



Transformeren naar een nieuwe samenwerking tussen

Gecertificeerde Instellingen en Lokale Teams

# Evaluatieonderzoek & Advies doorontwikkeling

*“Onlangs was ik bij een Beter Samenspel bijeenkomst met een gezin waarbij sprake was van een langdurige geschiedenis van huiselijk geweld. Het gezin had geen vertrouwen in de hulpverlening door slechte ervaringen met jeugdzorg. Door de gezamenlijke analyse en vervolgens het gezamenlijke inzicht in het patroon en konden de ouders zien wat hun kinderen nodig hadden. De moeder gaf aan: ‘Het ligt niet aan de kinderen, wij zijn als ouders het probleem, wij maken ruzie.’ En daarna zei vader: ‘We zijn nu pas voor de eerste keer echt eerlijk geweest over alles.’ Daarmee zijn we er nog lang niet, maar dit is wat nodig is om verder te kunnen komen met deze gezinnen.”*

*Maria Ouwersloot, Jeugdprofessional Delft*

**Versie:** Definitief

**Datum:** 15 juni 2021

**Auteur:** Kaspar van Lierop

# Inhoudsopgave

<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>3</b>
<i>Effectiviteit .....</i>	<i>4</i>
<b>INTRODUCTIE.....</b>	<b>6</b>
<b>AANPAK ONDERZOEK .....</b>	<b>7</b>
<b>ACHTERGROND.....</b>	<b>8</b>
<i>Doelstelling .....</i>	<i>8</i>
<i>Uitvoeringsprogramma.....</i>	<i>8</i>
<i>Invloed van COVID-19 .....</i>	<i>9</i>
<i>Elkaar versterkende factoren .....</i>	<i>10</i>
<b>HUIDIGE STAND VAN ZAKEN (MEI/JUNI 2021) .....</b>	<b>11</b>
<b>RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK.....</b>	<b>14</b>
<i>Keuze voor doorontwikkeling.....</i>	<i>15</i>
VEREENVOUDIGING VAN DE JEUGDBESCHERMINGSKETEN .....	16
<i>Cultuurverandering .....</i>	<i>16</i>
<b>MOGELIJKE SCENARIO'S – KORTE SCHETS .....</b>	<b>18</b>
<i>Scenario 0 – Elke gemeente op eigen benen verder.....</i>	<i>18</i>
<i>Scenario 1 - Stop met implementatie Beter Samenspel .....</i>	<i>19</i>
<i>Scenario 2 - Gefaseerde implementatie Beter Samenspel .....</i>	<i>20</i>
<i>Scenario 3 - Versnelde implementatie Beter Samenspel.....</i>	<i>21</i>
<b>UITWERKING SCENARIO 2:.....</b>	<b>22</b>
LANGE TERMIJN OPDRACHT EN LERENDE NETWERKEN .....	22
<i>Advies:.....</i>	<i>23</i>
EIGENAARSCHAP .....	23
<i>Advies:.....</i>	<i>24</i>
BASIS OP ORDE .....	24
<i>Advies:.....</i>	<i>25</i>
VEELVOUD VAN VERANDEROPGAVEN.....	25
<i>Advies:.....</i>	<i>26</i>
MAATSCHAPPELIJKE BUSINESS CASE/ KBA.....	26
<i>Advies:.....</i>	<i>27</i>
<b>FINANCIËLE DOORKIJK EN TE VERWACHTTEN TIJDSPAD .....</b>	<b>28</b>
<i>Van actuele situatie 2021 naar langdurige doorontwikkeling.....</i>	<i>28</i>
INSCHATTING KOSTEN 2021.....	29
<b>ONDERZOEK.....</b>	<b>30</b>
ANALYSE .....	31
CORRELATIES.....	32
ONDERZOEKSRISULTATEN/UITKOMSTEN SUCCESSEN EN KNELPUNTEN.....	35
APPENDIX .....	37
DESCRIPTIEVE STATISTIEK .....	37
GEMIDDELDE SCORES .....	39
CORRELATIES.....	40
REGRESSIE .....	41
<b>BIJLAGE 1: UITGEVOERDE ENQUÊTE BIJ MEDEWERKERS:.....</b>	<b>42</b>
<b>BIJLAGE 2: FINANCIËLE PARAGRAAF .....</b>	<b>43</b>
<b>BIJLAGE 3: ONDERZOEKSRISULTATEN KENNISNETWERK JEUGD HAAGLANDEN .....</b>	<b>44</b>
<b>BIJLAGE 4: PLAN VAN AANPAK MBC .....</b>	<b>46</b>

## Samenvatting

Reeds voordat de (re)organisatie van de Jeugdbeschermingsketen op de landelijke jeugdhulpagenda belandde, werd in 2016/17 in Haaglanden een gezamenlijke visie ontwikkeld op hulpverlening voor kinderen/jeugdigen die (te) vaak en (te hevig) geconfronteerd werden met onveiligheid binnen de gezinnen waar ze deel van uitmaken en daardoor in het vizier kwamen van de jeugdveiligheidsketen. Deze visie beoogde een radicaal andere werkwijze van Lokale Teams en de GI's: deze zouden niet langer in het verlengde (lineair) van elkaar opereren, maar juist parallel (gelijktijdig) en afgestemd waar nodig: *samen* met elkaar, met gebruik van elkaars kennis en expertise waarbij tevens de langdurige procesregie op het gezin bij het Lokale Team zou worden belegd.

Hiermee was het startschot gegeven voor het programma 'Beter Samenspel voor Veilig Opgroeien' dat op basis van deze visie tussen 2018 en 2020 werd ontwikkeld. Niet vanuit een abstract idee, maar met de voeten in de klei: in leer-werkplaatsen waar tientallen dossiers van kinderen en gezinnen met complexe, structurele problematiek door jeugdhulp- en jeugdbeschermingsprofessionals onder deskundige begeleiding werden geanalyseerd, op zoek naar succes- en (vooral) verbeterfactoren. Deze factoren vertaalden zij naar oplossingen geheel in lijn met de doelstellingen van de transformatie van de jeugdhulp.

In het voorjaar van 2020 werd deze methodiek gepresenteerd aan de regio en stonden alle seinen op groen om de werkwijze ook elders in Haaglanden in de eigen werkprocessen en organisatiestructuren te implementeren, aan te passen aan de eigenheid van de "couleur locale" en gaandeweg samen als H10 en 3 GI's door te ontwikkelen.

Door een samenloop van omstandigheden met onderling versterkende effecten, heeft deze laatste beweging minder dan gewenst en verwacht plaatsgevonden. Zo gooide onder andere COVID-19 zand in de raderen van het implementatie-concept van "gezamenlijk ervaren leren". Het voerde ook de druk op bij de thuiswerkende professionals die hun reguliere werkzaamheden vaak op volledig andere wijze vorm moesten geven en tegelijkertijd moeder/vader en juf/meester moesten zijn.

In diezelfde periode vloeide veel kader uit de ontwikkelfase van Beter Samenspel weg en de nieuw aangetreden projectleiders van de overige aansluitende gemeentes kregen weinig kans om het gedachtengoed van de methodiek te doorleven. Dit waren ongekende omstandigheden in een veld dat al van diverse kanten onder druk stond (en staat), zowel in beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel als de beschikbaarheid van passende hulp voor gezinnen met complexe problematiek.

Maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op en laten zien dat de (jeugd) veiligheidsketen ook landelijk volop in ontwikkeling is. De urgentie van de benodigde doorontwikkeling heeft daarmee ook landelijk alleen maar meer aandacht en draagvlak gekregen. In diverse rapporten wordt expliciet opgeroepen tot een structurele verbetering en er zijn reeds vele omstandigheden die hierop van invloed zijn, beschreven. Uit het rapport '*Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd*' over de uitvoering van de jeugdbescherming worden in regio Haaglanden met name de beschikbaarheid van specialistische jeugdhulp en de inzet van een vaste medewerker herkend. Dat staat een integrale, systemische aanpak in de weg. Ook het onderzoeksrapport van het Verwey-Jonker instituut '*Kan huiselijk geweld en kindermishandeling echt stoppen? Kwestie van lange adem*' roept op tot een integrale, keten- overstijgende systemische aanpak voor de gezinnen met complexe problematiek en benoemt de noodzaak om de begeleiding voor deze gezinnen langduriger in te zetten. De uitgangspunten van Beter Samenspel sluiten hier volledig op aan en het is noodzakelijk om juist ook op deze bredere ontwikkeling aan te sluiten.

De genoemde belemmerende omstandigheden zijn niet uniek voor Beter Samenspel maar zijn juist de onderdelen die we samen het hoofd moeten bieden.

We staan nu op het punt van herbezinning en herijking met betrekking tot de regio-brede implementatie van Beter Samenspel en dit onderzoek heeft tot doel om na te gaan (a) in hoeverre de gestelde doelen van Beter Samenspel op dit moment daadwerkelijk worden/ zijn bereikt, en (b) welke stappen er nodig (kunnen) zijn om dat doelbereik te vergroten en te verbreden.

Om dit te vast te kunnen stellen is in korte tijd zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek verricht ten behoeve van dit evaluatieonderzoek. Er is een enquête uitgezet onder professionals direct bij Beter Samenspel betrokken: medewerkers die in het primaire proces gebruik maken van de methodiek en medewerkers die hier in randvoorwaarden-scheppende sfeer bij betrokken zijn. Deze professionals zijn zowel afkomstig van de GI's als van de gemeenten. Tevens zijn er diverse betrokken medewerkers geïnterviewd en zijn de voorlopige bevindingen van de onderzoekers van het Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden (KJH)<sup>1</sup> opgehaald. Al deze onderzoeksresultaten zijn vervolgens geanalyseerd en vormen de basis voor een advies, waarbij er 4 mogelijke scenario's voor het vervolg van de regionale ontwikkeling van Beter Samenspel zijn geschetst

## Effectiviteit

Op hoofdlijnen heeft het onderzoek geleid tot de volgende resultaten:

De jeugdhulpprofessionals die de werkwijze inmiddels toepassen, ervaren dat de doelen van Beter Samenspel worden behaald – naarmate zij hier meer ervaring in opdoen en de werkwijze bij meer gezinnen toepassen, worden deze effecten sterker. Het gaat hierbij voornamelijk om het effect op de 3 onderstaande hoofddoelstellingen:

- Openheid en transparantie: cliënten hebben het gevoel dat er **met** hen i.p.v. **over** hen wordt besloten
- Objectieve beoordeling: er wordt onderzocht en gehandeld op basis van onderzochte feiten
- Professionals werken samen op basis van één duidelijk en gefaseerd plan

3 voornaamste succesfactoren die deze professionals ervaren, zijn:

- Er is meer samenwerking tussen de cliënten en de hulpverlening (in het algemeen)
- De professionals plukken de vruchten van het wederzijds gebruik van elkaars expertise
- Er is sprake van een volledig, schone overdracht, met ook veel informatie op meta-niveau

3 voornaamste remmende factoren om voortvarend met Beter Samenspel aan de slag te gaan:

- Een te hoge case-load om de methodiek van Beter Samenspel (en de verandering van mindset die het vergt) gezamenlijk te doorleven
- Een te smalle gedragen kennisbasis van Beter Samenspel binnen zowel het eigen team/organisatie als de betrokken professionele partners om de methodiek te internaliseren
- De wachttijden bij de Raad voor de Kinderbescherming, met in het verlengde daarvan dat zowel de Raad voor de Kinderbescherming en Veilig Thuis als belangrijke ketenpartners in de jeugdveiligheidsketen nog niet zijn aangehaakt op Beter Samenspel.

Uit alle opgehaalde resultaten blijkt dat het toepassen van de werkwijze Beter Samenspel significant bijdraagt aan het behalen van de gestelde transformatiedoelen<sup>2</sup>. Zowel in de eigen werkbeleving van de professionals als wat zij aangeven over de ervaring van de betrokken gezinnen.

---

<sup>1</sup> Het Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden is een samenwerking tussen gemeenten, jeugdhulpaanbieders en onderwijs. Deelnemers: <https://kennisnetwerkjeugdhaaglanden.nl/leden-kennisnetwerk>

<sup>2</sup> Transformatiedoelen bij de transitie van de nieuwe Jeugdwet: Vraaggericht werken, bieden van maatwerk, hulp zo veel mogelijk in eigen leefomgeving, normaliseren, de-medicaliseren en preventief werken, samenwerking tussen professionals en gezin en tussen professionals, integraal werken volgens 1gezin, 1plan, 1regisseur, oplossend vermogen en eigen kracht van gezinnen activeren, ruimte voor de professional creëren, in het werk gaat het om effectiviteit en effecten die de zorg oplevert: de outcome.

Voor het bepalen van het vervolg en om te komen tot een gedragen advies zijn er in eerste instantie in concept [4 scenario's kort beschreven](#):

- Scenario 0 – Elke gemeente op eigen benen verder
- Scenario 1 – Harde stop van implementatie Beter Samenspel
- Scenario 2 - Gefaseerde implementatie Beter Samenspel
- Scenario 3 - Versnelde implementatie Beter Samenspel

Deze 4 scenario's zijn in het beperkt beschikbare tijdsbestek voorgelegd aan vertegenwoordigers van o.a. de H10 gemeentes, betrokken GI's, projectleiders, managers, (kern)directeuren en beleidsadviseurs. Hierbij kwam vanuit de diverse partijen een ruime voorkeur (en daarmee een breed draagvlak) voor Scenario 2 naar voren.

Het meest gedragen advies is om vast te houden aan de koers/visie, zoals reeds in 2018 vastgelegd door de samenwerkende H10 gemeenten en de drie Gecertificeerde Instellingen in de notitie "Beter samenspel voor veilig opgroeien", en voor de uitwerking daarvan te kiezen voor [Scenario 2: Gefaseerde implementatie van Beter Samenspel](#).

Deze gefaseerde implementatie is sterk afhankelijk van het voldoen aan een aantal randvoorwaarden om dit daadwerkelijk mogelijk te maken. Het vervolgadvisie over Beter Samenspel richt zich daarom vooral op dit scenario en de op dit moment te voorziene randvoorwaarden.

De belangrijkste factoren die worden genoemd ter onderbouwing van deze keuze door partijen zijn onder andere (a) de correlatie van Beter Samenspel met het *'Toekomstscenario kind en gezinsbescherming'*, (b) de praktische invulling van het verkorten van de jeugdbeschermingsketen, (c) de noodzaak om de kwaliteit van de hulpverlening verder te versterken door het uitvoeren van een uitgebreide probleemanalyse bij gezinnen met complexe problematiek omdat dit de effectiviteit van de inzet verhoogt en daarmee helpt om het rendement van de reeds gedane investeringen in mensen en middelen behouden.

## Introductie

Het Programma Beter Samenspel voor Veilig Opgroeien is bij drie voorloopp gemeenten<sup>3</sup> ontwikkeld in de periode 2018 – 2020. Het programma zorgt voor een gezamenlijke integrale werkwijze en aanpak tussen gemeenten en Gecertificeerde Instellingen bij de meest kwetsbare gezinnen met complexe, structurele problematiek die leidt tot onveiligheid. Een brede uitrol van het ontwikkelde programma in alle betrokken gemeenten van de regio Haaglanden is de gewenste vervolgstap om de ambitie van de gemeenten te behalen: “Alle kinderen duurzaam veilig laten opgroeien én de hoogste kwaliteit bieden voor kinderen die hierin gevaar lopen”.

De verdere uitrol van het programma is bij alle betrokken gemeenten in de periode vanaf zomer 2020 onder druk komen te staan in verband met maatschappelijke ontwikkelingen die ook hun weerslag hadden op de inhoud van de methodiek. Voorbeelden hier van zijn de stijgende kosten in de jeugdzorg bij gemeenten, de werkdruk, zowel bij de lokale teams als de GI's maar daarnaast ook de uiteenlopende organisatiestructuren van gemeenten en restricties in verband met COVID-19. Om uit de ervaren impasse te raken is besloten tot een onderzoek en evaluatie van het Programma binnen deze veranderde context om te komen tot een advies voor het vervolg van de gewenste verdere doorontwikkeling en implementatie van Beter Samenspel in de regio Haaglanden.

*Als een van de weinige betrokken personen bij het hele proces van ontwikkeling tot uitrol van het Programma Beter Samenspel ben ik gevraagd om deze evaluatie uit te voeren en vanuit de opbrengsten van de evaluatie een advies te geven over het vervolg.*

*In deze evaluatie is de onderzoekaanpak terug te lezen en ik schets kort de opzet en achtergrond van het programma Beter Samenspel. Vervolgens komen de mogelijke scenario's aan bod met een uitwerking van de randvoorwaarden bij het geadviseerde, gedragen scenario.*

*Als laatste zijn de onderzoeksresultaten terug te vinden waar de adviezen voor het vervolg mede op zijn gebaseerd.*

---

<sup>3</sup> Westland, Delft en Den Haag (1 team uit Escamp).

## Aanpak Onderzoek

Voor het opstellen van deze evaluatie zijn allereerst de diverse eerder opgeleverde stukken en verslagen inzake de voortgang en ontwikkeling van het programma gescreend. Onderdelen hiervan komen terug in deze evaluatie om een goed beeld te scheppen van deze voortgang.

Het programma Beter Samenspel beoogt op de eerste plaats een inhoudelijke kwaliteitsslag te maken in de hulpverlening binnen de jeugdveiligheidsketen. Hier zijn reeds bij de start van het programma doelen voor uitgewerkt. Om een inhoudelijke evaluatie te kunnen maken is er een enquête uitgezet bij diverse medewerkers die reeds ervaring hebben met de uitvoering van de opgeleverde werkwijze Beter Samenspel in de praktijk. In totaal hebben 44 respondenten deelgenomen aan dit onderzoek in april 2021. De medewerkers zijn gevraagd om op basis van hun eigen werk en ervaringen de beoogde inhoudelijke doelen van Beter Samenspel te beoordelen. Deze medewerkers hebben tevens de door hen ervaren succesfactoren en knelpunten aangegeven. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt en terug te vinden in het hoofdstuk "Onderzoek".

Om het onderzoekgedeelte verder te verrijken zijn tevens de resultaten van de vragenlijst meegenomen die in samenwerking met het Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden van de Haagse Hogeschool is uitgevoerd. Deze vragenlijst is in de periode december 2019 – april 2021 door 160 medewerkers (met en zonder ervaring met het programma Beter Samenspel) als 0-meting ingevuld.

Vervolgens zijn diverse direct betrokkenen rondom het programma vanuit diverse posities en organisaties (Haagse Hogeschool, Gecertificeerde Instellingen, gemeenten, Programmabureau Jeugd Haaglanden) geïnterviewd om zicht te krijgen op de procesmatige voortgang van het programma en de invloed van de regionale en maatschappelijke ontwikkelingen op de brede implementatie van het programma.

## Achtergrond

In de regio Haaglanden is reeds in 2017 de notitie 'Beter Samenspel voor veilig opgroeien'<sup>4</sup> vastgesteld met de visie om hulpverlening aan gezinnen met complexe structurele problemen (met als kenmerk "onveiligheid") niet meer volgtijdelijk, maar juist parallel in te gaan zetten. Deze visie kwam voort uit de wens van betrokken partijen in de jeugdveiligheidsketen om de kwaliteit van hulpverlening, juist voor de meest kwetsbare gezinnen, te verbeteren. Als partners "gemeenten en GI's" gaven zij gezamenlijk aan dat door het verbeteren van samenwerking in de keten de kwaliteit van jeugdhulp aanzienlijk verbeterd kan worden.

Het programma sluit daarmee aan op de landelijke ontwikkeling naar een effectievere en kortere jeugdbeschermingsketen. De visie van Beter Samenspel liep op dat moment voor op landelijke ontwikkelingen en projecten vanuit actielijn 5 van het programma Zorg voor de Jeugd. (Jongeren beter beschermen als hun ontwikkeling gevaar loopt).

## Doelstelling

Het programma heeft tot doel het samenspel tussen de betrokken professionals van gemeente en de GI's te verbeteren opdat kinderen blijvend veilig kunnen opgroeien. Hierbij is er ook bijzondere aandacht voor het gezamenlijke samenspel met het gezin.

De aannames hierbij zijn dat:

- Inzet van zware jeugdhulp wordt voorkomen doordat escalaties worden voorkomen;
- Het hele gezin in beeld blijft bij het Lokale team, inclusief de betrokken jongere of het kind.
- Door blijvende betrokkenheid van het Lokale Team kunnen jeugdbeschermingsmaatregelen eerder worden afgesloten omdat probleemanalyse gezamenlijk wordt gedragen en continuïteit wordt geboden;

Inhoudelijk vertrekpunt hierbij is dat het uitvoerbaar maken van de gestelde Transformatiedoelen in de dagelijkse praktijk de kwaliteit van jeugdhulp zal verbeteren. Vrijwel alle doelen van Beter Samenspel zijn dan ook te herleiden naar de Transformatiedoelen:

- Vraaggericht werken
- Bieden van maatwerk
- Hulp zoveel mogelijk in eigen leefomgeving
- Normaliseren, de-medicaliseren en preventief werken
- Samenwerking tussen professionals en gezin en tussen professionals
- Integraal: werken volgens 1gezin, 1plan en 1 regisseur
- Oplossend vermogen en eigen kracht van gezinnen activeren
- Ruimte voor de professional creëren: zij moeten kunnen doen wat nodig is.
- In het werk gaat het om effectiviteit en effecten die de zorg oplevert: de outcome.

## Uitvoeringsprogramma

Beter Samenspel beoogde deze doelen te bereiken door te zorgen voor een gezamenlijke integrale werkwijze en aanpak van Lokale Teams (gemeente) en Gecertificeerde Instellingen voor de meest kwetsbare gezinnen met complexe, structurele problematiek.

Deze hulpverlening moest gezamenlijk door de professionals van zowel Lokale Teams als de jeugdbeschermers van Gecertificeerde instellingen worden vormgegeven, waarbij op dat moment nieuw was dat de taak van langdurige procesregie *bij het Lokale Team werd belegd*.

De uitwerking van deze visie op samenwerking tussen Lokale Teams en Gecertificeerde Instellingen moest middels een driejarig Uitvoeringsprogramma<sup>5</sup> naar de praktijk worden gebracht .

---

<sup>4</sup> 'Beter samenspel voor veilig opgroeien, Transformeren naar een nieuwe samenwerking tussen Gecertificeerde Instellingen en de Lokale Teams', 29-06-2017.

<sup>5</sup> 'Beter samenspel voor veilig opgroeien, Uitvoeringsprogramma 2018-2020', 19-03-2018.



De 2 belangrijkste lijnen in het Uitvoeringsprogramma

- De wens om écht de tijd en de ruimte te krijgen voor deze ingrijpende verandering; ‘niet over één nacht ijs’, ‘niet vooraf alles in beton gieten’, ‘niet meteen vertalen in financiële opbrengsten’, ‘nieuwe werkwijzen, vragen andere competenties en nieuw gedrag en dat kost tijd’;
- De wens om de verandering vanuit én samen met de uitvoering te laten plaatsvinden; ‘zij doen het werk en snappen wat wel en wat niet werkt’, ‘we moeten los van organisatiegrenzen komen en samen leren kijken en werken’, ‘we moeten niet bang zijn om de uitvoering de ruimte én het vertrouwen te geven’.

Het Programma Beter Samenspel is vervolgens in de periode 2018 – 2020 op 3 plaatsen in de regio Haaglanden ontwikkeld in “Leerwerkplaatsen”: kleine groepjes gemixte medewerkers (Gl en Lokaal Team) onder begeleiding van trainers/projectleiders. In het 1<sup>e</sup> kwartaal 2020 is de werkwijze gepubliceerd in een boekje en gepresenteerd aan de regio om een start te maken met de verbreding, zowel binnen de zgn. voorloopgemeenten en de betrokken Gecertificeerde Instellingen, als naar de overige gemeenten in Haaglanden die niet vanaf de start bij de eerdere ontwikkeling betrokken waren.

Om de verbreding in implementatie te kunnen maken en om de omslag in denken en doen ook werkelijk te realiseren was het de opzet om vanaf 1 januari 2020, parallel aan het implementatietraject, de borging van Beter Samenspel vorm te geven binnen bestaande structuren van de 10 gemeentes en de ontwikkelingen op regionaal niveau zoals de resultaatgerichte inkoop en de doorontwikkeling van de jeugdhulpmonitor van Initi8

### Invloed van COVID-19

Vlak na de bijeenkomst waarbij de ontwikkelde werkwijze van Beter Samenspel werd gepresenteerd aan de regio, veranderde de (werk)wereld van alle betrokken partijen door de uitbraak van COVID-19.

De veranderaanpak Beter Samenspel is gestoeld op de antropologische cultuur-veranderaanpak die uitgaat van gezamenlijk, ervarend leren. De start van de implementatie in alle gemeenten zou dan ook worden vormgegeven aan de hand van de werkwijze die de voorlopers groep zelf ook heeft gehanteerd bij het ontwikkelen van de bouwstenen, namelijk die van zelfonderzoek van het werk zoals het wordt uitgevoerd. Dit onderzoek helpt degene die de werkwijze moet adopteren en eigen maken om de essentie beter te doorgronden. In plaats van rationeel overtuigen wordt op deze wijze ingezet op zelfinzicht en het inzetten van een blijvend evaluerend proces op het eigen werk, afgezet tegen de bedoeling van het werk.

Door de corona maatregelen was de vooraf bedachte uitrol niet langer mogelijk en ook de aanpassing in het programma naar een “Viral Change” implementatie (waarbij een selecte groep “early adopters” middels succes-communicatie hun enthousiasme over de werkwijze zouden over brengen) bleek onder de nieuwe omstandigheden geen zinvol alternatief.

In de praktijk kwam naar voren dat onder invloed van het vrijwel volledig thuiswerken van vele betrokken professionals er ook voor zorgt dat het moeilijker is om successen zichtbaar te maken en te delen met elkaar.

De focus van alle betrokken partijen en professionals lag hierdoor vooral bij het omgaan met alle veranderingen die COVID-19 met zich mee bracht en de impact hiervan op de reguliere dagelijkse werkzaamheden en leven (denk bijv. aan thuisonderwijs). Dit betekent ook dat er minder ruimte was zowel vanuit organisatie als persoonlijk perspectief om inzet te plegen op een verandering en de implementatie van een nieuwe werkwijze.

### Elkaar versterkende factoren

De verbreding van de werkwijze over andere gemeenten viel niet alleen samen met de intrede van COVID-19 met alle onzekerheden en aanpassingen van dien. Ook werd medio 2020 de leiding over het programma Beter Samenspel overgedragen van de toenmalig extern ingehuurde programmamanager(s) aan het Programmabureau Jeugd H10 (i.o.) dat als nieuw coördinatie mechanisme binnen de H10 in het leven was geroepen voor het vooruitbrengen van de transformatie. Daarbij sijpelde veel historische kennis weg en versmalde de “cultuur dragende basis” van het programma.

De optimistische zomerperiode van 2020 met veel versoepelingen voedde de hoop dat na de zomervakantie Beter Samenspel “ouderwets” in een proces van onderlinge fysieke samenwerking kon worden overgebracht, geïmplementeerd en doorontwikkeld. Dit had zijn weerslag op de vaart die gemaakt werd met het aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid van het digitaal samenwerken. Zoals inmiddels bekend is, bleek deze hoop ijdel.

Terwijl COVID-19 door alle bevraagde partijen wordt benoemd als van grote invloed op het vervolg van de implementatie is dit slechts een onderdeel waardoor de stagnatie in de doorontwikkeling is uitgegroot. Om zeker hierbij te benoemen:

- (a) Op verschillende momenten is reeds naar voren gekomen dat de verwachtingen die er bij de start waren over zowel kosten/baten als de implementatiesnelheid van de werkelijkheid afwijken
- (b) Terughoudendheid bij de niet voorloopgemeenten voor het vervolg van de implementatie laat zien dat begeleiding hierbij noodzakelijk is. Er zijn bij de oplevering van de werkwijze onvoldoende concrete plannen gemaakt voor de brede implementatie hiervan.
- (c) Het lukt in de praktijk nog onvoldoende om te komen tot gezamenlijke implementatie met gemeente en GI. De gemeenten en GI geven hierbij aan behoefte te hebben aan heldere gezamenlijke uitgangspunten en een gezamenlijk plan (per gemeente).

*Een opeenstapeling van deze en andere remmende factoren zorgt voor terughoudendheid, terwijl alle partijen nog steeds de doelen en noodzaak tot verandering en de benodigde kwaliteitsslag die wordt gemaakt met de werkwijze onderstrepen. Om tot onderbouwde vervolg besluitvorming te komen is deze Evaluatie opgesteld zodat op basis van effecten en ervaringen een realistisch vervolgsценario kan worden uitgewerkt.*

## Huidige stand van zaken (mei/juni 2021)

In de huidige situatie bestaat de regionale ondersteuning uit een projectleidersoverleg dat vooral als een overlegtafel wordt uitgevoerd. De organisatie hiervan is momenteel alleen nog in handen van een regionaal programmasecretaris.

Sinds 1 juni 2021 is een nieuwe Transformatiemanager Jeugd gestart bij het Programmabureau. Daarnaast is er een Opdrachtgeversoverleg wat al geruime tijd niet plaats heeft gevonden waar de directeuren deelnemende GI, vertegenwoordiging van directeuren H10 en een directeur uitvoeringsorganisatie aan deelnemen. Tenslotte is er een open uitnodiging voor Beter Samenspel om aan te sluiten bij het regionaal Managers overleg.

Vanuit het programmabureau is een eerste inventarisatie gemaakt m.b.t. de voortgang van implementatie BSS. Alle gemeenten zijn bezig met Beter Samenspel, maar in veel gevallen is er nog sprake van oriëntatie. In veel gemeenten die nog moeten starten wordt tevens gezocht naar een 'minimale' variant om duidelijker te krijgen wat er nodig is voor implementatie, en wat dit voor inzet met zich mee brengt.

Op basis van de Conceptrapportage hebben de GI's en de meeste gemeenten aanvullingen hierop gemaakt welke tevens terug te vinden zijn in het overzicht hieronder.

<b>GI's (algemeen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkeur voor gefaseerde implementatie van Beter Samenspel</li> <li>• Behoeftte aan concreet betrekken van RvdK en JBT bij implementatie van Beter Samenspel, vooral gezien toekomstscenario</li> <li>• Uniformiteit tussen gemeenten in de uitrol van Beter Samenspel is noodzakelijk, centrale aansturing hierop is gewenst</li> <li>• De focus van Beter Samenspel ligt op kwaliteit voor gezinnen en een inhoudelijke verandering in de werkwijze tussen gemeenten en GI wat moeilijk vooraf te kwantificeren is in financiële baten</li> <li>• Oproep om te investeren inhoudelijke verbeterslag</li> <li>• Capaciteit en beschikbaarheid van expertise staan onder druk, maar zijn noodzakelijk</li> <li>• Leveren trainersexpertise en trainerscapaciteit (JBwest en WSG)</li> <li>• Beschikbaarheid van ervaren medewerkers staat onder druk.</li> <li>• Groeien mee met de ontwikkelingen in de gemeenten</li> <li>• Gezamenlijke implementatie bij GI en gemeente is essentieel</li> </ul>
<b>Westland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkeur voor gefaseerde implementatie en doorontwikkeling van Beter Samenspel</li> <li>• Trainingen zijn afgerond op 1 restgroep na (incl. nieuwe medewerkers)</li> <li>• Beter Samenspel wordt meer en meer als werkwijze in de uitvoering gehanteerd, doorontwikkeling komt op gang (vast onderdeel bij MDO's, o.l.v. GW'ers)</li> <li>• Aanpassingen op systeem- en organisatieniveau zijn goeddeels doorgevoerd</li> <li>• Wisseling projectleider</li> </ul>
<b>Delft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkeur voor gefaseerde implementatie en doorontwikkeling van Beter Samenspel i.v.m. haalbaarheid</li> <li>• Nagenoeg alle uitvoerende medewerkers zijn samen met GI-medewerkers in de zomer 2020 (nog fysiek) getraind</li> <li>• O.l.v. externe projectleider worden systeem- en organisatievereisten in beeld gebracht en uitgezet</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deze projectleider zorgt ook voor procesbegeleiding in de teams op casuïstiekniveau</li> <li>• Er is incidenteel en structureel budget vrijgemaakt voor de implementatie van Beter Samenspel. De vertaling van dit budget naar extra inzetbare formatie voor implementatie staat in de praktijk nog onder druk</li> <li>• De verwachtingen over kosten/baten, resultaten en implementatieplanning waren bij start anders dan de huidige situatie. Noodzakelijk om de beelden hierover regionaal te herijken om een gedragen beeld te hebben</li> </ul>
<b>Den Haag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkeur voor gefaseerde implementatie van Beter Samenspel</li> <li>• Op weg naar een kwalitatief en effectief beter samenwerkende keten is BSS een onmisbaar onderdeel</li> <li>• Eind 2020 is een groep medewerkers (met een achtergrond in de leerwerkplaatsen) samen met GI-collega's getraind in het trainen van "ambassadeurs": collega's die de methodiek binnen de jeugdteams verder gaan brengen (2 per team)</li> <li>• In februari 2021 is een projectteam opgericht om de implementatie te begeleiden</li> <li>• Medio maart 2021 is 1 gezinscoach per CJG-team getraind die na de training als ambassadeur is aangewezen</li> <li>• In de komende periode worden ook GW'ers getraind</li> <li>• Het is de bedoeling om op korte termijn binnen de teams op casuïstiekniveau (samen) te gaan oefenen met de bouwstenen, hiervoor worden de randvoorwaarden nog voor gedefinieerd en gerealiseerd</li> <li>• Organisatorische randvoorwaarden en systeemcondities worden gaandeweg het traject in beeld gebracht</li> <li>• Door het ontbreken van randvoorwaarden (voldoende beschikbaar personeel) is de huidige opbrengst van BSS nog beperkt.</li> <li>• De weinig geborgde uitrol van BSS waarbij vooral het ontbreken van menskracht kenmerkend is, heeft recent geleid tot een herbezinning op de benodigde investering die hiervoor nodig is</li> <li>• Er ligt voldoende basis om met 4 nieuwe mini leerwerkplaatsen, het vergroten van de capaciteit en organisatorische urgentie een doorstart te maken</li> </ul>
<b>Zoetermeer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkeur voor gefaseerde implementatie van de uitgangspunten van Beter Samenspel</li> <li>• Behoeft aan een verdere uitwerking van de benodigde structuren (om de organisatie en cultuurverandering te bewerkstelligen)</li> <li>• Koppeling met het langdurig betrokken lokale team in zowel de werkwijze Beter Samenspel als het Toekomstscenario kind en gezinsbescherming wordt sterk onderschreven maar vraagt een grote investering</li> <li>• In verband met de investering in het lokale team is een herijking van de Maatschappelijke Business Case met een KBA noodzakelijk om budget vrij te kunnen maken voor implementatie van Beter Samenspel</li> <li>• Zorgen over de regionale toepasbaarheid van de werkwijze in verband met de diversiteit in toegangsorganisaties</li> <li>• Bezigt met interne organisatorische randvoorwaarden en systeemcondities</li> <li>• Start eind mei 2021 met een 'mini-leer werkplaats' als piloten om te onderzoeken op welke aspecten het gedachtegoed en methode van BSS al onderdeel uitmaakt van de eigen werkwijze en welke niet</li> </ul>

<b>Pijnacker-Nootdorp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefaseerde implementatie lijkt passend</li> <li>• Huidige inzet eerste helft 2021 gericht op aanpassing van systeemcondities in de eigen organisatie</li> <li>• Vanaf september 2021 start met training van (zeer) beperkt aantal medewerkers Lokale Team (3 uitvoerend medewerkers en 2 gedragsdeskundigen)</li> <li>• Behoeft aan herijking van MBC en KBA met inschatting van termijn waarop resultaten kunnen worden verwacht</li> </ul>
<b>Leidschendam-Voorburg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkeur voor gefaseerde implementatie van Beter Samenspel</li> <li>• Verdere uitwerking van het onderwerp Privacy is noodzakelijk voor implementatie</li> <li>• Ruimte nodig voor maatwerk vanuit de werkwijze i.v.m. de organisatie van de toegang en dienstverlening</li> <li>• Klaar voor start met trainingen van de eigen, regie-voerende jeugdconsulenten</li> <li>• Voorbereidingen gereed, er wordt 'drooggezwommen' met een casuïstiek-groep (i.s.m. W-V)</li> <li>• Op management- en bestuurlijk niveau commitment</li> <li>• Behoeft aan definitie van voldoende geïmplementeerd</li> </ul>
<b>Rijswijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefaseerde implementatie lijkt het meest haalbaar</li> <li>• Sinds april 2021 een projectleider aangesteld</li> <li>• Gestart met verkenningsfase, GI's worden hierbij betrokken</li> <li>• Zeer weinig medewerkers beschikbaar om Beter Samenspel te kunnen implementeren</li> </ul>
<b>Wassenaar &amp; Voorschoten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkent het gedachtegoed van BSS in periodieke casuïstiek-besprekingen i.s.m. L-V</li> <li>• Staan gereed om mensen te trainen</li> <li>• Momenteel geen bestuurlijke prioriteit voor (implementatie van) Beter Samenspel</li> </ul>
<b>Midden-Delfland</b>	<p>(Nog) geen projectleider</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft aanbod gehad van Delft om medewerkers in Delft mee te laten trainen, maar hier nog geen gebruik van gemaakt</li> </ul>

Aanvullend:

<b>Veilig Thuis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft aangegeven graag aan te willen haken bij de vervolgonwikkeling van Beter Samenspel en de rol van Veilig Thuis in de veiligheidsketen samen met Lokaal Team en GI te willen onderzoeken</li> </ul>
---------------------	--

## Resultaten van het Onderzoek

Op hoofdlijnen heeft het onderzoek geleid tot de volgende resultaten:

### Effectiviteit:

De jeugdhulpprofessionals die de werkwijze inmiddels toepassen ervaren dat de doelen van Beter Samenspel worden behaald – naarmate zij hier meer ervaring in opdoen en de werkwijze bij meer gezinnen toepassen worden deze effecten sterker. Het gaat hierbij voornamelijk om het effect op de 3 onderstaande hoofddoelstellingen:

- Openheid en transparantie: cliënten hebben het gevoel dat er **met** hen i.p.v. **over** hen wordt besloten
- Objectieve beoordeling: er wordt onderzocht en gehandeld op basis van onderzochte feiten
- Professionals werken samen op basis van één duidelijk gefaseerd plan

3 voornaamste succesfactoren die worden ervaren door deze professionals zijn:

- Er is meer samenwerking tussen de cliënten en de hulpverlening (in het algemeen)
- De professionals plukken de vruchten van het wederzijds gebruik van elkaars expertise
- Er is sprake van een vollediger, schone overdracht, met ook veel informatie op meta-niveau

3 voornaamste remmende factoren om voortvarend met Beter Samenspel aan de slag te gaan:

- Een te hoge case-load om de methodiek van Beter Samenspel (en de verandering van mindset die het vergt) gezamenlijk te doorleven
- Een te smalle gedragen kennisbasis van Beter Samenspel binnen zowel het eigen team/organisatie als de betrokken professionele partners om de methodiek te internaliseren
- De wachttijden bij de Raad voor de Kinderbescherming, met in het verlengde daarvan dat zowel de Raad voor de Kinderbescherming en Veilig Thuis als belangrijke ketenpartners in de jeugdveiligheidsketen nog niet zijn aangehaakt op Beter Samenspel.

Uit alle opgehaalde informatie blijkt dat het toepassen van de werkwijze Beter Samenspel bijdraagt aan het behalen van de gestelde transformatie-doelen<sup>6</sup>. Door de betrokken professionals wordt dit aangegeven over zowel hun eigen werkbeleving als over hun ervaring met de betrokken gezinnen. Dit blijkt zowel uit de uitgevoerde enquête voor deze evaluatie als de persoonlijke gesprekken die hierover zijn gevoerd met diverse partijen. Zie "[Achtergrond](#)" en "[Onderzoek](#)".

De praktijk van zowel het ontwikkelproces als het implementatieproces van Beter Samenspel lijkt echter steeds te worden ingehaald door (maatschappelijke) ontwikkelingen. Impact en invloed van COVID-19 moet hierbij natuurlijk vooral bij de start van de implementatiefase worden onderkend, maar juist ook structurele onderliggende problemen zoals een hoge werkdruk bij de uitvoerend professionals en een veelvoud van veranderopgaven zijn van grote invloed. Een aantal voorbeelden hiervan staan kort toegelicht bij "[Uitwerking Scenario 2](#)".

Te verwachten is dat er ook in de toekomst andere onvoorziene elementen langs zullen komen die directe invloed (vertraging/ versnelling) zullen hebben op de doorontwikkeling van de jeugdveiligheidsketen en daarmee ook op de implementatie van Beter Samenspel. In een doorkijk kan er zoveel mogelijk worden voorgesorteerd en voorbereid hierop, maar vooral van belang is om juist daarom te kiezen voor eenduidigheid. Dit kan rust bieden en zorgen voor samenhang tussen ontwikkelingen. De roep om een langdurige, samenhangende keuze komt zowel vanuit uitvoering als management en beleid betrokken bij gemeenten en GI.

Een heldere afweging keuze om de gewenste doorontwikkeling in de (jeugd) veiligheidsketen op langere termijn te maken is daarmee noodzakelijk. Ook vanuit een (kosten)beheersing is het aan te

---

<sup>6</sup> Transformatiedoelen bij de transitie van de nieuwe Jeugdwet: Vraaggericht werken, bieden van maatwerk, hulp zo veel mogelijk in eigen leefomgeving, normaliseren, de-medicaliseren en preventief werken, samenwerking tussen professionals en gezin en tussen professionals, integraal werken volgens 1gezin, 1plan, 1regisseur, oplossend vermogen en eigen kracht van gezinnen activeren, ruimte voor de professional creëren, in het werk gaat het om effectiviteit en effecten die de zorg oplevert: de outcome.

bevelen om focus aan te brengen in de diverse veranderopgaven waar de uitvoering voor staat. Beter Samenspel is reeds een regionaal ontwikkelde basis voor een start van zowel de gewenste structuurverandering (kortere veiligheidsketen) en cultuurverandering (onderzoekend, lerend) bij de betrokken organisaties en uitvoerend professionals.

Dit betekent ook dat ervoor kan worden gekozen om niet door te gaan met de doorontwikkeling en implementatie van Beter Samenspel, maar de bredere doorontwikkeling op andere wijze vorm te geven. Dit betekent dan een afscheid van de tot nu toe ontwikkelde werkwijze en een wijziging op de regionale (inkoop) afspraken. Een korte inventarisatie is hiervan gemaakt bij "[Mogelijke Scenario's](#)".

In de consultatierondes inzake de verkenning van de scenario's voor vervolg is er door alle partijen een eerste voorkeur voor een gefaseerde implementatie en doorontwikkeling van Beter Samenspel uitgesproken: Scenario 2.

### "Als we hiervan zijn, moeten we het ook faciliteren"

Een keuze voor de langere termijn betekent ook een juiste borging van de benodigde structuur om een doorontwikkeling te kunnen faciliteren. Daarom is hierbij de 1<sup>e</sup> keuze voor het vervolg van groot belang: Wie is "er" van?

Wie voert eigenaarschap en regie over de doorontwikkeling en implementatie van Beter Samenspel? Hoe krijgen we dit eigenaarschap ook belegd en geborgd in vaste structuren?

Het faciliteren van Beter Samenspel ziet er voor de verschillende gemeentes in regio Haaglanden nog anders uit door de verschillen in organisatie en structuur.

Een uitwerking van de benodigde randvoorwaarden om dit mogelijk te maken is te vinden bij "[Uitwerking Scenario 2](#)".

### Keuze voor doorontwikkeling

Zowel de resultaten van de uitgevoerde enquête als de kwalitatief gevoerde gesprekken en input vanuit partijen op de conceptrapportage wijzen er allen op dat de doelen van Beter Samenspel breed worden onderschreven. Tevens komt duidelijk naar voren dat de tot nu toe ontwikkelde werkwijze hier volgens de uitvoerend professionals van zowel gemeenten als GI's een positieve bijdrage aan levert. Deze professionals schatten deze positieve bijdrage in zowel voor hun eigen werk als voor de gezinnen die zij begeleiden.

Daarnaast komen dezelfde doelen en uitgangspunten terug in diverse andere relevante rapportages zoals het *'Toekomstscenario kind en gezinsbescherming'*, de *'Voortgangsrapportage kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd'*, het Onderzoeksrapport *'Kan Huiselijk geweld en kindermishandeling echt stoppen? Kwestie van een lange adem'* en de *'regiovisie Huiselijk Geweld'*.

## Vereenvoudiging van de jeugdbeschermingsketen<sup>7</sup>

*In het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming -met een horizon van 5 tot 10 jaar- worden diverse knelpunten beschreven waar we met Beter Samenspel al richting oplossingen kunnen bewegen. Een korte schets van de bredere context Beter Samenspel en de beleidslijnen die de toekomst gaan bepalen, is hierom in dit exposé op zijn plaats.*

Er zijn veel organisaties die werken met een gezin die onvoldoende op elkaar aansluiten en aparte schakels vormen. De jeugdbeschermings- keten is complex georganiseerd. Lokale teams, Veilig Thuis, RvdK en GI's voeren in een estafette-model en deels overlappend hun eigen onderzoekstaken en hulpplannen uit. Kinderen en gezinnen krijgen hierdoor diverse professionals over de vloer, tegen wie ze opnieuw hun verhaal moeten doen. Voor de betrokken gezinnen is het dan vaak onduidelijk waar ze aan toe zijn en waar ze naar toewerken.

Kinderen en gezinnen krijgen te vaak geen tijdige passende hulp. Het estafette-model zorgt er ook voor dat kinderen en gezinnen vaak lang moeten wachten op bescherming en hulp. Met als consequentie dat problemen zich kunnen opstapelen, escaleren en uiteindelijk kunnen leiden tot een situatie waarin de veiligheid ernstig in het geding komt. Ook is het in het huidige stelsel moeilijk om gezamenlijk effectief aan de veiligheid in gezinnen te werken. Er is vaak onvoldoende samenhang in de aanpak van bescherming en hulp en daarmee lukt het onvoldoende om de schadelijke effecten van onveiligheid te beperken of duurzaam te stoppen.

De achterliggende problematiek binnen het gezin krijgt te weinig aandacht. Achter een kind met een ontwikkelingsbedreiging of veiligheidsproblematiek gaat vaak een gezin met een stapeling van problemen schuil, zoals psychiatrische problematiek van de ouders, verslaving, schulden, complexe scheidingen, en problemen met huisvesting. Deze achterliggende problematiek binnen het gezin krijgt in het huidige stelsel nog te weinig aandacht. Als de problemen van een kind voortkomen uit of samenhangen met problemen van de ouders, dan zijn het de ouders die aan de slag moeten. De inzet van een kindbeschermingsmaatregel (alleen) is dan niet altijd passend en effectief.

### Basisprincipes Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming:

- Lokaal Team: een vast gezicht voor het gezin
- Regionale Veiligheidsteams: kennis en veiligheidsexpertise eenvoudig toegankelijk
- Kennisdeling en anders werken
- Vereenvoudiging toezicht, informatiedeling en rechtspraak

De belangrijkste elementen van het Toekomstscenario krijgen reeds een plek in de werkwijze van Beter Samenspel. De uitgebreide probleemanalyse vanuit de werkwijze Beter Samenspel is erop gericht om op basis van onderzoek op de achterliggende problematiek in een gezin te komen tot de juiste ondersteuning.

Het lerend werken, geborgd in de werkwijze Beter Samenspel, sluit aan op de gewenste structuur en cultuurwijzigingen in de doorontwikkeling van de jeugdbeschermingsketen. Met Beter Samenspel en de verdere doorontwikkeling van deze gezamenlijke werkwijze tussen lokaal team, GI én gezin heeft de regio Haaglanden reeds een concrete start in handen om te werken aan de toekomstbeweging die moet worden gemaakt.

## Cultuurverandering

Het gezin uitnodigen en motiveren om met professionals samen te werken en duurzame resultaten te boeken, zoveel als mogelijk vanuit de eigen kracht en onder eigen regie. Een manier van werken vanuit een lerende cultuur, die bij professionals de angst vermindert om fouten te maken en bij ouders en opvoeders het gevoel wegneemt dat over hen wordt beslist. Die voor het gezin begrijpelijk is. Een andere manier van werken, kortom, tussen gezinnen en professionals, tussen professionals onderling, tussen professionals en hun organisatie en tussen organisaties onderling en het stelsel, geworteld in een lerende cultuur.

---

<sup>7</sup>Ongeldige bron opgegeven.



De doorontwikkeling van de kind- en gezinsbeschermingsketen zal sowieso in de komende jaren moeten gaan plaatsvinden. Beter Samenspel laat tot nu toe zien dat het een stap is in de richting van de gewenste stelsel- en cultuurverandering. De uitgangspunten van Beter Samenspel sluiten hier dan ook volledig op aan. Deze ontwikkeling is gericht op de lange termijn.

Een korte, projectmatige aanpak kan op onderdelen worden ingezet, maar op het geheel is een koppeling aan deze lange termijn opgave essentieel.

## Mogelijke scenario's – Korte schets

Vanuit de onderzoeksresultaten uit de uitgevoerde enquête en gevoerde gesprekken met betrokkenen rondom Beter Samenspel vanuit gemeente en GI zijn er 4 scenario's voorgesteld.

- Scenario 0 – Elke gemeente op eigen benen verder
- Scenario 1 – Harde stop van implementatie Beter Samenspel
- Scenario 2 - Gefaseerde implementatie Beter Samenspel
- Scenario 3 - Versnelde implementatie Beter Samenspel

Om te komen tot een gedragen advies zijn deze [4 scenario's in concept kort beschreven](#) en in het beperkt beschikbare tijdsbestek voorgelegd aan vertegenwoordigers van o.a. de H10 gemeentes en betrokken GI's: uitvoerend medewerkers, projectleiders, managers, (kern)directeuren, en beleidsadviseurs. Hierbij kwam vanuit alle bevroegde partijen een ruime voorkeur (en daarmee een breed draagvlak) voor Scenario 2 naar voren.

De verdere uitwerking op randvoorwaarden richt zich op basis van deze opgehaalde informatie en voorkeur voornamelijk op de uitvoering en haalbaarheid van Scenario 2. Het bepalen van het vervolgtraject/ scenario ligt in 1<sup>e</sup> instantie bij het Opdrachtgeversoverleg Beter Samenspel en in het verlengde daarvan, ligt in de rede, bij het DO Jeugd Haaglanden.

### Scenario 0 – Elke gemeente op eigen benen verder

*Opheffen regionale ondersteuning rondom implementatie en geen (regionale)doorontwikkeling.*

Tot op heden heeft het Programma Beter Samenspel een basis opgeleverd voor een werkwijze. Deze werkwijze kan als "as is" worden beschouwd waarbij het aan elke gemeente is hoe deze te gebruiken/ implementeren. Hierdoor heeft elke gemeente zelf grip en controle over de keuzes die worden gemaakt en investeringen die samenhangen met de implementatie van de werkwijze (vooral de benodigde extra inzet bij de lokale teams).

Als regionale begeleiding en doorontwikkeling wordt losgelaten is het aan de diverse betrokken partijen (per gemeente/ GI) om (onderdelen) van deze werkwijze op eigen benen te gebruiken of niet. Er zal hier geen homogene sturing op plaatsvinden.

Er moet nog nader worden onderzocht wat voor invloed dit heeft op de inkoop GI waarbij Beter Samenspel expliciet wordt genoemd in de opdracht en of de nieuwe preventieve producten Jeugdbescherming in het kader van Beter Samenspel kunnen worden doorgezet met dit scenario. De kans op een regionale eenduidige aanpak wordt hiermee losgelaten wat haaks staat op de aanbevelingen vanuit andere onderzoeken. De noodzaak voor regionale aanpak van de (jeugd) veiligheidsketen komt echter zowel naar voren in het rapport 'Voortgangsrapportage kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd' als in het onderzoeksrapport 'Kan huiselijk geweld en kindermishandeling echt stoppen? Een kwestie van een lange adem' van het Verwey-Jonker instituut. Een regionale aanpak en samenhang komt ook naar voren in de Regiovisie Huiselijk Geweld en de oorspronkelijke notitie Beter Samenspel voor veilig opgroeien.

Voordelen	Nadelen
Gemeenten hebben zelf keuze in investeringen die wel of niet worden gedaan op onderdelen	Aansluiting van Beter Samenspel op landelijke doorontwikkelingen wordt losgelaten en moet op andere wijze alsnog worden gerealiseerd
Geen verdere regionale investering	Wildgroei in (lokale) afspraken waardoor, voornamelijk de GI's geconfronteerd gaan worden met verschillende werkwijzen in de verschillende gemeenten in Haaglanden wat lastig werkbaar is voor hen

	Reeds gedane investeringen in Beter Samenspel raken waarde kwijt
	Opbrengsten inzake kwaliteitsverbetering door Beter Samenspel moeten worden losgelaten
	Geen zicht op effecten
	Loslaten van stand beleid en afspraken tussen H10 gemeentes
	Afspraken tussen H10 en gecontracteerde GI worden niet (volledig) nagekomen
	Kwaliteitsverbetering moet in later stadium alsnog worden gerealiseerd
	Regionale uniformiteit ontbreekt: Dat brengt extra belasting voor regionale partijen, GI, Veilig Thuis en RvdK. Samenwerking kan hierdoor juist verslechteren i.p.v. verbeteren.
	Geen financiële voordelige effecten, eerdere investeringen gaan deels verloren

### Scenario 1 - Stop met implementatie Beter Samenspel

*De implementatie van Beter Samenspel wordt officieel stopgezet en (waar nodig) teruggedraaid.*

Afbouw van het programma op de plekken waar dit is ontwikkeld en ingevoerd, en afspraken worden op andere wijze ondergebracht.

Er moet dan nog nader worden onderzocht wat voor invloed dit heeft op de inkoop GI waarbij Beter Samenspel expliciet onderdeel is van de lopende inkoopcontracten en hoe de nieuwe preventieve producten Jeugdbescherming in het kader van Beter Samenspel kunnen worden stopgezet.

De noodzaak voor regionale aanpak van de (jeugd) veiligheidsketen komt zowel naar voren in het IGJ-rapport 'Voortgangsrapportage kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd' als in het onderzoeksrapport 'Kan huiselijk geweld en kindermishandeling echt stoppen? Een kwestie van een lange adem' van het Verwey-Jonker instituut.

Een regionale aanpak en samenhang komt ook naar voren in de Regiovisie Huiselijk Geweld en de oorspronkelijke notitie Beter Samenspel voor veilig opgroeien.

De opdracht aan gemeentes en GI vanuit het IGJ-rapport blijft onverwijld staan.

Bij een keuze voor een stop met Beter Samenspel is het noodzakelijk om op een andere wijze de gestelde doelen te gaan behalen.

Voordelen	Nadelen/ risico's
Geen (grote) regionale investering	Regionale investering is nodig op andere onderdelen om de gestelde doelen te behalen
Eenduidigheid in regionaal beleid	Kwaliteitsverbetering moet in later stadium alsnog worden gerealiseerd
	Reeds gedane investeringen in Beter Samenspel raken waarde kwijt
	Fragmentatie van werkwijzen en samenwerkingsvormen tussen de gemeenten – voor de GI's niet werkbaar
	Aansluiting op landelijke doorontwikkelingen moet op andere wijze alsnog worden gerealiseerd
	Loslaten van stand beleid en afspraken tussen H10 gemeentes

	Afspraken tussen H10 en gecontracteerde GI worden niet nagekomen
	Opbrengsten inzake kwaliteitsverbetering door Beter Samenspel moeten worden losgelaten
	Geen financiële voordelige effecten, eerdere investeringen gaan verloren

## Scenario 2 - Gefaseerde implementatie Beter Samenspel

*Het Programma Beter Samenspel wordt in gefaseerd tempo voortgezet. De keuze hiervoor vraagt focus aanbrengen in de diversiteit van opgaves.*

Om succesvol te kunnen zijn wordt de aanpak/ implementatie meer gestructureerd en planmatiger per gemeente *in samenwerking met de GI* opgepakt en wordt een 1<sup>e</sup> gezamenlijk implementatieplan opgesteld waarin de randvoorwaarden voor de verdere implementatie volgens scenario 2 verder in kaart worden gebracht. Uitwerking van deze randvoorwaarden is te vinden onder '[Uitwerking Scenario 2](#)'.

In een gezamenlijk implementatieplan met gemeente en GI wordt vanaf de opbouw reeds in tussen de organisaties gewerkt volgens de principes van BSS. In Den Haag wordt dit in verband met de schaalgrote per stadsdeel uitgewerkt.

Zodra aan de randvoorwaarden wordt voldaan wordt er gestart op kleine schaal, met een Leerwerkteam en een selectie van ±5 tot 10 cases. Hiermee kan een eerste kennismaking en ervaring worden opgedaan door een deel van de medewerkers. (van zowel de GI als de lokale teams). Hiervoor krijgen deelnemers tijd, ruimte en organisaties het benodigde budget om dit mogelijk te maken. (noodzakelijk waar in de huidige situatie nog niet alle partijen op zijn ingesteld)

De andere essentiële partners in de jeugdveiligheidsketen, Veilig Thuis, de Jeugdbeschermingstafel en de RvdK, worden bij de opzet van Leerwerkteams direct meegenomen.

De Leerwerkteams maken een vertaling van de werkwijze naar hun dagelijkse praktijk om de werkwijze van BSS te verbreden en te borgen.

Er wordt een regionale digitale basistraining aangeboden om eenzelfde taal en kennisniveau te borgen in de keten.

Ter ondersteuning en inhoudelijke begeleiding van de diverse Leerwerkplaatsen die gaan ontstaan, is er een regionaal Opgaveteam beschikbaar met vertegenwoordiging uit zowel (voorloop)gemeentes als GI om vragen samen te voegen en te beantwoorden en eenduidige materialen voor implementatie te ontwikkelen. Dit Opgaveteam is een "doe" team wat werkelijk materialen oplevert en in staat is om praktische begeleiding te geven aan zowel gemeente als GI bij de implementatie van BSS.

Mede aan de hand van deze lokale ervaringen in de toepassing van Beter Samenspel wordt per gemeente (Den Haag per stadsdeel) een verbredingsplan gemaakt door de projectleider met ondersteuning van het regionale Opgaveteam om Beter Samenspel toe te kunnen passen bij de gezinnen waarvoor dit nodig is. De medewerkers met de meeste ervaring komen in een expertiserol en kunnen successen delen en terugkoppelen zodat dit meegenomen wordt in de doorontwikkeling van de werkwijze. Van belang is om hierbij extra ruimte te creëren om tevens de andere partners in de veiligheidsketen (Veilig Thuis en de RvdK) een plek te geven. Dit zal nog een extra tijdsinvestering zijn, maar noodzakelijk om voor te sorteren op het Toekomstscenario kind en gezinsgescherming. Herijking van de Maatschappelijke Businesscase (kosten/baten analyse) wordt uitgevoerd om de financiële verwachtingen (bijdrage aan besparingen) over Beter Samenspel op basis van de laatste inzichten gezamenlijk te bepalen.

Voordelen	Nadelen/ risico's
Nadrukkelijk gebruikmaken van en voortborduren op de ingezette ontwikkelingen Beter Samenspel vanaf 2017	Veranderopgave zal nog steeds onder druk staan bij uitvoering, hierdoor ontstaan mogelijke andere risico's

Uniformiteit (in de basis) van de werkwijze in de regio in de samenwerking met de GI's	Verdere implementatie van de werkwijze wordt vertraagd ingevoerd
Nadruk op kwaliteitsslag wordt gemaakt voor kwetsbare gezinnen	Extra investering is nodig. Kosten gaan voor (mogelijke) baten uit
Voorsortering op huidige doorontwikkeling van de kind- gezinsveiligheidsketen	Eerder verwachte financiële voordelige effecten worden uitgesteld
Effectievere hulpverlening zorgt ook voor meer tevredenheid en werkplezier bij medewerkers	Eerder verwachte financiële voordelige effecten moeten worden herijkt, uit deze herijking kan een andere kosten/baten afweging komen die invloed heeft op besluitvorming
Afspraken tussen H10 en gecontracteerde GI worden nagekomen en doorontwikkeld	
Huidige werkwijze wordt doorontwikkeld	
Zelfde taal (uniformiteit) wordt gesproken in de regio reeds in voorbereiding op verdere implementatie	
Focus op doorontwikkeling en langdurig vasthouden aan gemaakte keuze	
Vasthouden aan dezelfde koers/visie die reeds in 2018 is vastgesteld	

### Scenario 3 - Versnelde implementatie Beter Samenspel

*Extra injectie voor versnelde implementatie Beter Samenspel.*

Alle uitvoerende medewerkers/ managers/ gedragsdeskundigen worden getraind.

Er komt een regionaal opgaveteam/ implementatieteam om de implementatie per gemeente te ondersteunen. Het regionale team voert regie over deze implementatie waarbij voor eventuele lokale afwijkingen door een gemeente/ GI zelf oplossingen worden gevonden.

De andere opmerkingen bij Scenario 2 zijn ook bij dit scenario van toepassing.

Voordelen	Nadelen/ risico's
Implementatie wordt versneld ingevoerd	Grote druk op de uitvoering
Resultaten van invoering zijn misschien op kortere termijn inzichtelijk (mits er sprake is van juiste invoering)	Risico dat er niet op de juiste manier wordt geïmplementeerd is hoog, kwaliteit komt onder druk te staan
Minder lokale verschillen	Geen ruimte voor aansluiting op lokale situatie
Kwaliteitsslag wordt gemaakt voor gezinnen	Extra hoge kosten voor eventuele baten uit
Voorsortering op huidige doorontwikkeling van de kind- gezinsveiligheidsketen	Minder ruimte voor bijsturing
Effectievere hulpverlening zorgt ook voor meer tevredenheid en werkplezier bij medewerkers	Minder ruimte voor aansluiting bij andere veranderopgaven
Afspraken tussen H10 en gecontracteerde GI worden nagekomen en doorontwikkeld	
Huidige werkwijze wordt doorontwikkeld	
Zelfde taal wordt gesproken in de regio reeds in voorbereiding op verdere implementatie	

## Uitwerking Scenario 2:

Voor zowel de keuze voor, als de verdere uitwerking van Scenario 2 heeft in het korte tijdsbestek een beperkte toetsing/consultatie plaatsgevonden bij de deelnemende gemeenten en GI's, zowel op uitvoerend, managers, beleid en directieniveau. Het is van belang om deze diverse organisatielagen blijvend te betrekken bij de verdere doorontwikkeling van Beter Samenspel.

De regio Haaglanden heeft met Beter Samenspel een concrete werkwijze in de hand om (een start te maken) invulling te geven aan deze grotere, landelijke structuur en cultuurverandering. Het doorzetten en door ontwikkelen van de werkwijze Beter Samenspel is daarom van belang.

Voor een invulling hiervan is het geschetste Scenario 2 verder uitgewerkt hieronder met adviezen per onderdeel.

## Lange termijn opdracht en Lerende netwerken

Om de doorontwikkeling van Beter Samenspel te borgen is een heldere opdracht en positionering voor de lange termijn nodig:

Het advies is om vast te houden van de koers/visie, zoals vastgesteld in de notitie Beter samenspel voor veilig opgroeien<sup>8</sup>, door de samenwerkende H10 gemeenten en de drie Gecertificeerde Instellingen en te kiezen voor [Scenario 2: Gefaseerde implementatie van Beter Samenspel](#).

Dit betekent ook focus aanbrengen in de (veelvoud) aan veranderopgaven. De in Haaglanden ontwikkelde visie Beter Samenspel bevat reeds vele elementen die nu in de onderzoeksrapporten van IGJ, Verwey-Jonker instituut en het Athena Institute naar voren komen. Hiermee zit regio Haaglanden al op de goede weg, echter blijken de benodigde cultuur en structuurveranderingen stugger te zijn dan bij voorbaat ingeschat. Door te richten op samenhang en ontwikkelingen onder te brengen onder een lange termijnvisie kan focus van **doorontwikkeling** worden aangebracht.

Een lerende organisatie, zowel op gemeentelijk als regionaal samenwerkingsverband niveau is hierbij noodzakelijk.

Een lerende organisatie is niet vanzelfsprekend voor zowel de gemeente als de GI. Dit betekent dat er een continu spanningsveld ligt tussen 'gewoon' doen/ durven te experimenteren vs. het inbouwen en implementeren van reeds geleerde/ opgehaalde lessen bij anderen in de regio. Het versterken van de wederzijdse kennis en ervaringen kan hierbij zelfs verder gaan dan alleen Beter Samenspel. De focus aanbrengen op het lerende karakter en 'leaning by doing' op alle organisatie lagen is hiervoor een vereiste. Omdat Beter Samenspel gaat over zowel de inrichting van het eigen werk, maar ook de gezamenlijke inrichting van de ketensamenwerking zijn lerende netwerken hiervoor nodig. Organiseer daarom organisatie overstijgende netwerken om in gezamenlijkheid door te ontwikkelen.

Met een keuze voor dit scenario versterken we de reeds gedane investeringen en wordt een kwaliteitsslag gemaakt en doorontwikkeld door hier in kleinere groepen (per gemeente/ deeltgemeente) verdere ervaring mee op te doen. Een lerende organisatie waarbij de uitgangspunten van onderzoeken en door ontwikkelen op basis van feiten en wederzijdse ervaringen centraal komen te staan.

Er komt hiermee een focus op de te maken kwalitatieve slag – financiële winst is een meevaller en is waarschijnlijk pas aan de orde bij schaalvergroting. Deze focus op kwaliteit volgt tevens de oorspronkelijke notitie en regiovisie Beter Samenspel. Het doel staat voorop: een betere bescherming van kwetsbare gezinnen. Dat hiermee tevens vanuit efficiëntie een winst in het vooruitzicht ligt is een logische aanname, maar kan moeilijk worden gekwantificeerd gedurende het implementatie en ontwikkel traject.

Beschikbaar hebben van capaciteit ten behoeve van de benodigde ontwikkeling, en medeverantwoordelijkheid dragen voor het uitvoeringsprogramma door projectleiders, managers, beleidsmedewerkers en directeuren en bestuurders is een vereiste voor succes.

---

<sup>8</sup> Notitie: Beter samenspel voor veilig opgroeien! d.d. 29-06-2017

Om het opgaveteam samen te stellen is de huidige groep van projectleiders nog onvoldoende onderlegt en gefaciliteerd. Enthousiasme is aanwezig maar mensen hebben veelal nog onvoldoende positie, tijd, draagvlak om verandering op gang te brengen binnen hun eigen organisatie, laat staan een bijdrage leveren aan de regionale doorontwikkeling. Vanuit een lerende organisatie is juist een koppeling tussen de verschillende praktijken zowel vanuit GI als gemeente noodzakelijk. Een divers samengesteld maar compact *regionaal opgaveteam* onder regionale aansturing (vanuit het programmabureau) kan hierbij aan de slag met een ontwikkelplan ingericht waarbij aandacht is voor opleiden, coachen, delen van ervaringen en voortdurend leren en elkaar verbeteren. Dit wordt een dynamisch document dat steeds wordt bijgesteld en aangevuld aan de hand van praktijkervaringen. Het regionale opgaveteam is een 'doe' team met duidelijk aanwijsbare output in de praktische vertaling naar de uitvoeringswerkelijkheid en het beleggen en oplossen van opgehaalde systeemcondities die in de weg staan voor de benodigde doorontwikkeling.

#### Advies:

- Koersvastheid: hou vast aan de bestaande koers en verbind hier lange termijn (5 jaar) doelstellingen aan voor de doorontwikkeling.
- Faciliteer een lerende organisatie en lerende professionals
- Organiseer organisatie overstijgende netwerken om in gezamenlijkheid te reflecteren, leren en door te ontwikkelen
- Richt een regionaal opgaveteam op (doe-team) voor inhoudelijke evaluatie, opwerken van ondersteunende materialen en bouwstenen, expertise op werkwijze en sturing op de keten overstijgende regionale doorontwikkeling

#### Eigenaarschap

Het "eigenaarschap" van de ontwikkelde werkwijze Beter Samenspel is momenteel onvoldoende belegd. Het is onduidelijk wie verantwoordelijk is voor het onderhouden van het programma en wie sturing geeft aan de inhoudelijke (uniforme!) doorontwikkeling van de werkwijze.

Toepasbare materialen ter ondersteuning van de werkwijze voor de uitvoerend professionals ontbreken op diverse onderdelen. Deze worden nu per gemeente ontwikkeld/ bedacht met risico's op grotere verschillen in de werkwijze. Bundelen van krachten in het genoemde opgaveteam kan ook de kwaliteit hiervan ten goede komen.

Het programma kan versnellen door hier een regionaal projectleider met een regionaal opgaveteam voor aan te stellen met positionering onder het Programmabureau. Dit wordt regionaal de plek voor o.a. expertise en doorontwikkeling werkwijze, incorporatie en doorontwikkeling in trainingsaanbod, toetsing van materialen, professionalisering in implementatie, onderhoud van de website, aansluiting op andere ontwikkelingen, reflectie op methodiek.

Naast een regionale sturing op de inhoud en doorontwikkeling van het programma zijn er per gemeente en GI lokale project-/ implementatieleiders nodig om het implementatieproces te koppelen aan de lokale praktijk. Deze lokale project-/implementatieleiders moeten hiervoor dicht op de uitvoeringspraktijk staan om de benodigde cultuurverandering uit te kunnen dragen. In het uitvoeringsplan moet aandacht worden besteed aan de positionering van deze medewerkers om hen te faciliteren in het uitdragen van de cultuurverandering.

Sturing en monitoring:

Overstijgend is sturing en monitoring op de opgestelde outcome doelen nog onvoldoende geborgd. Van belang is om de Stuurgroep (opdrachtgeversgroep) een expliciete rol te geven in deze sturing en monitoring.

Koppeling en integratie tussen de diverse programma lijnen (GHNT, Perspectief voor de jeugd, Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming, wet WAMS en anderen) is nodig vanuit alle

organisatie lagen. Een stuurgroep kan vanuit de lijn/opdracht deze integratie tussen verschillende ontwikkelingen overzien en borgen. Van belang is opnieuw om hierin op een meer structurele verandering te koersen en langdurige doorontwikkeling mogelijk maken.

#### Advies:

- Beleg eigenaarschap overkoepelend (op proces) en hiermee de aansluiting op andere veranderopgaven bij een regionaal herkenbaar punt zoals het Programmabureau Jeugdhulp Haaglanden.
- Faciliteer eigenaarschap op doorontwikkeling met een regionaal Opgaveteam en beleg hierin expertise Beter Samenspel, uitvoering en haak beleid hierbij aan.
- Organiseer een stuurgroep (zoals het opdrachtgeversoverleg Beter Samenspel) om de doorontwikkeling blijvend te monitoren op inhoud en proces.

#### Basis op orde

Zowel bij de meeste gemeenten als bij de GI is de basis op orde houden/krijgen een grote uitdaging. Afhankelijk van de organisatie uit dit zich op verschillende manieren. Voorbeelden die op diverse plekken worden genoemd zijn zowel van personele als organisatorische aard:

Onvoldoende (ingewerkt) personeel beschikbaar, (te) hoge caseload, wachtlijsten, stroomlijnen van interne organisatorische processen, kwaliteitschecks inbouwen en implementeren van tools zoals de Arij.

Het verloop in medewerkers bij zowel GI als gemeente is hoog. Het inwerken van nieuwe medewerkers kost mede door het hoge verloop relatief gezien veel tijd. In 2020 is daarnaast een nieuwe werkweld ontstaan onder invloed van de maatregelen in verband met COVID-19. Hierdoor moest het dagelijks werk van de professionals anders worden vormgegeven en werd het inwerken van nieuwe medewerkers lastiger.

Het grootste probleem wat bij alle partijen wordt genoemd rondom implementatie van Beter Samenspel is dat de bezetting van uitvoerend professionals en hun caseload continue onder druk staan. Tijd en ruimte creëren op de werkvloer voor de benodigde verandering is daardoor randvoorwaardelijk en noodzakelijk. De uitdaging hierbij is dat dit niet 'zomaar' is opgelost. Een aantal geïnterviewde medewerkers geven aan dat Beter Samenspel wel kan bijdragen aan het aantrekkelijker maken van de sector. Meer samenwerken met de gezinnen en structurele verandering tot stand brengen.

Om met een veranderopgave aan de slag te kunnen gaan moet namelijk deze basis op orde zijn. Zowel bij lokale teams van gemeenten als GI's zijn er vacatures en is er sprake van een te hoge caseload en te hoge werkdruk die daarmee samenhangt. Een keuze voor Scenario 2 houdt hier rekening mee (ten opzichte van Scenario 3), maar de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel is tevens iets om alert op te zijn en vormt daarmee nog een risico voor de verdere implementatie. De inzet van extra middelen resulteert namelijk niet direct in de beschikbaarheid van extra gekwalificeerd personeel. Nieuw personeel moet worden en ingewerkt worden wat in eerste instantie ook een extra investering vraagt naast de reguliere taken.

Bredere implementatie van Beter Samenspel, al dan niet als opmaat naar de inbedding van aanpalend nieuw beleid dat in de komende paar jaar op de uitvoering af komt<sup>9</sup>, is alleen uitvoerbaar als hier voldoende capaciteit voor is. Veranderen kost tijd en ruimte, zonder dit voldoende te borgen aan de voorkant is het risico dat je te veel gaat vragen van medewerkers die al onder druk stonden.

---

<sup>9</sup> O.m. Regiovisie Aanpak Huiselijk Geweld, Vernieuwing van de JB-keten, Wet aanpak meervoudige problematiek sociaal domein (Wams), Toekomstscenario Jeugd- en Gezinsgerichte Bescherming.



Medewerkers die aan de slag gaan met Beter Samenspel zijn positief over de opbrengsten in de trajecten met hun cliënten, maar geven aan dat het maken van een uitgebreide probleemanalyse (nog) geen onderdeel is van hun dagelijks werk en daarom extra tijd kost.

Het is daarom nodig dat samen met het programma management vooraf een afweging gemaakt wordt op welke wijze een gemeente en GI de vervolgstap kunnen maken om Beter Samenspel in te organisatie te implementeren, en welk tijdspad hieraan verbonden moet worden. Er bestaat hier nog geen eenduidige waarheid in.

Het op orde krijgen van de basis heeft de hoogste prioriteit bij alle gemeentes en de GI's, wat zich uit in commitment en capaciteit passend bij Scenario 2.

#### Advies:

- Voer intakegesprekken per gemeente in samenwerking met de GI's om een gezamenlijk passend implementatie plan op te werken. Maak hierbij gebruik van regionaal beschikbare kennis/ het opgaveteam. Niet alleen de planning van trainingen BSS, maar name de langere termijn implementatie en borging van de werkwijze van BSS wordt hierin beschreven.
- Maak een gezamenlijk implementatieplan in samenwerking tussen de GI en elke gemeente (stadsdeel Den Haag) wat aansluit bij de mogelijkheden en capaciteit. Een kleinschalige start met een Leerwerkteam om de lokale vertaling te maken helpt om de verandering vorm te geven.
- Creëer TIJD en RUIMTE om verandering te faciliteren
- Langdurig vrijmaken van budget, investeren op kwaliteit met rendement op termijn
- Wederzijdse beschikbaarheid van betrokken professionals om gezamenlijk te leren en

! De implementatie van Beter Samenspel is een integraal onderdeel van het ontwikkeltraject. Beter Samenspel is nog niet 'af' maar wordt juist nog doorontwikkeld. Er is daarbij nog geen GI of gemeente waarbij de werkwijze volledig is geïmplementeerd wat kan worden herhaald op een andere plek. Dit betekent dat er tussentijds op basis van nieuwe inzichten veranderingen nodig kunnen zijn

#### Veranderen vraagt om Lef:

Uitdagen van wet, regelgeving, eigen beleid en protocollen is tevens onderdeel van de Lerende organisatie en de (benodigde) doorontwikkeling van de werkwijze.

## Veelvoud van veranderopgaven

Sinds de transitie komt er een veelvoud van veranderopgaven op zowel de organisaties als de uitvoerend professionals in de jeugd/ veiligheidsketen af.

Een recent voorbeeld hiervan is de Resultaatgerichte inkoop, maar ook in de nabije toekomst komen er nog veel andere opgaven op ons af zoals de Regiovisie Aanpak Huiselijk Geweld, verkorten van de JB-keten, Wet aanpak meervoudige problematiek sociaal domein (Wams) en het Toekomstscenario Jeugd- en Gezinsgerichte Bescherming.

Het is deze veelvoud aan opgaven wat een sterke invloed heeft op beschikbare capaciteit en ruimte bij alle lagen van de betrokken gemeentes en organisaties. In de afgelopen jaren is het onvoldoende gelukt om deze veranderopgaven eenduidig samen te brengen. Het veelvoud van deze opgaven wordt daarom ook gesignaleerd op alle niveaus, van uitvoering tot directie.

De noodzaak tot echte structurele verandering komt in de diverse opgaven naar voren. Vooral vanuit het regionaal managers overleg wordt opgeroepen om te richten op de lange(re) termijn en een keuze maken om voor zeker een periode van 5 jaar te investeren en door ontwikkelen op één programma in plaats van alle borden in de lucht te houden. Het is hiervoor van belang dat komende ontwikkelingen zoveel mogelijk aan elkaar worden verbonden.

De implementatie van zowel de structuur als de cultuurverandering van Beter Samenspel sluit aan op de doorontwikkeling van de jeugd en gezinsbescherming. Wanneer de structuur van Beter Samenspel goed staat is de structuur om andere veranderingen door te voeren op dit gebied reeds aanwezig. Er is een grote behoefte en noodzaak om de verander opgaven zoveel mogelijk samen te laten komen. Op inhoud zijn er voor de meeste onderdelen ook aanknopingspunten om dit samen te voegen. Deze verschillende veranderopgaven zijn breed te trekken naar het hele sociale domein en gaan daarmee over het jeugddomein heen.

Vooraf de doorlooptijden die de verschillende veranderingen kennen maken dit een uitdaging. Vasthouden van de eerder opgestelde koers/visie, zoals vastgesteld in de notitie Beter samenspel voor veilig opgroeien, door de samenwerkende H10 gemeenten en de drie Gecertificeerde Instellingen is een vereiste voor succes. Integraliteit aanbrengen in de veranderopgaven en hier de volledige (jeugd) veiligheidsketen bij betrekken is noodzakelijk voor de (gefaseerde) doorontwikkeling. Geef juist het regionaal opgaveteam hier een rol in en zet expertise van deze ketenpartners hierbij in.

Beschikbaar hebben van capaciteit ten behoeve van, en medeverantwoordelijkheid dragen voor het uitvoeringsprogramma door projectleiders, managers, beleidsmedewerkers en directeuren en bestuurders is een vereiste voor succes.

#### Advies:

- Koersvastheid en integraliteit aanbrengen: draag zorg voor samenhang tussen veranderopgaven met raakvlakken en verbindt deze reeds vanuit de opdracht zoveel mogelijk met elkaar
- Sorteert voor op het Toekomstscenario kind en gezinsbescherming met Beter Samenspel en betrek de essentiële andere partners in de (jeugd)veiligheidsketen om deze integraal op te nemen in de werkwijze: De Jeugdbeschermingstafel(s), Veilig Thuis en de Raad voor de Kinderbescherming

### Maatschappelijke Business Case/ KBA

In de notitie Beter Samenspel voor veilig opgroeien! uit 2017 waarin de regiovisie is vastgesteld om de transformatiedoelen te vertalen naar de praktijk is de opgave om kwaliteit te verhogen vooropgesteld. Er is daarin oorspronkelijk geadviseerd om geen MBc uit te werken voor Beter Samenspel vanwege de beperkte inzichten die dit op zou leveren.

In 2018 is er echter voor gekozen om naar aanleiding van de eerste resultaten van Beter Samenspel wel een Maatschappelijke Business case uit te werken. In deze MBc is een inschatting gemaakt (Kosten Baten Analyse) over de te verwachten financiële opbrengsten van Beter Samenspel.

Deze MBc geeft echter zoals vooraf reeds vooraf voorspeld slechts een beperkte inschatting, zo zijn onder andere de benodigde extra kosten -vooral inzake de benodigde extra capaciteit bij de Lokale Teams- hierin onvoldoende meegenomen. Een voorbeeld hiervan is het langdurig betrokken blijven van het Lokale Team gedurende de OTS en gedurende dit traject samen werken met de GI kost de Lokale Teams direct formatieruimte. De verwachting hierbij is dat dit uiteindelijk leidt tot kortere duur van kindbeschermingsmaatregelen en. Daarmee een mogelijke verschuiving van budgetten, maar dit resultaat zal pas op termijn zichtbaar worden. Het Lokale Team heeft echter wel per direct de extra formatie nodig.

Tevens zijn de opgevoerde baten in de KBA allen domein overstijgend (in de berekeningen is tevens rekening gehouden met kosten vanuit o.a. Justitie, Zorgverzekeringswet, Wmo, ...). Dit betekent dat deze baten niet 1-op-1 vertaald kunnen worden naar een besparing op de budgetten vanuit de jeugdwet, iets wat helaas wel door verschillende gemeentes op deze wijze is opgepakt/geïnterpreteerd.

De noodzaak om hulp voor kwetsbare gezinnen betaalbaar te houden is hoog voor alle betrokken partijen. Er lijkt hierdoor een verschuiving te zijn ontstaan naar een focus om Beter Samenspel in te zetten als kostenbesparende maatregel.

De veranderopgave waar Beter Samenspel in eerste instantie voor ontwikkeld is, is een kwaliteitsverbetering voor de hulp aan de meest kwetsbare gezinnen met structurele problematiek waarbij professionals meer tools worden geboden om deze trajecten langdurig vorm te geven. Een zeer belangrijke opmerking met betrekking tot de financiële vooruitzichten van besparing op de lange termijn door stabilisatie aan te brengen in de hulpverlening aan deze gezinnen is dat de kosten voor de baten uit gaan.

H10 breed onderzoek laat zien dat 1% van alle cliënten zorgen voor 17% van alle kosten. Deze hoog complexe gezinnen hebben bijna 8 x hogere kosten per maand ten opzichte van de overige cliënten. In 70% van deze gevallen gaat dit gepaard met de inzet van een jeugdbeschermingsmaatregel. Het is duidelijk dat een kwaliteitsslag in de hulpverlening gericht op deze groep ook een effect zal hebben op de inzet en kosten van jeugdhulp.

Op basis van de bestaande Maatschappelijke Business Case uit 2018 kan er echter onvoldoende financiële doorkijk worden gemaakt op de resultaten en uitkomsten van Beter Samenspel. Een aantal van de deelnemende gemeenten heeft reeds aangegeven dat een hernieuwde financiële onderbouwing van het programma met een geactualiseerde Kosten Baten Analyse voor hen noodzakelijk is om extra investeringen rondom implementatie van Beter Samenspel te kunnen verantwoorden.

Zonder de inzet van de benodigde extra capaciteit om de benodigde veranderingen door te kunnen voeren en dit tevens lerend in te kunnen richten is implementatie en vooral de benodigde doorontwikkeling niet haalbaar.

Een herijking van de MBc uit 2018 lijkt hierdoor noodzakelijk om uit te voeren, al blijft ook hierbij de waarschuwing relevant dat een MBc niet een harde causaliteit kan aantonen tussen de kosten en baten van het programma.

Er is reeds een plan aanwezig om de herijking van de Maatschappelijke Business Case uit te voeren. Een focus op kwaliteit en een verbetering van de jeugdveiligheidsketen die sowieso in de komende jaren moet worden gemaakt zal daarom de 1<sup>e</sup> voorkeur hebben.

#### Advies:

- Voer een herijking uit van de Maatschappelijke Business Case en kostenbatenanalyse voor een hernieuwd draagvlak en gezamenlijk beeld over kosten/baten/resultaten
- Verbindt hier tevens een te verwachten tijdspad aan inzake de te verwachten implementatie snelheid afhankelijk van de realisatie op randvoorwaarden
- Beschrijf zeer duidelijk het voorbehoud bij de analyse en maak onderscheid in geldstromen waar mogelijk
- Integreer de maatwerk /doorbraak methodiek om opbrengsten in casuïstiek zichtbaar te maken

## Financiële doorkijk en te verwachten tijdspad

Opvolging van het advies en keuze voor Scenario 2 betekent ook een langdurig benodigde investering. Deze benodigde investering is op te delen in zowel regionale als lokale (organisatie gebonden) kosten. Daarnaast is er ook een verschil te maken tussen incidentele (en opstart) kosten en de kosten die samenhangen met langdurige doorontwikkeling, borgen en leren.

Een gefaseerde vervolimplementatie en doorontwikkeling van Beter Samenspel is eraan gebonden om rekening houden met de context van de deelnemende partijen. Mede gezien de beperkte beschikbaarheid van uitvoerend medewerkers en de huidige wachtlijsten voor gezinnen is op de juiste wijze aansluiten bij de werkelijkheid van de uitvoeringspraktijk een uitdaging. Hier komt bij dat de financiële positie van het jeugdzorgbudget bij gemeenten (in elk geval in 2021) ook sterk onder druk staat.

Een verdere uitwerking van zowel deze kosten als baten is door diverse gemeenten als noodzakelijk aangegeven voor (politiek) draagvlak. Om hierop een nieuwe verkenning te maken en gezamenlijke uitgangspunten hiervoor te bepalen is een herijking van de Maatschappelijke Business case nodig.

### Van actuele situatie 2021 naar langdurige doorontwikkeling

Temporiseren en aansluiten bij aanpalende ontwikkelingen alsmede de oproep om een langere termijn investering te maken, betekent ook goed je huiswerk maken. Het Programmabureau Jeugd Haaglanden heeft reeds een budget beschikbaar voor de implementatie van Beter Samenspel in 2021. Daarnaast heeft het Rijk na eerdere incidentele toezeggingen inzake bijvoorbeeld de crisiszorg na uitspraak van de arbitragecommissie voor 2022 reeds de toezegging gedaan om 1,3 miljard euro extra te investeren om wachtlijsten weg te werken en te investeren in inhoudelijke maatregelen voor de lange termijn.

De doorontwikkeling van Beter Samenspel kan hieraan gekoppeld worden door het beschikbare budget in 2021 voornamelijk in te zetten als voorbereiding op de gewenste langdurige doorontwikkeling, waarbij een 'zwaluwstaarten' met het regionale programma m.b.t. de aanpak van huiselijk geweld en de vernieuwing van de jeugdveiligheidsketen in het algemeen tot de mogelijkheden behoort.

Hieronder is een verkenning gedaan om de onderdelen waarvoor inzet en budget nodig is inzichtelijk te maken.

In 2021 zal het regionale programmabudget zich naast de 'going concern' richten op het oprichten van het eerdergenoemde regionaal opgaveteam en het verder uitwerken van de benodigde langdurige programmaopzet en -begroting op basis van de Maatschappelijke Business Case. Voor het eind van 2021 (november) kan dan de meerjarige begroting verder zijn uitgewerkt. De bijdrage aan het programma vanuit gemeenten zal in 2021 op dezelfde wijze als nu reeds het geval is vanuit hun reguliere taak worden vormgegeven, voor 2022 en verder kan dit afhankelijk van de dan uitgewerkte opgave worden herzien.

Met (a) de genoemde herijking van de Maatschappelijke Business Case en (b) het opstarten van een convergerend overkoepelend programma in gezamenlijkheid met zowel GI, gemeenten en reeds zoveel mogelijk de andere partners in de (jeugd)veiligheidsketen, kan er verder voorwerk worden gedaan voor de daadwerkelijk bredere implementatie van Beter Samenspel in de regio Haaglanden.

## Inschatting kosten 2021

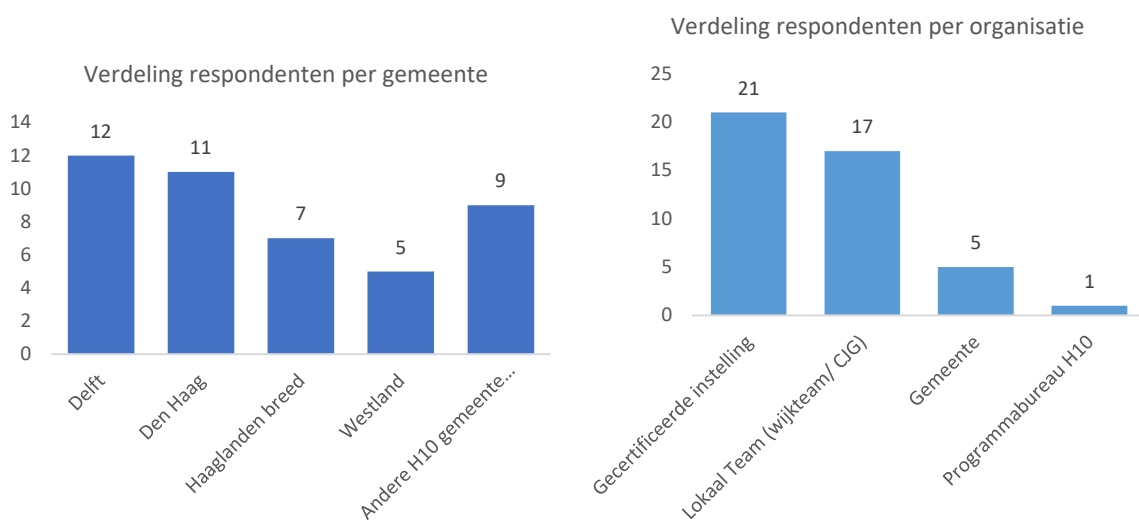
Onderdeel	Regionaal 2021	Lokaal 2021
<b>Herijking MBC/ KBA</b> Herijking MBC (Zie plan van aanpak in de bijlage)	€ 15.000	-
<b>Regionaal Opgaveteam</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatiemanager/programmabureau</li> <li>- Regionaal projectleider</li> <li>- Projectsecretaris</li> <li>- Deelnemers aan Opgaveteam</li> <li>- Doorontwikkeling methode / training</li> <li>- Training verbreding</li> <li>- Flexibele schil/ Incidentele aanvullende expertise</li> <li>- Digitaal platform</li> <li>- Onvoorzien</li> </ul>	Vanuit reguliere taak € 50.000 € 50.000 - € 25.000 € 25.000 - € 3.000 € 5.000	Vanuit reguliere taak       Vanuit reguliere taak
<b>Lokale Teams</b> Incidentele kosten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatie</li> <li>- Doorontwikkeling</li> <li>- Training 1<sup>e</sup> slag</li> </ul> Borgende en lerende kosten <ul style="list-style-type: none"> <li>- LT blijft betrokken tijdens maatregel 10%</li> <li>- LT voert uitgebreide probleemanalyse uit 40%/ kwaliteit verhogende maatregel (gebruik BSS als vliegwiel om bij te dragen aan... draagt bij aan transformatiedoelen)</li> <li>- Doorontwikkeling ter borging en continue verbetering</li> <li>- Training blijvend borgen</li> <li>- Intervisie/reflectie borgen lerende professionals</li> </ul>	-	Vanuit reguliere taak
<b>GI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelname aan regionaal opgaveteam</li> <li>- Doorontwikkeling ter borging en continue verbetering</li> <li>- Training blijvend borgen</li> <li>- Intervisie/reflectie borgen lerende professionals</li> </ul>	-	Vanuit reguliere taak
<b>Overige Ketenpartners</b> JBT Veilig Thuis Raad voor de Kinderbescherming	-	Vanuit reguliere taak

## Onderzoek

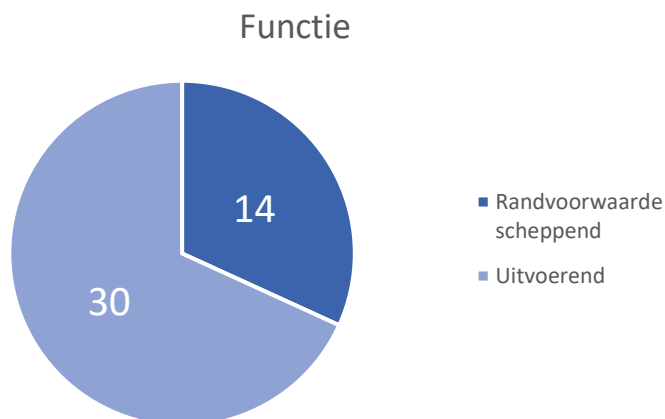
Om de huidige resultaten van de werkwijze Beter Samenspel te onderzoeken is er bij circa 60 medewerkers een enquête uitgezet. De medewerkers zijn geselecteerd op het criterium zij bekend zijn met de werkwijze Beter Samenspel en komen daardoor vooral uit de voorloopgemeenten waar Beter Samenspel reeds meer wordt toegepast.

In de enquête zijn stellingen voorgelegd aan de professionals, welke zijn opgesteld op basis van de vastgestelde doelen van het programma Beter Samenspel in het 'Uitvoeringsprogramma Beter Samenspel 2018'. De stellingen zijn uitgezet met behulp van een 5-punts Likertschaal waarbij tevens een toelichting op de stelling kon worden gegeven.

In totaal hebben 44 respondenten deelgenomen aan het onderzoek tussen 6 en 29 april 2021. De meeste respondenten komen uit Delft of Den Haag. De verdeling van respondenten tussen Gecertificeerde Instelling en Lokaal team/ Gemeente is vrijwel gelijk. 48% van de respondenten vertegenwoordigen een gecertificeerde instelling, 50% van de respondenten lokaal team/ gemeente.



Een derde (31%) van de respondenten hebben een randvoorwaarde scheppende functie, twee derde zijn uitvoerend medewerkers. Om het effect van het toepassen van de ontwikkelde methode in het dagelijks werk met gezinnen te onderzoeken en de invloed hiervan te kunnen relateren de uitkomsten zijn voor de analyse op correlaties alleen de medewerkers die de methode kunnen toepassen in hun werk gebruikt. Medewerkers die n.v.t. hebben aangegeven voor het gebruik van de methode zijn uitgesloten.



## Analyse

De uitgevoerde analyses zijn uitgevoerd in samenwerking met een extern analyse bureau waarna de uitgevoerde analyse is geverifieerd met een doctoraal researcher van de UvA.

### Gemiddelde scores

Op alle vragen scoren medewerkers die Beter Samenspel toepassen bij gezinnen hoger dan medewerkers die de werkwijze niet toepassen. Het totaaloverzicht van de scores is terug te vinden in Gemiddelde scores.

Het verschil in score kan tot 1.5 punt oplopen, hieronder zijn de drie onderdelen die het grootste verschil in de waardering van de professionals laten zien en waar het toepassen van de werkwijze dus de grootste invloed op heeft uitgelicht:

Gemiddelde score (1-5)	Beter Samenspel is niet toegepast n=6	Beter Samenspel toegepast bij $\geq 1$ casussen n=23	Vershil
<i>Clënten ervaren dat hun situatie objectief beoordeeld wordt: dat er openheid is over zorgen en inschattingen en dat er wordt gehandeld op basis van feiten</i>	2.17	3.57	1.40
<i>De professional gaat op basis van gelijkwaardigheid het gesprek met ouders aan. Clënten ervaren wederzijdse openheid, transparantie en eerlijkheid.</i>	2.67	4.17	1.51
<i>Alle professionals werken aan de hand van een gemeenschappelijk, gestructureerd en gefaseerd gezinsplan met daarin opgenomen het perspectief</i>	2.00	3.52	1.52

## Correlaties

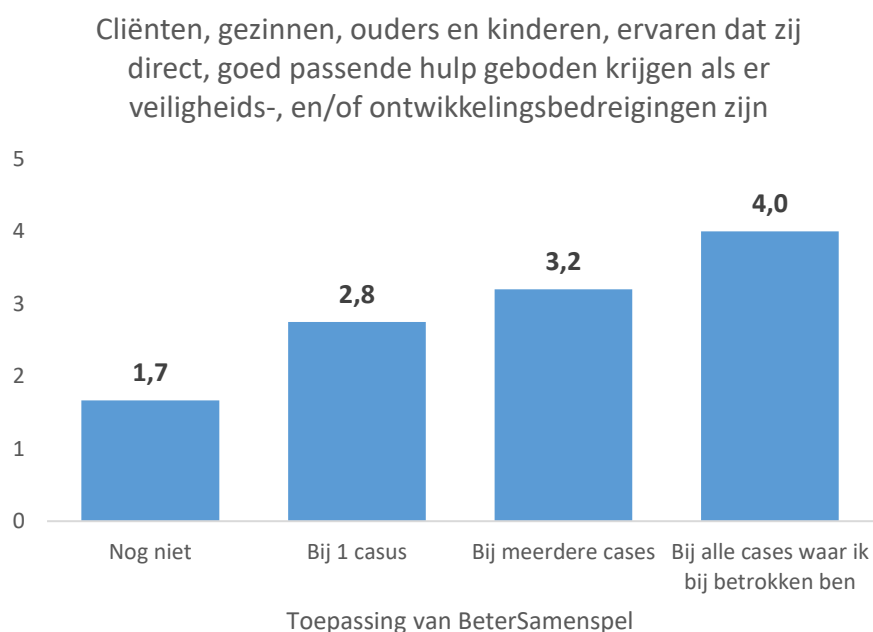
De volgende analyses betreffen medewerkers die de methode kunnen toepassen in hun werk. De medewerkers in randvoorwaarde scheppende functies (n=15) zijn uitgesloten van de uitgevoerde correlaties. Het gaat hierbij o.a. om projectleiders, managers en beleidsadviseurs die niet uit 1<sup>e</sup> hand zicht hebben op het effect van de werkwijze op cliënten.

Uitgangspunt is dat de uitvoerend professionals ook zicht hebben op het effect van de werkwijze op de gezinnen die zijn begeleid. In de toekomst is een onderzoek bij cliënten waarbij de werkwijze is toegepast ook nog aan te bevelen. Gezien het tijdspad van het onderzoek is hier niet voor gekozen.

### Direct passende hulp

De uitvoerend medewerkers die Beter Samenspel in hun dagelijks werk toepassen scoren hun eigen werkzaamheden aanzienlijk hoger met betrekking tot de stelling "Cliënten, gezinnen, ouders en kinderen, ervaren dat zij direct, goed passende hulp geboden krijgen als er veiligheids-, en/of ontwikkelingsbedreigingen zijn" ten opzichte van uitvoerend medewerkers die Beter Samenspel niet in hun dagelijks werk toepassen ( $r = 0.72$ , zie Correlatie).

Medewerkers geven een aanzienlijk hogere score inzake dat hun gezinnen de hulp als goed, direct en passend waarderen aanzienlijk hoger als ze bij al hun casussen gebruik maken van Beter Samenspel methode, dan medewerkers die het bij geen enkele casus toepassen.



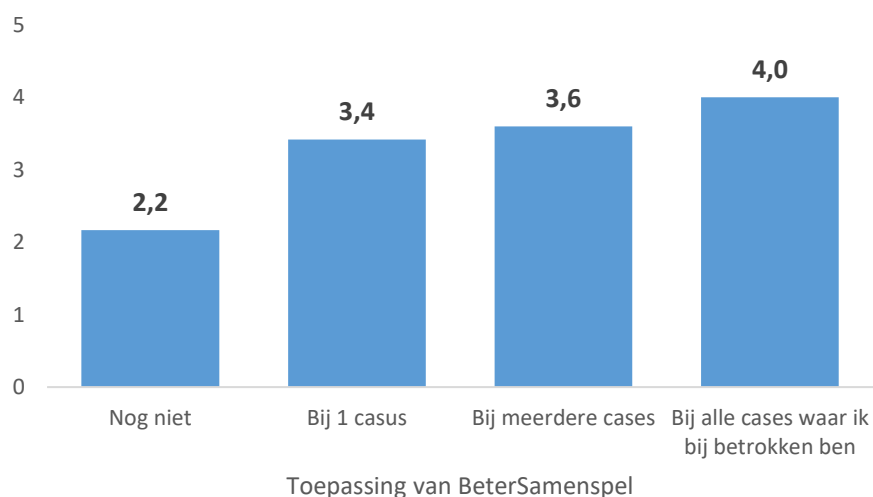
Het toepassen, en de mate van toepassen van Beter Samenspel door de professional wordt hierbij als onafhankelijke variabele (manipulatie) gezien om op basis van regressie te onderzoeken of er een statistisch significante positieve relatie is tussen het toepassen van Beter Samenspel in het dagelijkse werk en het aanbod van direct, goed passende hulp aan cliënten. Op basis hiervan toont de regressieanalyse een statistisch significante positieve relatie tussen het toepassen van Beter Samenspel op de inzet van (ervaring) direct, goed passende hulp bij veiligheids-, en/ of ontwikkelingsbedreigingen. Hoge invloed ( $p=0.5$ , zie Regressie)



## Objectiviteit en openheid

Er is een sterke correlatie tussen de frequentie van toepassen van Beter Samenspel en de ervaring van cliënten rondom objectiviteit en openheid ( $r = 0.61$ ,  $p = 0.00345$ ; zie Correlatie). Medewerkers die Beter Samenspel toepassen bij alle casussen ( $n=2$ ) schatten de ervaring voor openheid en objectiviteit bij klanten aanzienlijk hoger in dan medewerkers die de methode niet toepassen ( $n=6$ ; totaal  $n$  vraag beantwoord = 30).

Cliënten ervaren dat hun situatie objectief beoordeeld wordt: dat er openheid is over zorgen en inschattingen en dat er wordt gehandeld op basis van feiten



Er is een sterke correlatie tussen direct passende hulp en objectiviteit geconstateerd ( $r = 0.73$ , zie Correlatie). Medewerkers geven aan dat handelen op basis van feiten een sterke relatie heeft met inzet van de juiste, passende hulp voor de cliënten.

Ook is er een sterke correlatie aangetoond met onderliggende factoren:

*Cliënten ervaren dat hun situatie objectief beoordeeld wordt: dat er openheid is over zorgen en inschattingen en dat er wordt gehandeld op basis van feiten*

De professional gaat op basis van gelijkwaardigheid het gesprek met ouders aan. Cliënten ervaren wederzijdse openheid, transparantie en eerlijkheid.	0.80
Cliënten wordt een zo groot mogelijke continuïteit in hulpverlening geboden door te werken met één vast aanspreekpunt en vertrouwenspersoon	0.61
Alle professionals werken aan de hand van een gemeenschappelijk, gestructureerd en gefaseerd gezinsplan met daarin opgenomen het perspectief	0.60
Er is regie en afstemming op de inzet van hulpverlening, deze regie-taak ligt in principe bij het lokale team	0.59

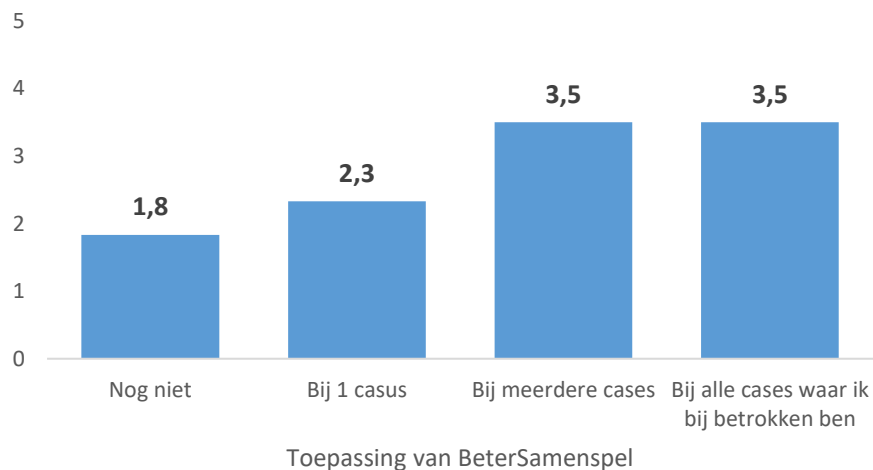
Deze factoren zijn dus een belangrijke component om een open en eerlijke dialoog met de cliënt op te stellen die essentieel is voor het succes van het traject.

Alle gemeten factoren staan vermeld in de appendix. In deze tabel worden de sterkste correlaties genoemd om hieruit conclusies te trekken.

## Indicatoren

Medewerkers geven aan een duidelijker set van indicatoren en metingen te hebben voor de bedoeling van hun werk wanneer ze Beter Samenspel toepassen dan als ze dat niet doen ( $r = 0.59$ , zie Correlatie). Hierdoor kunnen de medewerkers beter de progressie inschatten en aantonen.

Er is een duidelijke set van indicatoren en metingen opgeleverd die gerelateerd zijn aan de bedoeling van het werk



## Mogelijkheden tot toepassing van de werkwijze

Er is een sterke correlatie tussen hoeveel mogelijkheden (tijd) de medewerkers krijgen om Beter Samenspel toe te passen en hoe toegerust ze voelen om de methode toe te passen ( $r = 0.75$ , zie Correlatie). Dit betekent dat zekerheid in het succes van het programma stijgt naar mate dat er ervaring met de methode is opgebouwd en mede afhankelijk is van of er ruimte voor wordt gecreëerd. (rand voorwaardelijk) wat er nodig is aan tijd, middelen, formuleren enz. is mede afhankelijk van de betreffende gemeente/ GI.

Kenmerkende toelichtingen vanuit de medewerkers:

*"Ik mis handreikingen en bruikbare tools in de werkwijze. Tijdgebrek voor oppakken meerdere casussen waarvoor ik graag volgens Beter Samenspel zou willen werken."*

*"Het is soms lastig om te tijd te nemen voor de probleemanalyse en de start van Beter Samenspel vooral als het druk is, maar het helpt wel om erbij stil te staan dat het nodig is en niet meteen te gaan rennen."*

*"Tijdgebrek/werkdruk bij start casus weerhoudt mij er soms van met Beter Samenspel van start te gaan"*

De toelichtingen wijzen er vaak op dat hoewel de noodzaak voor het implementeren van Beter Samenspel wel wordt gevoeld, er vaak toch niet genoeg ruimte voor wordt gecreëerd.

Dit is een typische systeemconditie die ook in de eerdere onderzoeken van de casuïstiek veelal naar voren is gekomen en kan worden gezien als onderliggende systeemconditie en obstakel voor de verdere implementatie van de werkwijze.

## Onderzoeksresultaten/uitkomsten successen en knelpunten

### Succesfactoren

Betere samenwerking, een gelijkwaardige behandeling, betere overdracht tussen collega's.

Kenmerkende toelichtingen vanuit de medewerkers:

*"-Cliënten ervaren samenwerking in de hulpverlening.*

*-Er is veel tijd om de patronen uit te vragen en hierover met iedereen overeenstemming te bereiken.*

*-Cliënten voelen zich gehoord, gezien en gerespecteerd. "*

*"Cliënt voelt zich gelijkwaardiger aan de hulpverleners, wordt actiever door meedoen aan tijdslijn en voelt zich meer eigenaar van het 'probleem'.*

*als hulpverleners is het fijn om niet iets over te dragen en te hopen dat er op de juiste wijze zaken worden opgepakt maar je gaat het samen doen en fijn om inzicht te hebben in wat er wel en niet heeft gewerkt in het verleden om zo beter toegerust te zijn op de toekomst"*

*"100% schone overdracht*

*gebruik maken van elkaars expertise*

*transparantie"*

*"- tijd en ruimte hebben om alle kennis over een gezin over te dragen (wat werkt en wat niet) en daarmee de medewerker van het lokaal team in te werken in het gezin*

*- het opgebouwde vertrouwen van de ouder in de jeugdbeschermer over te dragen aan de medewerker van het lokale team door gezamenlijke gesprekken*

*- de mogelijkheid om een ondertoezichtstelling af te sluiten doordat er wel regie blijft"*

### Knelpunten

Hoge caseload, smalle kennisbasis en ontbreken van key partners in de veiligheidsketen.

Kenmerkende toelichtingen vanuit de medewerkers:

*"Hectiek op de werkvloer en overbelast zijn in de caseload."*

*"Niet alle GI-medewerkers zijn getraind*

*werkdruk/ontbreken van tijd"*

*"Onvoldoende op de hoogte van Beter Samenspel bij andere GI's dan JBW. Wachtlijsten bij de Raad waardoor proces stopt en lang een preventieve Jeugdbeschermer langdurig betrokken is en input soms onvoldoende door de Raad wordt meegenomen (en uitvraag bij cliënten opnieuw plaatsvindt)."*

*"Onvoldoende aansluiting en regie door de GI waardoor het doel van de inzet van de OTS; regie bij GI, continuïteit van zorg onvoldoende van de grond kwam en aanspraak gedaan bleef worden op het lokale team om besluiten te nemen, waar dit bij de GI lag."*

*"Onvoldoende aansluiting met Veilig Thuis en onbekendheid met de werkwijze waardoor herhaling van zetten ontstaat."*

*"Werkdruk, te weinig ruimte om Beter Samenspel sneller te implementeren. Zowel bij de medewerkers die het uit moeten voeren als de medewerkers die procesbegeleiding moeten bieden. We lopen momenteel bij het lokale team tegen onze grenzen aan.*

*Nog onvoldoende getrainde medewerkers bij de GI's.*

*Nog onvoldoende gebruikmaken van de bouwstenen door medewerkers."*

### Behoeftte aan verdere implementatie

Het meest genoemde knelpunt is gebrek aan tijd en ruimte om de methode toe te passen (meer dan een kwart van de respondenten geeft het aan als noodzakelijke behoefte voor toepassing van Beter Samenspel).

Het enthousiasme bij medewerkers die de werkwijze toepassen is hoog.

Bij elkaar komen, gezamenlijk reflecteren heeft (zeker in implementatieproces) veel meerwaarde.

Er is een hoge behoefte aan het delen van successen en knelpunten. De borging hiervan in bestaande structuren zoals casuïstiekbespreking staat onder druk vanwege de eerdergenoemde werkdruk.

Toelichtingen vanuit de medewerkers:

*“Tijd (zowel dat we tijd moeten geven aan mensen om eraan te wennen, als dat we momenteel door drukte tijd te kort komen) en meer/betere voorlichting/training voor medewerkers (ook na de training te hebben gevolgd blijkt er nog onduidelijkheid te bestaan over aspecten van Beter Samenspel, waar meer voorlichting voor nodig is). Meer medewerkers die voldoende toegerust zijn om procesbegeleiding op te pakken.”*

*“Vooral ruimte en tijd voor alle betrokken professionals om hier de aandacht aan te geven die de implementatie en doorontwikkeling vraagt. Alle regionale ontwikkelingen en To Do's vragen veel inzet. Het moet wel behapbaar blijven. ”*

Training en begeleiding zijn ook genoemd door 28% van de respondenten als behoefte. Herhalingstraining en opvolging is vaak gewenst vanuit de medewerkers.

Toelichtingen vanuit de medewerkers:

*“Meer training van medewerkers. Ervarend leren, meedoen onder begeleiding van een procesbegeleider.”*

*“Herhalingstraining om weer even alles op te halen aan informatie.”*

*“Training van alle medewerkers in het lokale veld, ontwikkeling in casuïstiek- en leergroepen, een toepasbare bussinesscase, indicatoren”*

## Appendix Descriptieve statistiek

### Beter Samenspel wordt niet toegepast

	<i>Cliënten, gezinnen, ouders en kinderen, ervaren dat zij direct, goed passende hulp geboden krijgen als er veiligheids-, en/of ontwikkelingsbedreigingen zijn</i>	<i>Cliënten ervaren dat hun situatie objectief beoordeeld wordt: dat er openheid is over zorgen en inschattingen en dat er wordt gehandeld op basis van feiten</i>	<i>De professional gaat op basis van gelijkwaardigheid het gesprek met ouders aan. Cliënten ervaren wederzijdse openheid, transparantie en eerlijkheid.</i>	<i>Cliënten wordt een zo groot mogelijke continuïteit in hulpverlening geboden door te werken met één vast aanspreekpunt en vertrouwenspersoon</i>	<i>Alle professionals werken aan de hand van een gemeenschappelijk, gestructureerd en gefaseerd gezinsplan met daarin opgenomen het perspectief</i>	<i>Er is regie en afstemming op de inzet van hulpverlening, deze regie-taak ligt in principe bij het lokale team</i>	<i>Er is duidelijkheid over de wederzijdse rollen en er is een heldere taakverdeling, zowel operationeel als op managementniveau. Hieraan gekoppeld is een escalatiemodel overeengekomen</i>	<i>De werkwijze is helder omschreven in een handleiding en methodiekbeschrijving</i>	<i>Er is een duidelijke set metingen opgeleverd die gerelateerd zijn aan de bedoeling van het werk</i>	<i>Er is een blijvende structuur in de casuïstiek bespreking ingevoerd, waarin gestructureerd elke casus aan de werkwijze wordt getoetst en gewerkt wordt aan deskundigheidsbevordering van het casuïstiekteam en haar individuele leden</i>
Mean	1.67	2.17	2.67	2.67	2.00	2.67	1.83	3.00	1.83	2.00
Standard Error	0.3333	0.3073	0.4216	0.4944	0.3651	0.4944	0.3073	0.5163	0.1666	0.5163
Median	1.5	2	3	2.5	2	2.5	2	3.5	2	1.5
Mode	1	2	3	2	1	4	2	4	2	1
Standard Deviation	0.8164	0.7527	1.0327	1.2110	0.8944	1.2110	0.7527	1.2649	0.4082	1.2649
Sample	0.6666	0.5666	1.0666	1.4666	0.8	1.4666	0.5666	1.6	0.1666	1.6
Variance	0.6667	0.6667	0.6667	0.6667	0.6667	0.6667	0.6667	0.6667	0.6667	0.6667
Kurtosis	-0.3	-	0.5859	-	-1.875	-	-	-	6	-
Skewness	0.8573	-	-	-	0	-	0.3125	-	-	0.8893
Range	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4
Sum	10	13	16	16	12	16	11	18	11	12
Count	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Confidence Level (95.0%)	0.8568	0.7899	1.0838	1.2709	0.9386	1.2709	0.7899	1.3274	0.4284	1.3274

## Beter Samenspel wordt toegepast bij 1 of meer casussen

	<i>Clïënten, gezinnen, ouders en kinderen, ervaren dat zij direct, goed passende hulp geboden krijgen als er veiligheids-, en/of ontwikkelingsbedreigingen zijn</i>	<i>Clïënten ervaren dat hun situatie objectief beoordeeld wordt: dat er openheid is over zorgen en inschattingen en dat er wordt gehandeld op basis van feiten</i>	<i>De professional gaat op basis van gelijkwaardigheid het gesprek met ouders aan. Clïënten ervaren wederzijdse openheid, transparantie en eerlijkheid.</i>	<i>Clïënten wordt een zo groot mogelijke continuïteit in hulpverlening geboden door te werken met één vast aanspreekpunt en vertrouwenspersoon</i>	<i>Alle professionals werken aan de hand van een gemeenschappelijk, gestructureerd en gefaseerd gezinsplan met daarin opgenomen het perspectief</i>	<i>Er is regie en afstemming op de inzet van hulpverlening, deze regie-taak ligt in principe bij het lokale team</i>	<i>Er is duidelijkheid over de wederzijdse rollen en er is een heldere taakverdeling, zowel operationeel als op managementniveau. Hieraan gekoppeld is een escalatiemodel overeengekomen</i>	<i>De werkwijze is helder omschreven in een handleiding en methodiekbeschrijving</i>	<i>Er is een duidelijke set van indicatoren en metingen opgeleverd die gerelateerd zijn aan de bedoeling van het werk</i>	<i>Er is een blijvende structuur in de casuïstiek bespreking ingevoerd, waarin gestructureerd elke casus aan de werkwijze wordt getoetst en gewerkt wordt aan deskundigheidsbevordering van het casuïstiekteam en haar individuele leden</i>									
Mean	3.04	Mean	3.57	Mean	4.17	Mean	3.70	Mean	3.52	Mean	3.57	Mean	2.78	Mean	3.35	Mean	2.91	Mean	3.04
Standard Error	0.1471 5028	Standard Error	0.1381 13875	Standard Error	0.1356 02504	Standard Error	0.1594 80166	Standard Error	0.2255 39014	Standard Error	0.2162 02282	Standard Error	0.2081 01922	Standard Error	0.2483 83673	Standard Error	0.2345 043	Standard Error	0.2552 08671
Median	3	Median	3	Median	4	Median	4	Median	4	Median	4	Median	3	Median	3	Median	3	Median	3
Mode	3	Mode	3	Mode	4	Mode	4	Mode	4	Mode	4	Mode	3	Mode	3	Mode	4	Mode	3
Standard Deviation	0.7057 07953	Standard Deviation	0.6623 70876	Standard Deviation	0.6503 26765	Standard Deviation	0.7648 40008	Standard Deviation	1.0816 47112	Standard Deviation	1.0368 69719	Standard Deviation	0.9980 21759	Standard Deviation	1.1912 06251	Standard Deviation	1.1246 43114	Standard Deviation	1.2239 37791
Sample Variance	0.4980 23715	Sample Variance	0.4387 35178	Sample Variance	0.4229 24901	Sample Variance	0.5849 80237	Sample Variance	1.1699 60474	Sample Variance	1.0750 98814	Sample Variance	0.9960 47431	Sample Variance	1.4189 72332	Sample Variance	1.2648 22134	Sample Variance	1.4980 23715
Kurtosis	1.8194 36346	Kurtosis	- 0.3467 3206	Kurtosis	- 0.4615 32511	Kurtosis	- 0.1544 45372	Kurtosis	- 0.1164 9405	Kurtosis	- 0.9903 33045	Kurtosis	- 0.0969 81967	Kurtosis	- 0.3270 44328	Kurtosis	- 0.7536 35045	Kurtosis	- 0.6565 7557
Skewness	0.7888 3813	Skewness	0.7674 93751	Skewness	- 0.1765 57026	Skewness	- 0.0668 87585	Skewness	- 0.5332 0297	Skewness	- 0.3241 81956	Skewness	0.1766 53318	Skewness	- 0.2221 4789	Skewness	- 0.2353 92134	Skewness	- 0.0896 18237
Range	3	Range	2	Range	2	Range	3	Range	4	Range	3	Range	4	Range	4	Range	4	Range	4
Minimum	2	Minimum	3	Minimum	3	Minimum	2	Minimum	1	Minimum	2	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1
Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5
Sum	70	Sum	82	Sum	96	Sum	85	Sum	81	Sum	82	Sum	64	Sum	77	Sum	67	Sum	70
Count	23	Count	23	Count	23	Count	23	Count	23	Count	23	Count	23	Count	23	Count	23	Count	23
Confidence Level (95.0%)	0.3051 71003	Confidence Level (95.0%)	0.2864 30646	Confidence Level (95.0%)	0.2812 22382	Confidence Level (95.0%)	0.3307 41621	Confidence Level (95.0%)	0.4677 39286	Confidence Level (95.0%)	0.4483 7609	Confidence Level (95.0%)	0.4315 76972	Confidence Level (95.0%)	0.5151 16211	Confidence Level (95.0%)	0.4863 32152	Confidence Level (95.0%)	0.5292 7039

## Gemiddelde scores

Gemiddelde score (1-5)	Beter Samenstel is niet toegepast n=6	Beter Samenstel toegepast bij ≥1 casussen n=23	Vershil
<i>Cliënten, gezinnen, ouders en kinderen, ervaren dat zij direct, goed passende hulp geboden krijgen als er veiligheids-, en/of ontwikkelingsbedreigingen zijn</i>	1.67	3.04	1.38
<i>Cliënten ervaren dat hun situatie objectief beoordeeld wordt: dat er openheid is over zorgen en inschattingen en dat er wordt gehandeld op basis van feiten</i>	2.17	3.57	1.40
<i>De professional gaat op basis van gelijkwaardigheid het gesprek met ouders aan. Cliënten ervaren wederzijdse openheid, transparantie en eerlijkheid.</i>	2.67	4.17	1.51
<i>Cliënten wordt een zo groot mogelijke continuïteit in hulpverlening geboden door te werken met één vast aanspreekpunt en vertrouwenspersoon</i>	2.67	3.70	1.03
<i>Alle professionals werken aan de hand van een gemeenschappelijk, gestructureerd en gefaseerd gezinsplan met daarin opgenomen het perspectief</i>	2.00	3.52	1.52
<i>Er is regie en afstemming op de inzet van hulpverlening, deze regie-taak ligt in principe bij het lokale team</i>	2.67	3.57	0.90
<i>Er is duidelijkheid over de wederzijdse rollen en er is een heldere taakverdeling, zowel operationeel als op managementniveau. Hieraan gekoppeld is een escalatiemodel overeengekomen</i>	1.83	2.78	0.95
<i>De werkwijze is helder omschreven in een handleiding en methodiekbeschrijving</i>	3.00	3.35	0.35
<i>Er is een duidelijke set van indicatoren en metingen opgeleverd die gerelateerd zijn aan de bedoeling van het werk</i>	1.83	2.91	1.08
<i>Er is een blijvende structuur in de casuïstiek bespreking ingevoerd, waarin gestructureerd elke casus aan de werkwijze wordt getoetst en gewerkt wordt aan deskundigheidsbevordering van het casuïstiekteam en haar individuele leden</i>	2.00	3.04	1.04

## Correlaties

Correlatie geeft de mate van samenhang tussen twee variabelen weer, ofwel in hoeverre twee variabelen elkaar beïnvloeden. De correlatie wordt uitgedrukt in de correlatiecoëfficiënt. De waarde van de correlatiecoëfficiënt ligt altijd tussen -1 en +1. Hieronder is de correlatie tussen alle gestelde vragen weergegeven.

	<i>Ik pas de werkwijze toe in mijn dagelijks werk</i>	<i>Ik voel me toegerust om te werken volgens Beter SamenSpel</i>	<i>Ik heb voldoende mogelijkheden om de werkwijze toe te passen in mijn werk</i>	<i>Clënten, gezinnen, ouders en kinderen, ervaren dat zij direct, goed passende hulp geboden krijgen als er veiligheids-, en/of ontwikkelingsbedreigingen zijn</i>	<i>Clënten ervaren dat hun situatie objectief beoordeeld wordt: dat er openheid is over zorgen en inschattingen en dat er wordt gehandeld op basis van feiten</i>	<i>De professional gaat op basis van gelijkwaardigheid het gesprek met ouders aan. Clënten ervaren wederzijdse openheid, transparantie en eerlijkheid.</i>	<i>Clënten wordt een zo groot mogelijke continuïteit in hulpverlening geboden door te werken met één vast aanspreekpunt en vertrouwenspersoon</i>	<i>Alle professionals werken aan de hand van een gemeenschappelijk, gestructureerd en gefaseerd gezinsplan met daarin opgenomen het perspectief</i>	<i>Er is regie en afstemming op de inzet van hulpverlening, deze regie-taak ligt in principe bij het lokale team</i>	<i>Er is duidelijkheid over de wederzijdse rollen en er is een heldere taakverdeling, zowel operationeel als op managementniveau. Hieraan gekoppeld is een escalatiemodel overeengekomen</i>	<i>De werkwijze is helder omschreven in een handleiding en methodiebeschrijving</i>	<i>Er is een duidelijke set van indicatoren en metingen opgeleverd die gerelateerd zijn aan de bedoeling van het werk</i>	<i>Er is een blijvende structuur in de casuïstiek bespreking ingevoerd, waarin gestructureerd elke casus aan de werkwijze wordt getoetst en gewerkt wordt aan deskundigheidsbevordering van het casuïstiekteam en haar individuele leden</i>
Ik pas de werkwijze toe in mijn dagelijks werk	1.00												
Ik voel me toegerust om te werken volgens Beter SamenSpel	0.59	1.00											
Ik heb voldoende mogelijkheden om de werkwijze toe te passen in mijn werk	0.60	0.75	1.00										
Clënten, gezinnen, ouders en kinderen, ervaren dat zij direct, goed passende hulp geboden krijgen als er veiligheids-, en/of ontwikkelingsbedreigingen zijn	0.72	0.35	0.39	1.00									
Clënten ervaren dat hun situatie objectief beoordeeld wordt: dat er openheid is over zorgen en inschattingen en dat er wordt gehandeld op basis van feiten	0.61	0.42	0.52	0.73	1.00								
De professional gaat op basis van gelijkwaardigheid het gesprek met ouders aan. Clënten ervaren wederzijdse openheid, transparantie en eerlijkheid.	0.53	0.44	0.57	0.52	0.80	1.00							
Clënten wordt een zo groot mogelijke continuïteit in hulpverlening geboden door te werken met één vast aanspreekpunt en vertrouwenspersoon	0.58	0.40	0.46	0.50	0.61	0.53	1.00						
Alle professionals werken aan de hand van een gemeenschappelijk, gestructureerd en gefaseerd gezinsplan met daarin opgenomen het perspectief	0.26	0.22	0.32	0.41	0.60	0.54	0.32	1.00					
Er is regie en afstemming op de inzet van hulpverlening, deze regie-taak ligt in principe bij het lokale team	0.21	0.20	0.32	0.29	0.59	0.58	0.31	0.35	1.00				
Er is duidelijkheid over de wederzijdse rollen en er is een heldere taakverdeling, zowel operationeel als op managementniveau. Hieraan gekoppeld is een escalatiemodel overeengekomen	0.42	0.39	0.50	0.42	0.38	0.41	0.35	0.35	0.39	1.00			
De werkwijze is helder omschreven in een handleiding en methodiebeschrijving	0.41	0.42	0.46	0.35	0.37	0.37	0.41	0.25	0.39	0.64	1.00		
Er is een duidelijke set van indicatoren en metingen opgeleverd die gerelateerd zijn aan de bedoeling van het werk	0.59	0.56	0.54	0.37	0.31	0.26	0.41	0.24	0.24	0.59	0.55	1.00	
Er is een blijvende structuur in de casuïstiek bespreking ingevoerd, waarin gestructureerd elke casus aan de werkwijze wordt getoetst en gewerkt wordt aan deskundigheidsbevordering van het casuïstiekteam en haar individuele leden	0.57	0.43	0.49	0.32	0.27	0.25	0.23	0.20	0.14	0.48	0.34	0.65	1.00

Je kunt de grootte van de correlatiecoëfficiënt als volgt interpreteren:

0.00 – 0.30 nauwelijks of zwakke correlatie

0.30 – 0.50 middelmatige correlatie

0.50 – 0.70

hoge of sterke correlatie

0.70 – 1.00

zeer hoge of zeer sterke correlatie<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <https://www.statisticssolutions.com/pearsons-correlation-coefficient/>



## Regressie

Uitgevoerde regressie op basis van 'de mate van toepassen van Beter Samenspel door de professional' als onafhankelijke variabele en 'de ervaring van passende hulp' als afhankelijke variabele.

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.75789283
R Square	<b>0.574401541</b>
Adjusted R Square	0.523329726
Standard Error	0.629947516
Observations	29

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	3	13.389498	4.463165999	11.24693808	7.3653E-05
Residual	25	9.920846831	0.396833873		
Total	28	23.31034483			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	1.515822967	0.42286999	3.58460757	0.001427149	0.64490592	2.386740014	0.64490592	2.386740014
Ik pas de werkwijze toe in mijn dagelijks werk	0.741034291	0.187734621	3.947243646	0.000567265	0.354387601	1.127680981	0.354387601	1.127680981
Ik voel me toegerust om te werken volgens Beter Samenspel	-0.125337831	0.192742556	-0.650286235	0.521439026	-0.522298557	0.271622894	-0.522298557	0.271622894
Ik heb voldoende mogelijkheden om de werkwijze toe te passen in mijn werk	0.218838052	0.206903021	1.057684179	0.300312982	-0.207286696	0.6449628	-0.207286696	0.6449628

## Bijlage 1: Uitgevoerde enquête bij medewerkers:

De voorgelegde stellingen aan de professionals zijn opgesteld op basis van de vastgestelde doelen van het programma Beter Samenspel in het 'Uitvoeringsprogramma Beter Samenspel 2018'. De stellingen zijn uitgezet met behulp van een 5-punts Likertschaal waarbij tevens een toelichting op de stelling kon worden gegeven.

Voor welke gemeente werkt u?

Voor welke organisatie werkt u?

Wat is uw functie?

Ik ben getraind in de werkwijze Beter Samenspel

Ik pas de werkwijze toe in mijn dagelijks werk

Ik kan dankzij Beter Samenspel betere ondersteuning bieden door: (meerdere opties mogelijk)

Ik voel me toegerust om te werken volgens Beter Samenspel

Ik heb voldoende mogelijkheden om de werkwijze toe te passen in mijn werk

Licht uw antwoord eventueel toe (obstakels/ successen)

Cliënten, gezinnen, ouders en kinderen, ervaren dat zij direct, goed passende hulp geboden krijgen als er veiligheids-, en/of ontwikkelingsbedreigingen zijn

Cliënten ervaren dat hun situatie objectief beoordeeld wordt: dat er openheid is over zorgen en inschattingen en dat er wordt gehandeld op basis van feiten

De professional gaat op basis van gelijkwaardigheid het gesprek met ouders aan. Cliënten ervaren wederzijdse openheid, transparantie en eerlijkheid.

Cliënten wordt een zo groot mogelijke continuïteit in hulpverlening geboden door te werken met één vast aanspreekpunt en vertrouwenspersoon

Alle professionals werken aan de hand van een gemeenschappelijk, gestructureerd en gefaseerd gezinsplan met daarin opgenomen het perspectief

Er is regie en afstemming op de inzet van hulpverlening, deze regie-taak ligt in principe bij het lokale team

Er is duidelijkheid over de wederzijdse rollen en er is een heldere taakverdeling, zowel operationeel als op managementniveau. Hieraan gekoppeld is een escalatiemodel overeengekomen

De werkwijze is helder omschreven in een handleiding en methodiekbeschrijving

Er is een duidelijke set van indicatoren en metingen opgeleverd die gerelateerd zijn aan de bedoeling van het werk

Er is een blijvende structuur in de casuïstiek bespreking ingevoerd, waarin gestructureerd elke casus aan de werkwijze wordt getoetst en gewerkt wordt aan deskundigheidsbevordering van het casuïstiekteam en haar individuele leden

Om Beter Samenspel toe te kunnen passen bij mijn organisatie is er nog behoefte aan... (vul aan)

Wat zijn in jouw ervaring de (drie of meer) belangrijkste ervaren succesfactoren in de samenwerking tussen het lokale team, de gecertificeerde instellingen en de cliënten?

Wat zijn in jouw ervaring de (drie of meer) belangrijkste ervaren knelpunten in de samenwerking tussen het lokale team, de gecertificeerde instellingen en de cliënten?

## Bijlage 2: Financiële paragraaf

Concept-programmabegroting 2021

	Bijdrage gemeenten	Transformatiefonds		Uitputting	Toelichting	
	<b>€ 103.000</b>	<b>€ 70.000</b>				
<b>Trainingen</b>		€ 50.0000		€ 6.090	Inzet JB West op ontwikkeling van materiaal, advisering aan diverse gemeenten, trainingen aan Den Haag en deelname aan werkgroep trainingen	Januari t/m mei
				€ 4.800	Inzet WSG voor trainingen in Den Haag	Q1, geen inzet Q2 verwacht
				€ 1.800	Opdracht aan LearningConnected om basismateriaal te verrijken met digitale mogelijkheden	
<b>Programmasecretaris</b>	€ 30.000	€ 20.000		€ 36.800		T/m 18-07-2021
<b>Projectleider</b>	€ 45.000			€ 8.585	Onderzoek, evaluatie, advies - KvLAdvies	Einddatum 18-06-2021
<b>Expertise divers</b>	€ 15.000			€ 14.790	Maatschappelijke Business Case	
					Restant in te zetten voor doorontwikkeling MBC en monitor	
<b>Digitaal platform</b>	€ 3.000			€ 170	Voorbespreking	

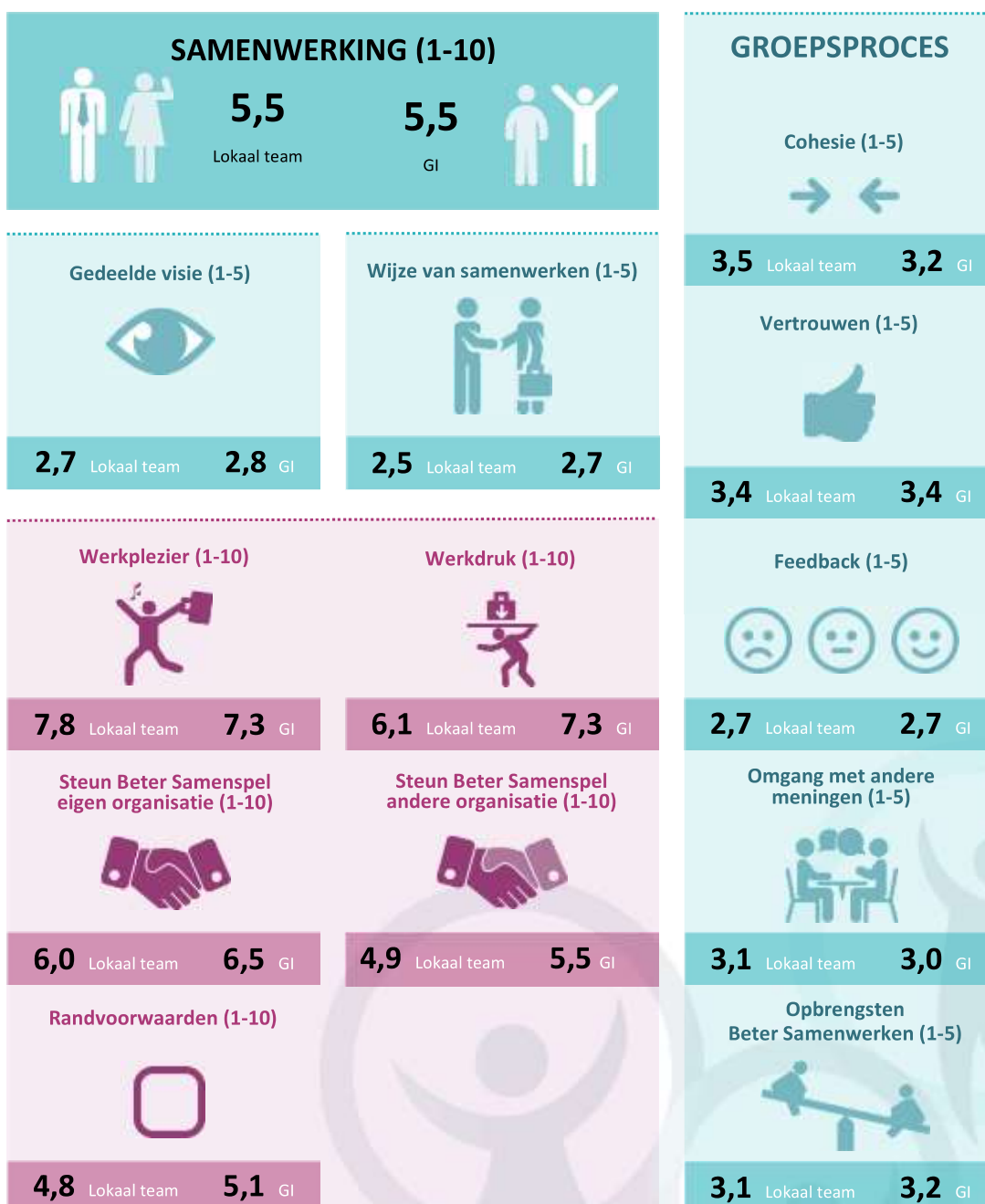
## Bijlage 3: Onderzoeksresultaten Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden

Onderzoek in het kader van Beter Samenspel

# Resultaten vragenlijst samenwerking



► Periode: december 2019 - april 2021    ► Medewerkers lokaal team: 90    ► Medewerkers GI's: 70





## Bijlage 4: Plan van aanpak MBC



### Plan van Aanpak MBC Beter Samenspel 2021

(versie 210615)

#### Inleiding

Voor Beter Samenspel is in 2018 een maatschappelijke businesscase (MBC) ontwikkeld. Begin 2020 is een start gemaakt om deze MBC te actualiseren en aan te vullen met nieuwe kennis en cijfers ter onderbouwing. Helaas is dit slechts ten dele gelukt, mede onder invloed van de corona pandemie en de wisselingen in het programmateam. Hierdoor is er voor de MBC een 'oplegger 2020' geschreven die uiteindelijk geen formele status heeft gekregen.

In de loop van 2020 begon de behoefte aan een geactualiseerde en vervolmaakte MBC te groeien, m.n. bij gemeentes Delft en Zoetermeer. De bestaande business case bevat een aantal aannames die met huidige kennis bijgesteld, aangepast of verduidelijkt kunnen worden. Ook ontbreken er een aantal onderdelen zoals de meetbaarheid van de gestelde outcome doelen en de investeringskant vanuit gemeentelijk perspectief. Het is daarom de verwachting dat ook de andere gemeentes waar Beter Samenspel nog verder moet worden geïmplementeerd vroeger of later hinder krijgen van de bestaande MBC.

In het projectleidersoverleg Beter Samenspel is hierdoor begin 2021 de intentie uitgesproken om een regionale geüpdatete versie van de MBC te ontwikkelen: een versie 2021. Daarbij kunnen we voortbouwen op het voorwerk dat inmiddels al door Delft is gedaan.

#### Acties

De huidige business case moet op de volgende punten aangevuld, verbeterd dan wel beter onderbouwd worden:

- Toevoegen investeringen die samenhangen met de implementatie, m.n. in de uitvoering bij de gemeentes (zowel het implementatieproces [incidenteel], als de extra tijdsinvestering per casus voor uitvoering [deels incidenteel en deels structureel])
- Actualisatie, inzicht en verbetering van de cijfers die ten grondslag liggen aan de potentiële besparingen zoals die per gemeente in de MBC zijn gepresenteerd m.b.t.
  - Instroom van nieuwe cliënten
  - Gemiddelde leeftijd van de instroom van pupillen
  - De afname van de instroom (effect van de werkwijze, is niet verwerkt)
  - De afname van recidive (is niet verwerkt)
  - Gemiddelde duur traject (waarover de verwachtte kostenreductie kan worden gerekend)
  - Eventuele implementatie keuzes (bij hoeveel % van de casussen zet je de werkwijze in?)
- Onderbouwde aanname van effecten op besparingen door de vertraging van de implementatie bij de diverse gemeentes
- Onderbouwde aanname van effecten op besparingen en kosten door de snelheid waarmee de werkwijze daadwerkelijk geïmplementeerd is zodat hierover per gemeente keuzes kunnen worden gemaakt
- Uitbreiding van het aantal onderzochte cases "N" m.b.t. de opgestelde kassabonnen om de te verwachten kostenbesparing per traject breder te onderbouwen

- Duidelijkere splitsing vanuit welk type budget er kostenbesparing plaatsvindt (maatschappelijke kosten vs jeugdhulp kosten, veiligheid, wmo, participatie)
- De meest recente cijfers over maatschappelijke kosten van zware (crisis)hulp
- Antwoord op de vraag bij welke trajectduur er sprake is van kosteneffectiviteit
- Antwoord op de vraag wat een redelijke/billijke termijn is waarop je nog spreken over inverdieneffect

### Aanpak

Stoomketel: agenda's leeg maken voor denk en schrijfwerk

Vooraf reeds benodigde cijfers aanleveren (voor zover bekend)

- 4 dagdelen samen denken, delibereren en schrijven (kernteam).
- Aan het eind van elk dagdeel ontvangt de meeleesgroep het resultaat, die krijgen een dag om te reageren.
- 1 afsluitend plenaire bijeenkomst
- De facilitator organiseert de sessies, bundelt de input, maakt het gereed voor bespreking en zorgt voor eindverslag

### Bemensing/ Benodigde inzet

Een brede vertegenwoordiging vanuit uitvoering, beleid, management, data en business kant is noodzakelijk voor een onderbouwde en breed gedragen businesscase.

- ✓ Een kernteam van vertegenwoordigers van
  - minimaal 2 gemeenten
  - 2 GI's (JWwest & WSS)
  - 1 controller / vertegenwoordiger business kant
  - 1 data analist
- ✓ Een meeleesgroep van 4:
  - 2 beleidsmensen
  - 2 controller/ vertegenwoordiger business kant (combi van gemeente en GI)
  - 1 data analist
- ✓ Facilitator

### Ureninzet

Onderdeel	Uur	Aantal	Totaal uur	Kosten (à €85,- p.u.)
Kernteam (6 mensen)	4 uur p.p. = 24u	4 dagdelen	96 uur	€8.160,-
Kritikasters (5 mensen)	3 uur p.p. = 15u	3 response-rondes	45 uur	€3.825,-
Plenair (11 mensen)	3 uur p.p. = 33u	1 bijeenkomst	33 uur	€2.805,-
Facilitator	24 uur	Volledig traject	24 uur	Vanuit programma begroting
<b>Totaal</b>			<b>222 uur</b>	<b>€ 14.790</b>