Team Aanpak Wachttijden door partijen bevraagd op hun praktijkervaringen en geleerde lessen ten aanzien van data & monitoring.

# Dashboard Wachttijden Jeugd

Ter verduidelijking worden nog een aantal functionaliteiten van het Dashboard Wachttijden Jeugd weergegeven met een korte toelichting per weergave. Team Aanpak Wachttijden constateert dat de potentiële mogelijkheden van dit dashboard groot zijn. De vraag naar het dashboard neemt steeds meer toe. Daarbij moet echter worden opgemerkt dat in de praktijk maar weinig jeugdzorgregio's de randvoorwaarden – met betrekking tot hygiëne in het gebruik van het iJw berichtenverkeer – op orde hebben, om op dit moment het dashboard maximaal toe te passen.

## Toelichting weergave

Met de informatie in het dashboard krijgt de gemeente of jeugdzorgregio inzicht in relevante informatie die betrekking heeft op wachttijden. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om procestijden tussen het moment van toewijzen en de start van de jeugdzorg, het aantal unieke cliënten of aanbieders en het aantal toewijzingen waarvan de zorg nog niet is gestart.

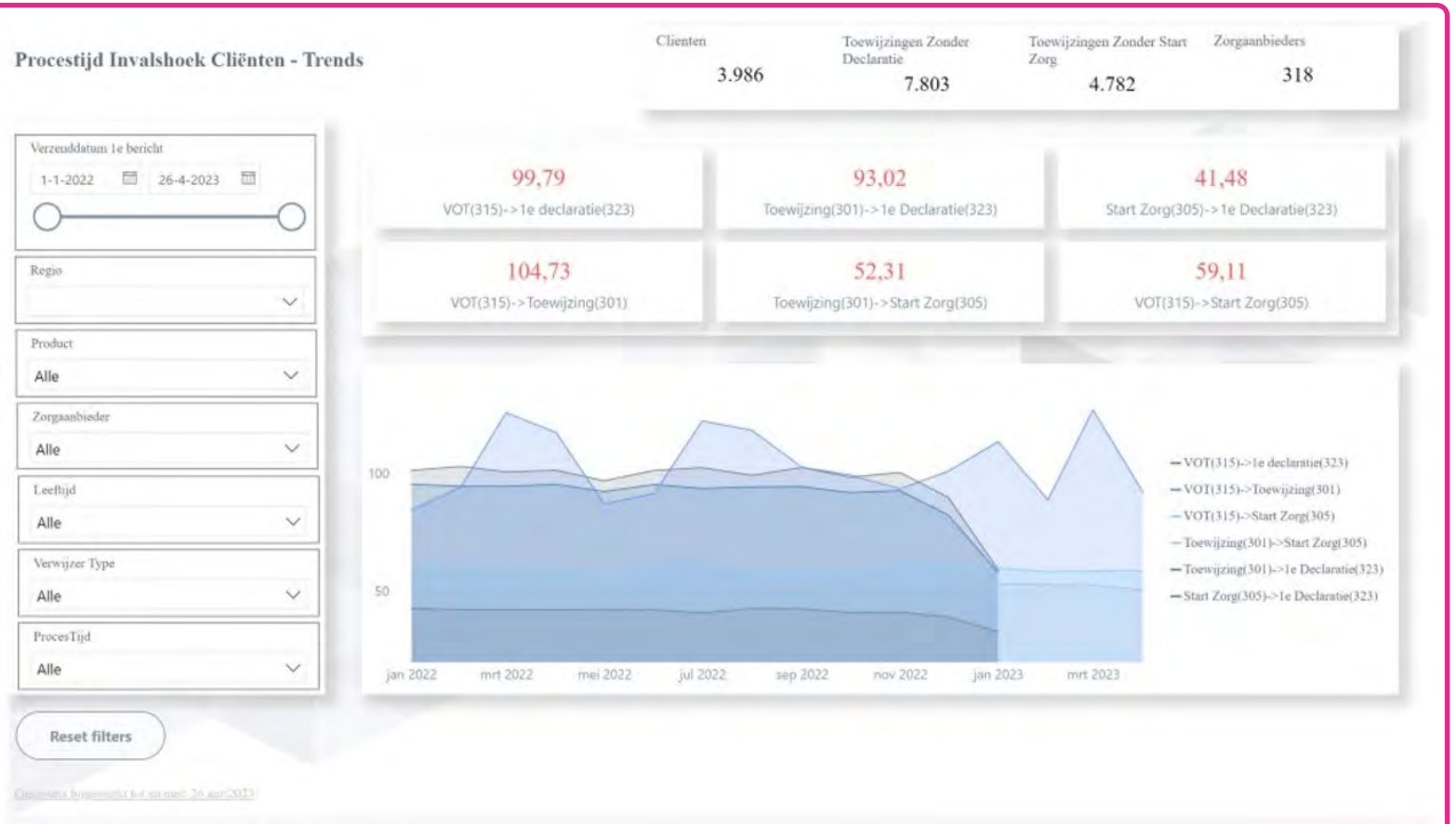


# Dashboard Wachttijden Jeugd

Ter verduidelijking worden nog een aantal functionaliteiten van het Dashboard Wachttijden Jeugd weergegeven met een korte toelichting per weergave. Team Aanpak Wachttijden constateert dat de potentiële mogelijkheden van dit dashboard groot zijn. De vraag naar het dashboard neemt steeds meer toe. Daarbij moet echter worden opgemerkt dat in de praktijk maar weinig jeugdzorgregio's de randvoorwaarden – met betrekking tot hygiëne in het gebruik van het iJw berichtenverkeer – op orde hebben, om op dit moment het dashboard maximaal toe te passen.

## Toelichting weergave

Door dieper op het dashboard in te zoomen kunnen gemeenten, en in een enkel geval jeugdzorgregio's, gericht sturen. Zo kan er gefilterd worden op jeugdzorgregio of gemeente, product(categorie), jeugdhulpaanbieder, leeftijdscategorie of type verwijzer. Met dat inzicht kunnen ze hun uitvoering optimaliseren, de effectiviteit van hun eigen beleid in kaart brengen en de samenwerking tussen partijen verbeteren. Dit helpt gemeenten, aanbieders en verwijzers om samen de uitvoeringspraktijk te verbeteren.





# Dashboard Wachttijden Jeugd

Ter verduidelijking worden nog een aantal functionaliteiten van het Dashboard Wachttijden Jeugd weergegeven met een korte toelichting per weergave. Team Aanpak Wachttijden constateert dat de potentiële mogelijkheden van dit dashboard groot zijn. De vraag naar het dashboard neemt steeds meer toe. Daarbij moet echter worden opgemerkt dat in de praktijk maar weinig jeugdzorgregio's de randvoorwaarden – met betrekking tot hygiëne in het gebruik van het iJw berichtenverkeer – op orde hebben, om op dit moment het dashboard maximaal toe te passen.

## Toelichting weergave

Het dashboard biedt analysemogelijkheden vanuit verschillende invalshoeken, zoals cliënten, jeugdhulpaanbieders, toewijzingen en producten. Op basis van deze informatie is te zien wat de omvang is van de indicatie van een cliënt.

Wanneer is de jeugdzorg gestart? Het is ook te zien bij hoeveel verschillende jeugdhulpaanbieders die cliënt in jeugdzorg is, of hoeveel verschillende producten hij heeft. Welke jeugdhulpaanbieders hebben het grootste aantal cliënten? Welke cliënten hebben de grootste indicatie? Hoeveel producten krijgen ze? Hoe vaak wisselt het de cliënt van aanbieder? En hoe verhoudt zich dat tot de processtijden?

## Invalshoek Producten - Overzicht

Verzenddatum 1e bericht

1-1-2022 26-4-2023

Regio

Product

Alle

Zorgaanbieder

Alle

Leeftijd

Alle

Verwijzer Type

Alle

Proces Tijd

VOT (315) -> 1e declaratie (323)

Reset filters

	Cliënten	Toewijzingen Zonder Declaratie	Toewijzingen Zonder Start Zorg	Zorgaanbieders
	3.986	7.803	4.782	318

Reden Beëindiging

(Leeg)

Overlijden

Levering tijdelijk ...

Levering is volgen...

Voortijdig afgeslo...

Voortijdig afgeslo...

0% 50% 100%

Omschrijving	1. Van VOT (315) tot 1e Declaratie (323)	2. Van VOT (315) tot Toewijzing (301)	3. Van VOT (315) tot Start Zorg (305)	4. Van Toewijzing (301) tot Start Zorg (305)	5. Van Toewijzing (301) tot 1e Declaratie (323)	6. Van Start Zorg (305) tot 1e Declaratie (323)
(2015) Met verblijf: gesloten plaatsing	99,28	101,55	58,86	51,98	92,70	41,19
(2015) Met verblijf: overig residentieel	100,94	98,12	59,17	52,49	93,28	41,48
(2015) Zonder verblijf: ambulante jeugdhulp op locatie van de aanbieder	101,34	97,65	61,04	53,15	94,37	41,46
Activiteiten in het preventief justitieel kader	99,94	112,46	58,22	52,56	93,88	41,87
Dagbehandeling	100,04	118,98	58,81	51,73	92,57	41,93
Generalistische Basis GGZ	100,75	108,88	59,28	51,86	93,16	41,56
Jeugdbescherming	100,75	97,97	59,74	52,70	93,96	42,25
Jeugd-ggz	98,48	116,06	59,32	52,90	92,72	41,83
Jeugdhulp ambulant	98,52	108,53	59,00	51,46	91,17	41,26
Jeugdhulp crisis	99,38	111,59	57,69	52,06	93,58	42,28
Jeugdhulp verblijf (excl. beh.)	99,16	117,41	58,65	53,00	93,53	40,85
Jeugdhulp verblijf (incl. beh.)	98,54	105,67	58,73	52,21	93,32	41,57
Jeugdhulp verblijf (incl. beh.)	100,50	110,26	59,90	53,67	94,40	41,54
Jeugdreclassering	102,92	112,39	60,52	53,04	94,88	41,95
<b>Totaal</b>	<b>99,79</b>	<b>104,73</b>	<b>59,11</b>	<b>52,31</b>	<b>93,02</b>	<b>41,48</b>



# Ontwikkeling Landelijk beeld van wachttijden

Team Aanpak Wachttijden heeft, in het verlengde van de van de ontwikkeling van het gemeentelijk dashboard wachttijden, de mogelijkheden onderzocht om te komen tot landelijk inzicht en overzicht in wachttijden. Samen met het Ketenbureau is onderzocht of het mogelijk is om landelijk dashboard van wachttijden te genereren. Ook is de mogelijkheid onderzocht van het optellen en vergelijken van regionale beelden.

Dit is op dit moment niet mogelijk, te verklaren door:

- Beperkingen in de data; er zijn alleen nog maar procestijden in beeld, het ontbreekt aan landelijke definities van wachttijden en er is sprake van grote diversiteit in procesafspraken.
- Weinig jeugdzorgregio's hebben een goed *regionaal* beeld van wachttijden en de verschillen tussen jeugdzorgregio's onderling zijn zodanig groot dat de regionale beelden niet goed met elkaar te vergelijken zijn. Laat staan dat het mogelijk is om tot landelijke indicatoren te komen voor een landelijk Dashboard Wachttijden Jeugd.

Team Aanpak Wachttijden heeft aangegeven dat bij de ontwikkeling van monitoring, als onderdeel van de uitvoeringsagenda van de Hervormingsagenda Jeugd, om een goed zicht op het stelsel te verkrijgen rekening moet worden gehouden met bovengenoemde beperkingen. Het is belangrijk om toe te werken naar een duurzame oplossing voor het creëren van landelijk inzicht en overzicht. Deze kan volgens Team Aanpak Wachttijden gevonden worden in het, samen met jeugdzorgregio's, creëren van een stevige basis door in te zetten op eenduidige definities en zuivere procesafspraken t.a.v. het gebruik en de doorontwikkeling van het iJw-berichtenverkeer. Zoals gezegd vraagt dit een lange adem binnen de bredere context van de Hervormingsagenda. Team Aanpak Wachttijden draagt hieraan bij.

# Nawoord

**Met deze voortgangsrapportage willen we elke lezer inspireren aan de hand van de reis van de jeugdzorgregio Twente en de ervaringen uit andere jeugdzorgregio's. We hebben veel waardering voor de jeugdzorgregio's die het hebben aangedurfd om samen met Team Aanpak Wachtijden anders te *kijken*, te *denken* en te *doen*.**

Ook hopen we dat je ideeën opdoet wat je vanuit jouw rol of jouw plek binnen de lokale, regionale of landelijke context kunt doen om een eerste stap te zetten in het duurzaam aanpakken van wachtlijden. Dat je als jeugdhulpaanbieder of onderwijsinstelling kunt appelleren aan de jeugdzorgregio, dat je als politicus weet welke informatie en sturing helpend is om de beweging van de jeugdzorgregio's te versterken en dat je als wethouder of beleidsmedewerker weet dat het wachtlijdenvraagstuk om een systemische aanpak vraagt samen met alle betrokkenen.

We weten dat de methodiek van Team Aanpak Wachtlijden, onze visie, principes en werkwijze moeten worden 'doorvoeld' om ook daadwerkelijk andere keuzes te maken in de jeugdzorgregio. Daarom beschrijft deze rapportage wat het vraagt van jeugdzorgregio's om te zorgen dat iedereen zich verbonden voelt, op alle niveaus, zodat je samen tot duurzame resultaten komt in de aanpak van wachtlijden. Ondanks dat het geduld vraagt, zien we mooie resultaten die perspectief bieden voor de komende maanden en jaren.

**We zijn tot slot veel dank verschuldigd aan de genoemde regio's.  
Hun motivatie en eigenaarschap zijn de belangrijkste succesfactoren!**



## Colofon

Team Aanpak Wachtijden, 2023

Auteurs	Anna de Jonge, José Leeuwenkamp, Jeannet Coens, Jacqueline Blok, Erik Otten, Saskia Prijs, Inge Bakker
Met medewerking van	Sanneke Hooft, Marieke Koppelaar, Youssra Jabri, Jan Menting, Annemiek Schulten, Samantha Dinsbach, Monique van Meel, Gea Hamhuis, Sofie Servaas, Sonja Hopmans, Alison de Rooij, Ellis ter Beek, Dion Dankers, Andrea Wildeboer, Emma van der Burgh, Tom de Kleer
Met speciale dank aan	De opdrachtgevers VWS en VNG, de leden van adviesgroep Aanpak Wachtijden, de betrokken jeugdzorgregio's: Hart van Brabant, Rijnmond, Eindhoven e.o., Twente, Gooi & Vechtstreek, IJsselland, Holland Rijnland, Haarlemmermeer, IJmond & Zuid Kennemerland, Centraal Gelderland, West-Brabant West, West-Brabant Oost en Zaanstreek Waterland, en de collega's van Team Aanpak Wachtijden
Contact	<a href="mailto:wachtijden@vng.nl">wachtijden@vng.nl</a>
Website	<a href="http://www.voordejeugdenhetgezin.nl/programmas/aanpak-wachtijden">www.voordejeugdenhetgezin.nl/programmas/aanpak-wachtijden</a>

Versie 1.0

28 november 2023

