

april 2014

Handreiking *verantwoording* *Wmo/Jeugd*

Een onderdeel van opdrachtgever- opdrachtnemerschap om samen bij stil te staan



Colofon

Disclaimer: Deze rapportage is zorgvuldig en met medewerking van diverse partijen samengesteld; dit sluit eventuele onvolkomenheden niet uit. Aan de inhoud kunnen daarom geen rechten worden ontleend.

Auteurs

Deze handreiking is opgesteld door Significant.

Vormgeving

Kris Kras Design

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Leeswijzer	7
2. Wat is verantwoording?	8
2.1 Definitie verantwoording	8
2.2 Specificeren in theorie	9
2.3 Specificeren in Jeugd en Wmo	10
2.4 Verantwoording gericht op sturing	12
2.5 Verantwoording gericht op rechtmatigheid	13
3. De huidige praktijk	15
3.1 De opdrachtgevers vóór de decentralisaties	15
3.2 Huidige afspraken in de awbz	15
3.3 Huidige afspraken in de Zvw	17
3.4 Huidige afspraken in de Provinciale Jeugdzorg	19
3.5 Conclusie	20
4. Hoe kom je tot afspraken over verantwoording?	21
4.1 Aansluiten op bestaande eisen en resultaatmetingen	21
4.2 Verantwoording als onderwerp van gesprek met de aanbieder	23
4.3 Risicogericht en proportioneel verantwoordingseisen stellen	24
4.4 Het voorkomen van een wirwar aan verantwoordingseisen	25
A. Relevante ontwikkelingen	26
A.1 Informatie voor derden (lv3) voor Wmo en Jeugd	27
A.2 Jaardocumenten Jeugd en Zorg	27
A.3 Beleidsinformatie Jeugd	29
A.4 Programma Informatievoorziening Sociaal Domein (visd)	30
A.5 Gegevensuitwisseling decentralisatie awbz (iWmo)	30
A.6 JeugdGGZ	31
A.7 Gegevensuitwisseling justitiële Jeugdzorg (corv)	31
B. Referenties	32
C. Met dank aan	33

Management- samenvatting

Met de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet zijn gemeenten per 1 januari 2015 verantwoordelijk voor belangrijke nieuwe taken. Zowel gemeenten als aanbieders zijn in de voorbereiding 'zoekende' naar een passende invulling van beleid, inrichting en opdrachtgeverschap. Het transitiebureau heeft ter ondersteuning diverse handreikingen opgesteld, onder andere over opdrachtgeverschap en bekostiging. Deze handreiking biedt handvatten bij de inrichting van het verantwoordingsproces tussen gemeente en aanbieder.

Onder verantwoording verstaan we in deze handreiking uitsluitend de verantwoording die de aanbieder aan de gemeente aflegt over de uitgevoerde dienstverlening. Het gaat hierbij om:

- a) informatie aan de hand waarvan de gemeente kan bepalen of de aanbieder voldoet aan inhoudelijke eisen en/of de resultaatafspraken die binnen het contract zijn gemaakt. Hiermee kan de gemeente de aanbieder (aan)sturen en daarmee haar rol als opdrachtgever professioneel invullen;
- b) Informatie bedoeld om aan te tonen dat de dienst of het afgesproken resultaat daadwerkelijk is geleverd. Omdat de gemeente publieke middelen besteedt, moet zij over haar uitgaven kunnen aantonen dat deze rechtmatig zijn.

Verantwoording in deze handreiking is dus breder dan de financiële verantwoording en controle in jaarverslagen.

Wanneer gemeenten aan aanbieders vragen om informatie aan te leveren ten behoeve van verantwoording, is het van belang om aan te sluiten op de eisen die in het contract zijn opgenomen. De eisen die in het contract zijn gesteld kunnen gericht zijn op structuur (organisatie van de aanbieder) en/of proces (proces van de dienstverlening) en/of het kunnen resultaten zijn die gemeente met aanbieder heeft afgesproken (uitkomsten van de dienstverlening of op het niveau van het (maatschappelijk) effect).

In het sociaal domein zijn bestaande contracten doorgaans gebaseerd op eisen die te maken hebben met structuur en proces. In toenemende mate hebben gemeenten de wens om afspraken te maken over resultaten. Wanneer de gemeenten voor de nieuwe taken op het gebied van jeugd en maatschappelijke ondersteuning meer willen sturen op resultaten, betekent dit een verschuiving van contracten die met name zijn gebaseerd op structuur- en proceseisen naar contracten waarin resultaatafspraken centraal staan. Deze verschuiving vraagt om een overgangsfase omdat hiervoor noodzakelijke en eenduidige resultaatmeting op dit moment nog niet in alle sectoren is ontwikkeld. In deze overgangsfase zal de gemeente de belangrijkste eisen gericht op proces en structuur formuleren en daarnaast nadenken over welke resultaten van belang zijn en hoe deze kunnen worden gemeten. Daarbij geldt dat hoe beter deze resultaten te meten zijn, des te beter de gemeente hierop kan sturen. Belangrijk is om op te merken dat sturen niet altijd betekent dat een gemeente hierop ook afrekent. Sturen kan ook op een 'zachte' manier door de dialoog aan te gaan, door gezamenlijk te bekijken waar verbeterkansen liggen en daarover afspraken te maken.

Gemeenten hoeven niet over alle eisen opgenomen in het contract verantwoordingsinformatie op te vragen. De onderstaande suggesties kunnen gemeenten ondersteunen om een effectief en efficiënt verantwoordingsproces in te richten. Uitgangspunten hierbij zijn dat enerzijds de gemeente voldoende vrijheid behoudt wanneer het gaat om het stellen van eisen en verantwoording en anderzijds dat de administratieve lasten voor aanbieders en gemeenten worden beperkt:

- a) *Aansluiten op bestaande eisen en resultaatmetingen*: Al bij het samenstellen van de eisen waaraan een dienst moet voldoen kan de gemeente een efficiënt verantwoordingsproces bevorderen. Zoveel mogelijk aansluiten bij de bestaande taal, registratie en verantwoordingsprocessen draagt bij aan wat een ‘zachte landing’ wordt genoemd. Dit kan betekenen dat op de korte termijn een pas op de plaats wordt gemaakt met de transformatie. Tegelijkertijd geeft dit de ruimte om vanuit een gelijk startpunt met meerdere gemeenten en aanbieders samen een nieuwe taal en werkwijze te ontwikkelen gericht op de gewenste transformatie. Aansluiten op bestaande taal, registratie en verantwoordingsprocessen betekent niet dat gemeenten niet moeten nadenken over hoe geleidelijk meer sturing op resultaat mogelijk wordt. Het is aan te bevelen dat partijen al vanaf het begin samen in gesprek gaan over langetermijndoelen en afspraken maken over de wijze waarop ze deze resultaten gaan realiseren en meten;
- b) *Verantwoordingseisen als onderwerp van gesprek met de aanbieder*: Ook verantwoordingseisen zijn onderdeel van de overeenkomst (subsidie of (raam)contract) die de gemeente met de aanbieder aangaat. Door verantwoordingseisen te agenderen, kunnen partijen onderzoeken welke informatie nodig, beschikbaar en bruikbaar is voor de doeleinden die de gemeente beoogt. De aanbieder kan daarbij aangeven in welke vorm de benodigde informatie het best kan worden aangeleverd, aansluitend bij de inrichting van zijn informatiesystemen;
- c) *Risicogericht en proportioneel verantwoordingseisen stellen*: Belangrijk is om vooraf te bepalen bij welke eisen verantwoordingsinformatie noodzakelijk is. Daarbij kan de gemeente kritisch kijken naar de volgende aspecten:
- Voor welke doeleinden wordt de verantwoordingsinformatie gebruikt (aansturing dan wel rechtmatigheid)?
 - Is de gevraagde informatie proportioneel aan het doel?
 - Wat is het risico wat de gemeente loopt wanneer niet wordt voldaan aan de gestelde eis?
- d) *Voorkomen van een wirwar aan verantwoordingseisen*: Om een wirwar aan eisen te voorkomen, is eenheid van taal essentieel. Het gaat hierbij om het hanteren van dezelfde definities en begrippen en om het zoveel mogelijk gebruiken van dezelfde normen en instrumenten (normalisatie). Samen inkopen kan daaraan bijdragen. Ook wanneer gemeenten niet samen inkopen, kunnen gemeenten onderling afstemmen en waar mogelijk harmoniseren, van elkaar leren en best practices benutten.

Tot slot geven we in de handreiking een overzicht van de eisen, verantwoordings- en informatiestromen zoals die in de huidige stelsels (vóór de decentralisaties) worden toegepast. Ook bevat de handreiking een overzicht van initiatieven die bruikbaar kunnen zijn bij het opstellen van passende verantwoordingseisen, met aandacht voor beperking van administratieve lasten waar mogelijk.

1. Inleiding

Per 1 januari 2015 worden verantwoordelijkheden overgedragen aan de gemeenten. Zo zijn met ingang van 1 januari 2015 de gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdhulpverlening op basis van de Jeugdwet. Daarnaast krijgt de gemeente ook in het kader van de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) aanvullende verantwoordelijkheden. Het gaat hierbij om de begeleiding van mensen met een matige tot zware beperking die langdurige zorg nodig hebben en waarbij de zorg tot nu toe vanuit de AWBZ werd gefinancierd.

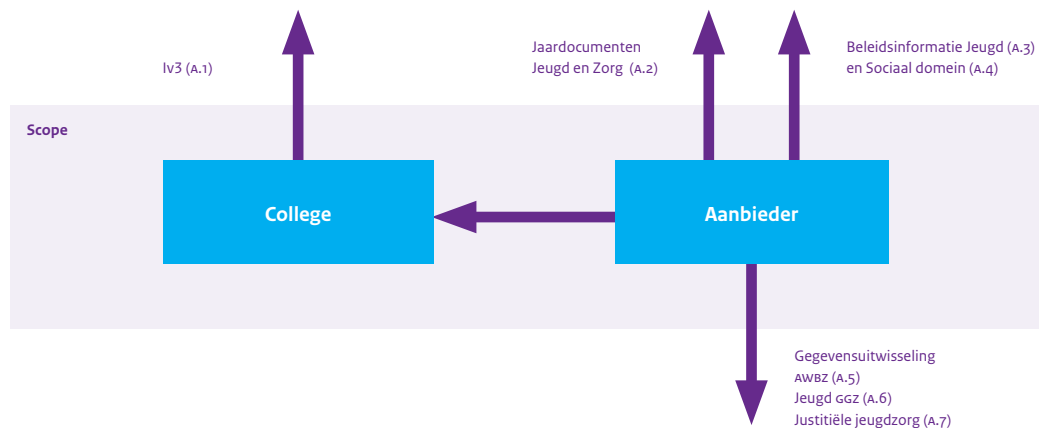
Deze decentralisaties brengen voor zowel gemeenten als aanbieders diverse uitdagingen met zich mee. Gemeenten krijgen taken toegekend op een voor hen relatief onbekend terrein, moeten voor deze taken besparingen realiseren en krijgen te maken met een breed scala aan opdrachtnemers. Zorgaanbieders kunnen per 2015 te maken krijgen met verschillende opdrachtgevers en een diversiteit aan stelsels. Daardoor kan de verscheidenheid aan eisen waaraan ze moeten voldoen toenemen. Dit kan ertoe leiden dat ook de wijze waarop de aanbieder zich moet verantwoorden per opdrachtgever zal verschillen met alle consequenties van dien. Een voorbeeld hiervan is het risico van hogere administratieve lasten wat weer leidt tot hogere kosten die de aanbieder in zijn tarief zal verrekenen.

Zowel gemeenten als aanbieders zijn daarom ter voorbereiding op 2015 'zoekende' naar een goede/passende wijze van opdrachtgeverschap en bijbehorende verantwoording. Daarbij bestaat aan de ene kant de wens van gemeenten om eigen keuzes te maken bij de invulling van het opdrachtgeverschap, waaronder het stellen van eisen in overeenkomsten en de verantwoording hierover. Aan de andere kant is de wens om de verantwoording tussen aanbieder en gemeente op zodanige wijze in te richten dat er voor zowel gemeente als aanbieder een efficiënte en effectieve werkwijze ontstaat.

Deze handreiking beoogt handvatten te bieden bij de inrichting van het verantwoordingsproces tussen gemeente en aanbieder rekening houdend met bovenstaande wensen. Doel is bewustzijn te creëren over wat verantwoording is, welke keuzes gemeenten en aanbieders hieromtrent kunnen maken en wat de raakvlakken zijn met opdrachtgeverschap. Daarnaast bevat de handreiking een overzicht van tips, aandachtspunten en voorbeelden voor het inrichten van het verantwoordingsproces in de relatie tussen aanbieder en gemeente. Deze handreiking bevat geen 'pasklaar' model. Gegeven de wetgevende kaders en de diversiteit aan dienstverlening binnen Jeugdhulp en Wmo is een dergelijk model niet passend en doet het de complexiteit van het onderwerp te kort. Verantwoording is immers afhankelijk van keuzes die gemeente en aanbieder al eerder in het inkoopproces maken.

Omdat verantwoording een onderwerp is dat zowel opdrachtgever als -nemer raakt en in goed overleg op een passende manier vorm kan krijgen, richt deze handreiking zich tot zowel gemeenten als aanbieders. Beleidsmedewerkers, inkoopmedewerkers, controllers en financiële medewerkers van zowel gemeenten als aanbieders kunnen deze handreiking gebruiken als handvat bij het maken van onderlinge afspraken en het inrichten van verantwoording in het kader van de decentralisaties.

Deze handreiking gaat over de verantwoording die de aanbieder aan de gemeente aflegt over de uitgevoerde dienstverlening (zie figuur 1). Dit lijkt een eenvoudige afbakening maar dit betekent niet dat dit de enige relevante informatiestroom is. Zowel gemeenten als aanbieders hebben ook te maken met andere vormen van informatie-uitwisseling en verantwoording. Deze handreiking wijst expliciet op deze verbanden zodat de verantwoordingsafspraken tussen gemeente en aanbieder zoveel mogelijk daarop kunnen aansluiten.



Figuur 1 – Verantwoording over uitgevoerde dienstverlening (scope) en andere informatie-uitwisseling en verantwoording

Waar deze handreiking praat over ‘dienstverlening’ kan elke vorm van ondersteuning, hulp of zorg worden gelezen passend bij de nieuwe Wmo en de Jeugdwet. De gemeente heeft veel vrijheid bij het vormgeven van deze voorzieningen en er zijn diverse soorten relaties tussen gemeente en aanbieder mogelijk. Hoe deze afspraken ook worden geformaliseerd, subsidie of contract, in alle gevallen zal de gemeente beschrijven aan welke eisen de dienstverlening moet voldoen en/of welke resultaten ermee moeten worden bereikt. Deze beschrijving vormt voor deze handreiking het vertrekpunt.

1.1 Leeswijzer

De handreiking is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 2 start met de definitie van verantwoording en de verschillende doeleinden van verantwoording. Omdat verantwoording sterk samenhangt met de keuzes die worden gemaakt in het inkooptraject nemen we in dit hoofdstuk als vertrekpunt de wijze waarop de gemeente de in te kopen dienst kan specificeren. Op deze wijze leggen wij de koppeling tussen verantwoording en de eisen die de gemeente aan de aanbieder stelt.

Hoofdstuk 3 beschrijft de afspraken binnen de huidige stelsels: de Zvw, de AWBZ en de Provinciale Jeugdzorg (jeugd- en opvoedhulp, jeugdbescherming en -reclassering). Hierin worden per stelsel de eisen die aan zorgaanbieders worden gesteld beschreven, de resultaten die eventueel worden afgesproken en de verantwoordingsstromen. Door inzichtelijk te maken hoe de huidige praktijk eruit ziet kunnen gemeenten beter bepalen of het aansluiten op huidige afspraken wenselijk is, welke ‘vernieuwingsslagen’ ze willen maken, op welke termijn en wat hiervoor nodig is.

Hoofdstuk 4 besteedt aandacht aan de afwegingen die de gemeente kan maken bij het opstellen van verantwoordingseisen, met tips en aandachtspunten die bijdragen aan het inrichten van een effectief en efficiënt verantwoordingsproces.

Bijlage A beschrijft een aantal ontwikkelingen rond gerelateerde verantwoordings- en informatiestromen (figuur 1). Door bewust te zijn van deze ontwikkelingen en waar mogelijk hierbij aan te sluiten kunnen administratieve lasten voor zowel de aanbieder als de gemeente worden beperkt.

2. Wat is verantwoording?

2.1 Definitie verantwoording

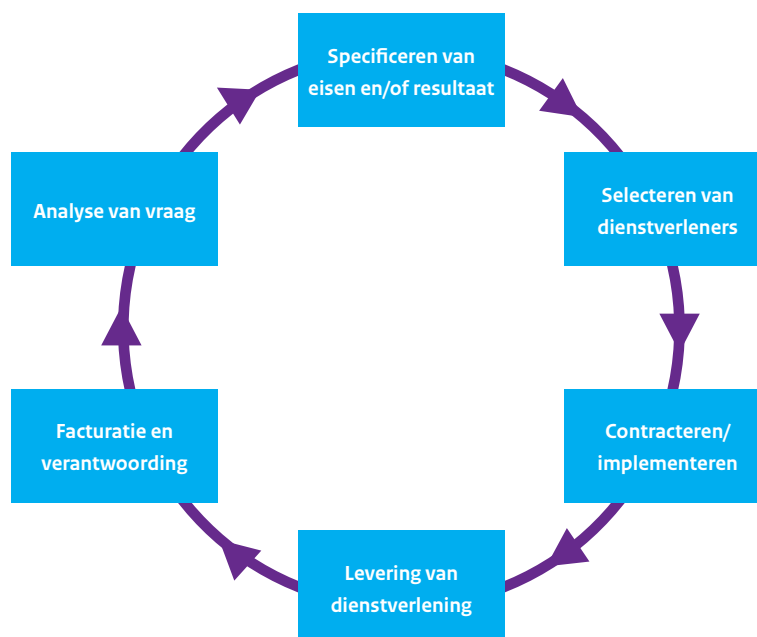
Zoals onder hoofdstuk 1 toegelicht, is verantwoording binnen deze handreiking 'de verantwoording die de aanbieder aan de gemeente aflegt over de uitgevoerde dienstverlening'. Verantwoording in deze handreiking is dus breder dan de financiële verantwoording en controle in jaarverslagen. Concreet gaat het bij verantwoording om informatie die twee doelen kan dienen (zie ook figuur 2):

- Informatie aan de hand waarvan de gemeente kan bepalen of de aanbieder voldoet aan (inhoudelijke) eisen en/of de resultaatafspraken die binnen het contract zijn gemaakt. Hiermee kan de gemeente de aanbieder (aan)sturen en daarmee haar rol als opdrachtgever professioneel invullen;
- Informatie bedoeld om aan te tonen dat de gecontracteerde dienst of het afgesproken resultaat daadwerkelijk is geleverd zodat de gemeente de rechtmatigheid van haar uitgaven kan aantonen.



Figuur 2 – Definitie verantwoording

De inkoop/contractering van de nieuwe taken beschouwen we als een cyclisch proces dat bestaat uit opeenvolgende en gerelateerde activiteiten. Verantwoording van de aanbieder naar gemeente vindt plaats als een van de laatste stappen binnen deze cyclus (zie figuur 3). Zoals blijkt uit de definitie en uit figuur 3 is verantwoording sterk gerelateerd aan de eisen (inhoudelijke eisen, resultaatafspraken et cetera) die in het contract met de aanbieder zijn gesteld. Bij de totstandkoming van deze handreiking is gebleken dat er in het veld niet altijd eenduidig is welke eisen gemeenten in contracten kunnen opnemen en op welke wijze verantwoordingseisen hierbij kunnen aansluiten. Om deze reden gaan we hieronder als eerste dieper in op de wijze waarop een gemeente eisen kan stellen binnen een contract.



Figuur 3 – Inkoopproces op hoofdlijnen

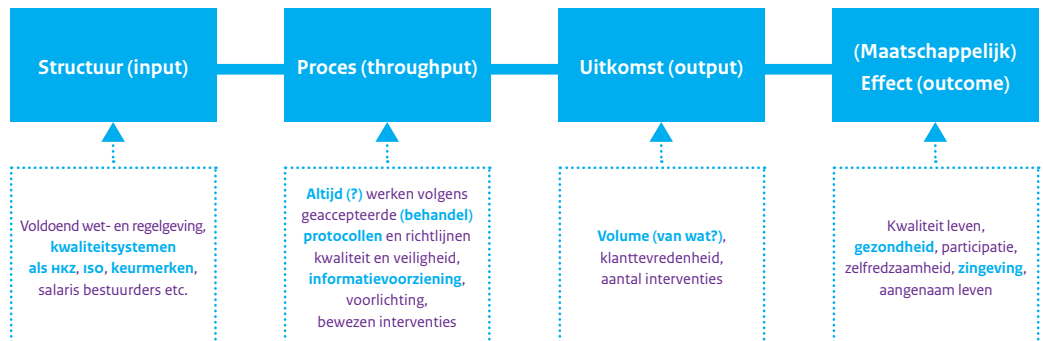
2.2 Specificeren in theorie

Zoals weergegeven in figuur 3 is de gemeente ver voorafgaand aan het proces van verantwoording, verantwoordelijk voor het specificeren van de in te kopen dienst. Onder specificeren verstaan we het omschrijven van de eigenschappen waaraan een product of dienst moet voldoen. Het gaat hierbij dus om de eisen die de gemeente stelt aan de dienst die zij inkoop. Om overzichtelijk te maken welke 'type' eisen een gemeente in een contract kan stellen, onderscheiden we hier vier niveaus van specificeren namelijk structuur, proces, uitkomst en (maatschappelijk) effect (zie ook figuur 4). Hieronder lichten we deze toe:

- a) **Structuur:** Eisen gericht op structuur (input) gaan over middelen die in het proces worden gebruikt. De gemeente geeft dan aan hoeveel (fysieke) input nodig is voor het leveren van een product of dienst of aan welke kenmerken een organisatie moet voldoen. Voorbeelden hiervan zijn een minimaal aantal personeel, minimale omzet, of een rolstoelingang bij een buurthuis;
- b) **Proces:** eisen gericht op proces gaan over activiteiten/interne werkprocessen, die in de organisatie van de aanbieder worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld het naleven van een specifieke richtlijn, het voldoen aan MKZ-richtlijnen, gegevensuitwisseling conform iWmo (A.5), het toepassen van effectmetingen of het periodiek beschikbaar stellen van specifieke informatie aan de gemeente;
- c) **Uitkomst:** deze eisen gaan over de uitkomst van het proces dat een aanbieder doorloopt. Het gaat dan veelal om het aantal (begrote of gerealiseerde) producten of diensten. Een uitkomstprestatie kan bijvoorbeeld als volgt worden geformuleerd: het volume van behandelde cliënten moet maximaal x zijn, bij x% van de jeugdigen is een interventie gepleegd of de klanttevredenheid moet op een specifiek instrument minimaal x zijn. Hierbij is het goed om op te merken dat dergelijke uitkomstmaten niet altijd een relatie hebben met het beoogde effect. In een buurthuis kunnen voldoende bezoekers komen, de vraag is echter of dit ook leidt tot meer participatie in een wijk;
- d) **(Maatschappelijk) effect:** Onder effect verstaan we het uiteindelijke resultaat/effect van de dienstverlening. Het kan hierbij zowel gaan om het effect op cliëntniveau als om het effect op de maatschappij. Voorbeelden hiervan zijn zelfredzaamheid, meer participatie in een wijk, minder criminaliteit, aangenaam leven.

Van belang is te realiseren dat het onderscheid tussen deze niveaus niet 'hard' is. Met name tussen structuur en proces en tussen uitkomst en (maatschappelijk) effect is er sprake van een 'grijs gebied'. Het verhogen van klanttevredenheid kan bijvoorbeeld als uitkomst worden gezien maar kan ook als effect worden beschouwd wanneer het uiteindelijke doel van de dienst is om cliënten tevreden te houden.

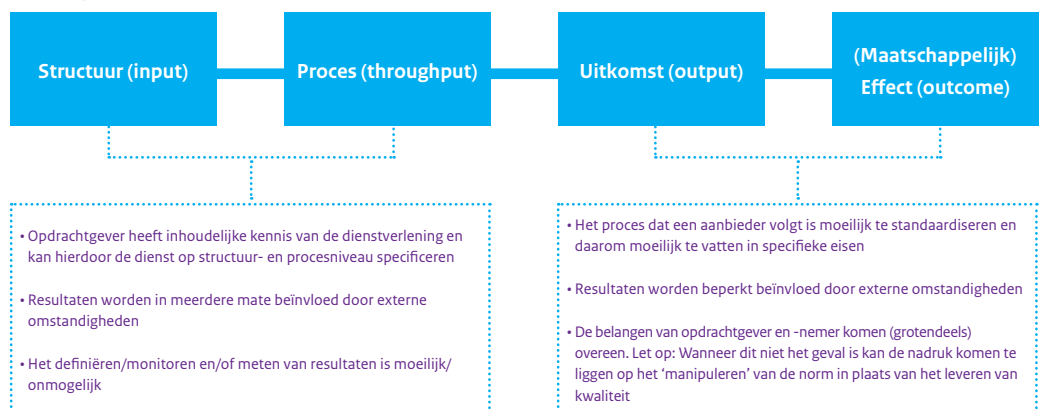
Specificeren



Figuur 4 – Toelichting specificeren

Een opdrachtgever specificeert een dienst of product veelal niet op alle beschreven niveaus maar maakt hierin een keuze. Deze keuze hangt af van meerdere aspecten. De aard van de dienstverlening, de belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer, de kennis over de dienstverlening, de mate waarin het definiëren van resultaten mogelijk is en de wijze waarop de uitkomst wordt beïnvloed door externe omstandigheden spelen hierbij allemaal een rol. In figuur 5 schetsen we puntsgewijs wanneer het gebruikelijk is om met name gebruik te maken van eisen gericht op structuur en proces en wanneer met name van resultaten (uitkomst en (maatschappelijk) effect). Hierdoor kan een gemeente bewuster keuzes maken over de eisen die zij binnen een contract stelt en daarmee ook over de verantwoording die zij uiteindelijk hierover vraagt.

Welke specificaties wanneer?

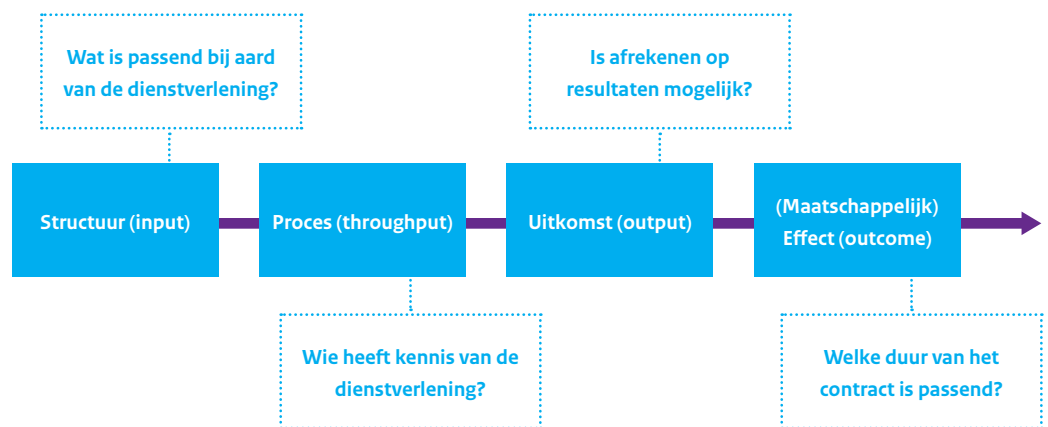


Figuur 5 – Toelichting keuze in niveaus van specificeren

In de volgende paragraaf vertalen we deze algemene inzichten naar Wmo en Jeugd.

2.3 Specificeren in Jeugd en Wmo

In bijna elke markt, kunnen de niveaus van specificeren zoals weergegeven onder paragraaf 2.2., worden beschouwd als een 'getrap' model. Wanneer opdrachtgever en -nemer het eens zijn over structuur en proceseisen zoals richtlijnen en protocollen, wanneer deze worden nageleefd en wanneer kwaliteit meetbaar is, kan de opdrachtgever 'verschuiven' naar het maken van afspraken op resultaat (uitkomst of (maatschappelijk) effect). Dit betekent niet dat eisen gericht op structuur of proces niet belangrijk zijn, echter als deze worden nageleefd kan de opdrachtgever sturen op een hoger abstractieniveau. Veel eisen gericht op structuur en proces worden daarmee langzaam vanzelfsprekend en de aandacht verschuift naar het monitoren en meten van resultaten. Belangrijk hierbij is dat deze verschuiving gepaard gaat met de opbouw van vertrouwen in de aanbieder en de geleverde dienstverlening. Om dit vertrouwen op te bouwen zal ook een langere contractduur en intensievere samenwerking tussen gemeente en aanbieder wenselijk zijn.



Figuur 6 – Wanneer is verschuiving naar resultaatsturing wenselijk en mogelijk?

In het sociaal domein (zowel in de AwbZ als binnen de huidige taken van de gemeente) zijn bestaande contracten doorgaans gebaseerd op eisen die te maken hebben met structuur en proces. In toenemende mate ontstaat echter de wens om meer afspraken te maken op resultaten. Dit heeft mede te maken met de behoefte van gemeenten om beter aan te kunnen geven wat de 'value for money' is gezien de grotere verantwoordelijkheden en krappere budgetten waarmee ze te maken hebben. De komende jaren, waarin gemeenten hun opdrachtgeversrol voor de nieuwe taken moeten invullen, is het waarschijnlijk dat gemeenten waar dat kan gebruikmaken van 'overgangcontracten'. Onder overgangcontracten verstaan we contracten waarin de belangrijkste eisen gericht op proces en structuur worden gesteld, maar waarin tegelijkertijd wordt nagedacht welke resultaten van belang zijn en hoe deze kunnen worden gemeten.

Voorbeeld 'overgangcontract' - Buurthuis zorgt voor samenhang in de wijk

Veel gemeenten geven subsidies aan buurthuizen of andere organisaties die de samenhang in de wijken kunnen bevorderen. Organisaties krijgen een bijdrage in de kosten op basis van diverse eisen gericht op structuur en proces zoals het activiteitenplan, openingstijden et cetera. Ze verantwoorden achteraf dat de activiteiten conform het plan zijn uitgevoerd. In veel gemeenten zullen deze voorzieningen in toenemende mate een rol krijgen bij het vormgeven van welzijn nieuwe stijl. Dit zal zijn weerslag vinden in afspraken die met deze organisaties worden gemaakt. Samen met deze organisaties zal steeds meer geformuleerd worden welke concrete resultaten kunnen worden geboekt gericht op de doelen van het sociaal domein. Gedacht kan worden aan het aantal vrijwilligers betrokken bij de activiteiten, het aantal nieuwe sociale initiatieven waarbij het buurthuis heeft ondersteund et cetera. De organisatie zal met gemeenten en/of andere betrokken partijen in het sociale domein periodiek in gesprek gaan over deze resultaten. In haar jaarverslag zal de organisatie over deze resultaten rapporteren.

De focus binnen deze 'overgangcontracten' ligt op het (door)ontwikkelen van 'meetinstrumenten' zodat gemeenten en aanbieders uiteindelijk resultaatafspraken kunnen maken indien zij dat wensen. Daarbij geldt dat hoe beter deze resultaten te monitoren en te meten zijn, des te beter de gemeente kan sturen op resultaten. Goed is om hierbij aan te sluiten bij bestaande meetinstrumenten of om gezamenlijk instrumenten te ontwikkelen zodat er geen onnodige versnippering ontstaat. Hoofdstuk 3 beschrijft de ontwikkeling van meetinstrumenten en prestatie-indicatoren voor dienstverlening en jeugdhulp die nog niet binnen het huidige sociaal domein valt, maar na decentralisatie wel de verantwoordelijkheid wordt van de gemeenten.

Belangrijk is om op te merken dat sturen op resultaten niet altijd betekent dat een gemeente hierop ook afrekent. Met andere woorden, de bekostiging hoeft niet gekoppeld te zijn aan de resultaten die zijn afgesproken. Wanneer meetinstrumenten nog in de kinderschoenen staan, is het van belang om geen consequenties te verbinden aan resultaten. Normalisatie en uiteindelijk harmonisatie is nodig om resultaten vergelijkbaar te maken en hier uiteindelijk op te kunnen sturen en indien wenselijk op af te rekenen.

Maar ook wanneer meetinstrumenten verder zijn ontwikkeld en resultaten goed definieerbaar en vergelijkbaar zijn, hoeft de gemeente afspraken op resultaten niet te koppelen aan financiële consequenties. Belangrijk is om te realiseren dat het verbinden van financiële consequenties aan resultaten ook perverse prikkels met zich mee kan brengen. Sturen kan ook op een 'zachte' manier door de dialoog aan te gaan en door gezamenlijk te bekijken waar verbeterkansen liggen (zie ook onderstaande voorbeeld).

Voorbeeld zachte sturing - Nieuwe sturingsfilosofie in het sociaal domein

Een grote gemeente heeft de afgelopen jaren een nieuwe sturingsfilosofie in het sociaal domein geïntroduceerd. In het verleden werden subsidies verleend waarbij de nadruk vooral lag op het tellen (uitkomst): hoeveel mensen heeft de maatschappelijke opvang opgevangen? Hoeveel personen hebben deelgenomen aan activeringstraining? Hoeveel jongeren namen deel aan een wijkactiviteit? En er diende een accountantsverklaring te zijn die aangaf dat deze tellingen klopten. Deze verantwoording was sterk gekoppeld aan de verstrekte subsidie die was opgebouwd rondom dergelijke eenheden. Echter, deze informatie zegt maar weinig over het effect van de dienst. Daarom is een Resultaatgerichte Subsidieverlening (rsv) ontwikkeld. De gemeente en aanbieders spreken nu af welke resultaten(effecten) met de inzet van de subsidie worden behaald en spreken af welke informatie dit inzichtelijk maakt (verantwoordingsinformatie).

De komende jaren zal de verantwoording hierover liggen op het 'vertellen' en niet op het 'tellen'. Aanbieders, bewoners en raadsleden vertellen elkaar als onderdeel van de verantwoording wat de inzet oplevert. Het verhaal draagt het succes. Daarnaast onderbouwen cijfers ('tellen') de verhalen om wel een goed beeld te krijgen van de omvang van de resultaten. Bijvoorbeeld neemt dakloosheid af? Welk deel van de deelnemers aan de activeringstraining leidt tot een structurele vrijwillige inzet? Neemt de overlast door jongeren in de wijk af?

Voor het sociaal domein is van belang te realiseren dat het definiëren en het sturen op uitkomsten gemakkelijker is dan het sturen op effect en zeker wanneer het hier gaat om een maatschappelijk effect. Een maatschappelijk effect wordt immers vaak gerealiseerd door meerdere aanbieders en wordt beïnvloed door externe omstandigheden. Bijvoorbeeld het verhogen van de participatie in een wijk kan gevolg zijn van zowel de inspanningen van een buurthuis, als van de inspanningen van schuldhulpverlening en/of economische omstandigheden. Het verdient aandacht om gezamenlijk (gemeente met aanbieder) na te gaan hoe de gewenste (maatschappelijke) effecten kunnen worden gerealiseerd. Een aanbieder kan immers door praktijkervaring en inhoudelijke kennis de gemeente ondersteunen bij het definiëren van uitkomsten die bijdragen aan de gewenste (maatschappelijke) effecten.

2.4 Verantwoording gericht op sturing

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat gemeenten de gewenste dienstverlening kunnen specificeren op verschillende 'niveaus'. Waar in de huidige praktijk met name gebruik wordt gemaakt van structuur- en proceseisen is de trend dat gemeenten na de decentralisatie meer zullen toewerken naar het definiëren van resultaten (uitkomst en effect). De vraag die dan ontstaat is tweeledig:

- a) Hoe is verantwoording gelieerd aan de eisen die aan de dienstverlening worden gesteld?
- b) In welke mate verschilt verantwoording wanneer structuur- en proceseisen zijn opgesteld en wanneer er resultaten zijn gedefinieerd?

Wanneer het gaat om de eerste vraag, dan biedt de definitie van verantwoording zoals verwoord in paragraaf 2.1 reeds een antwoord. Goed opdrachtgeverschap houdt in dat er actief wordt gestuurd op de eisen (gericht op structuur of proces) die zijn gesteld en/of op de resultaten die vooraf zijn afgesproken. Verantwoordingsinformatie is essentieel om deze sturing te kunnen toepassen en moet dus aansluiten op de eisen en/of resultaten die de gemeente heeft gedefinieerd (zie ook figuur 3). Dit zijn immers de aspecten waarop de gemeente wenst te sturen.

Wat betreft de tweede vraag is de volgende toelichting relevant. Bij een contract waarin voornamelijk eisen zijn opgenomen gericht op structuur en proces zal logischerwijs verantwoording over resultaten ontbreken. De verantwoordingsinformatie die de gemeente vraagt zal zich richten op eisen die zijn gesteld ten aanzien van de structuur en/of het proces en kan bijvoorbeeld het aanleveren van een bepaald certificaat behelzen. Belangrijk hierbij is dat de gemeente niet over alle structuur- en proceseisen verantwoordingsinformatie moet opvragen. Goed is om een keuze te maken voor eisen die het meest essentieel zijn, die niet reeds door andere instanties worden gecontroleerd en waarvoor het risico groot is indien er niet aan wordt voldaan. In hoofdstuk 4 gaan we dieper op deze adviezen in.

Bij een contract waarin resultaatafspraken zijn gemaakt, zal verantwoording met name gaan over de mate waarin een aanbieder hieraan voldoet. Het is aan te bevelen om bij dit type contracten verantwoording over eisen die te maken hebben met structuur of proces tot het strikt noodzakelijke te beperken. Hierbij wordt voorkomen dat de administratieve lasten onnodig worden verhoogd. Wel realiseren we ons dat in het sociaal domein verantwoording over specifieke eisen gericht op structuur en proces essentieel kan zijn, ook wanneer binnen het contract de nadruk ligt op resultaatafspraken. Dit heeft te maken met de politieke gevoeligheid van de domeinen Wmo en Jeugd.

2.5 Verantwoording gericht op rechtmatigheid

Omdat de gemeente publieke middelen besteedt, moet zij over al haar uitgaven kunnen aantonen dat deze rechtmatig zijn. Verantwoording wordt daarom door de gemeente niet alleen gebruikt om aansturing mogelijk te maken, maar ook om rechtmatigheid van de uitgaven aan te tonen. In de praktijk betekent dit dat voor elke betaalde factuur aantoonbaar moet zijn dat de afgesproken dienst is geleverd. Indien er afspraken zijn gemaakt over specifieke resultaten, dan voldoet het wanneer aantoonbaar is dat deze resultaten daadwerkelijk zijn behaald.

Wanneer het resultaat van de dienstverlening duidelijk zichtbaar of waarneembaar is, bijvoorbeeld de openstelling van een buurthuis, kan de gemeente eenvoudig vaststellen dat de afgesproken dienst is geleverd. Aanvullende informatie voor aantonen van de rechtmatigheid is dan niet nodig. Voor persoonlijke hulpverlening of zorg aan inwoners, bijvoorbeeld GGZ of thuiszorg, kan de gemeente niet eenvoudig vaststellen of de dienstverlening conform afspraken is geleverd. In dat geval zal de gemeente eisen dat de aanbieder op enige wijze aan kan tonen of aannemelijk kan maken dat de afgesproken dienstverlening is geleverd of het afgesproken resultaat is behaald. Het is niet altijd nodig dat dit door een accountant wordt getoetst. Minimale vereiste is dat (steekproef)controle mogelijk is.

Naast de verantwoording aan opdrachtgevers bij de geleverde dienstverlening, zullen aanbieders ook financiële verantwoording afleggen over de integrale bedrijfsvoering in een regulier jaarverslag of jaarrekening. Aanbieders van jeugdhulp doen dit via het Jaardocument Jeugd. De inhoud van het Jaardocument Jeugd en de wijze waarop deze informatie beschikbaar komt, is beschreven in paragraaf A.2. Aanbieders van Wmo-dienstverlening stellen geen jaardocument op.

Voorbeeld Rechtmatigheid bij resultaatafspraken - Basisteam Jeugd met populatiebesteding

Situatieschets: Een gemeente heeft in haar jeugdbeleid geformuleerd dat zowel preventie als eenvoudige zorg zo laagdrempelig mogelijk beschikbaar moeten zijn. Om dit te organiseren kiest de gemeente voor basisteams jeugd, een uitbreiding van de huidige CJG's. Deze teams krijgen als opdracht zoveel mogelijk eenvoudige zorg zelf uit te voeren en waar nodig jeugdigen door te verwijzen naar specialistische voorzieningen. Inputeisen zijn geformuleerd over onder andere formatie, preventie, kwaliteit van dienstverlening en monitoring. Resultaatafspraken worden gemaakt over het aantal jeugdigen geholpen door het basisteam of door specialistische voorzieningen. De gemeente kiest voor populatiebesteding. Dit betekent dat voor de teams een budget beschikbaar moet zijn ter bekostiging van alle activiteiten zoals formatie, infrastructuur, voorzieningen én voor het gebruik van aanvullende expertise die nodig is voor het uitvoeren van de eigen taken. Omdat basisteams cruciaal zijn voor de beoogde transformatie in het jeugddomein, stemmen partijen intensief de eisen en de plannen af op het beschikbare budget. Samen bespreken ze periodiek de voortgang en de resultaten.

Rechtmatigheid: Voor de gemeente is rechtmatigheid van deze besteding aangetoond wanneer aannemelijk is dat het afgesproken resultaat is geleverd. Omdat partijen bij de uitvoering vaak zullen afstemmen, zeker in de eerste jaren, zal voor de gemeente al tijdens de uitvoering inzichtelijk zijn of de dienstverlening conform afspraken is geleverd. Wanneer resultaten niet zijn behaald maar de gemeente constateert dat dit te wijten is aan externe omstandigheden, dan kan de gemeente ervoor kiezen om het totaalbudget alsnog te verstrekken.

Voorbeeld Rechtmatigheid bij structuur- en proceseisen- Thuiszorg met productiebekostiging

Situatieschets: Een gemeente stelt thuiszorg beschikbaar als individuele voorziening voor mensen die dat nodig hebben. De toegang is belegd bij de gemeentelijke organisatie die zelf ook de beschikkingen afgeeft. Om burgers keuze te geven heeft de gemeente een raamovereenkomst gesloten met drie aanbieders van thuiszorg. In deze raamovereenkomst is naast tarieven en eisen over bijvoorbeeld kwaliteit van de dienstverlening ook opgenomen dat de aanbieders alleen zorg kunnen leveren op basis van een beschikking en dat getrouwe registratie plaatsvindt van de feitelijke levering per cliënt. De gemeente ontvangt per kwartaal geaggregeerde productie-informatie bij de kwartaalfactuur. Ook is opgenomen dat de organisatie elk jaar een klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoert. De gemeente ontvangt de uitkomsten van deze onderzoeken. Er zijn geen resultaatafspraken opgenomen.

Rechtmatigheid: De rechtmatigheid gaat in dit voorbeeld over het aantonen dat de dienstverlening heeft plaatsgevonden (er zijn immers geen resultaten afgesproken). De aanbieder van thuiszorg levert de daarvoor afgesproken informatie, waaronder de productieoverzichten en deponiert de reguliere jaarrekening voor de financiële verantwoording.

Een gemeente kan vragen aan de accountant om vast te stellen of de gevraagde verantwoordingsinformatie betrouwbaar is. Wat een accountant kan doen is een zogenaamde 'AO/IC-controle' gericht op de administratieve organisatie en interne controle. Dit gaat over de interne beheersing bij de aanbieder. Deze controle toetst de processen van registratie en de totstandkoming van informatie in de reguliere jaarrekening en de productieoverzichten die worden verstrekt aan individuele opdrachtgevers. Ook kan de accountant de totstandkoming van een eventuele uitsplitsing van de overall productiegegevens naar verschillende opdrachtgevers controleren. Voor deze controlewerkzaamheden door de accountant zijn geen gestandaardiseerde controleprotocollen beschikbaar.

3.

De huidige praktijk

3.1 De opdrachtgevers vóór de decentralisaties

Wanneer gemeenten na de decentralisaties bepalen welke eisen ze aan de ‘nieuwe’ diensten stellen en welke verantwoording ze hierover wensen te vragen is het waardevol om zicht te hebben op de huidige praktijk. De taken die nu worden overgedragen aan de gemeente worden immers al door aanbieders uitgevoerd.

Dit hoofdstuk beschrijft daarom de afspraken die momenteel voor de over te dragen taken, voorafgaand aan de decentralisaties, worden gemaakt. Deze huidige afspraken kunnen betrekking hebben op eisen gericht op structuur en proces en/of op concrete resultaten. Wanneer het gaat om resultaten, geven we in dit hoofdstuk ook weer welke instrumenten worden ingezet of in ontwikkeling zijn om resultaten te meten. Tot slot beschrijven we diverse andere relevante vormen van toezicht, controle en informatiestromen.

We onderscheiden in dit hoofdstuk de volgende stelsels met elk een eigen systematiek:

- a) de langdurige zorg in de algemene wet bijzondere ziektekosten (AWBZ, paragraaf 3.2);
- b) de curatieve zorg in de zorgverzekeringswet (Zvw, paragraaf 3.3);
- c) de Provinciale Jeugdzorg (jeugd- en opvoedhulp, jeugdbescherming en -reclassering, paragraaf 3.4);

De JeugdzorgPlus beschrijven we niet in deze handreiking omdat de vng momenteel werkt aan modelovereenkomsten voor deze zorg. Daarmee komt voor alle gemeenten een voorbeeld beschikbaar waarin ook verantwoordingsafspraken zijn opgenomen. Het streven is deze in het voorjaar 2014 beschikbaar te stellen.

3.2 Huidige afspraken in de AWBZ

Toelichting AWBZ: Dienstverlening, bekostiging en contractering

De decentralisatie AWBZ en de invoering van de Jeugdwet per 2015 raken meerdere soorten zorg en ondersteuning, zowel voor jeugd als voor volwassenen. Een breed spectrum van cliënten en zorgaanbieders is hierbij betrokken. Voorbeelden zijn:

- a) Thuiszorg en begeleiding (niet verpleegkundig);
- b) Langdurige psychiatrische zorg voor jeugd, intramuraal en extramuraal;
- c) Intramurale en extramurale zorg en begeleiding voor zintuiglijk en verstandelijk beperkte jeugd en volwassenen.

De huidige inkopers van deze ondersteuning en zorg zijn de zorgkantoren. Zorgkantoren maken met de verschillende aanbieders productieafspraken gebaseerd op verwachte aantallen cliënten en kosten, binnen het landelijk beschikbare budgettaire kader. De NZa toetst of het totaal van de afspraken die zorgkantoren maken het landelijke kader niet overschrijden. Wanneer blijkt dat de volumes tussentijds wijzigen kunnen zorgkantoren de beschikbare budgetten verschuiven dan wel een tussentijds plafond instellen.

De financiële afspraken worden gemaakt binnen de regelgeving van de NZa. De NZa stelt het maximumtarief vast. Een voorbeeld van een bekostigingssystematiek door een zorgkantoor is dat zij werkt met een maximaal haalbaar tarief onder dit maximum (bijvoorbeeld bij verblijf 98% en extramuraal 94%). Het zorgkantoor bepaalt tevens het bodemtarief voor betreffende kavel (bijvoorbeeld verblijf 95% en extramuraal 88%). Op grond van kwaliteitscriteria gericht op structuur en proces (administratieve performance, innovatieprojecten, medewerkertevredenheid, ziekteverzuim et cetera) kunnen aanbieders opslagen verdienen waardoor het maximaal haalbare tarief bereikt kan worden.

3.2.1 Afspraken gericht op structuur en proces

Contracten in de AWBZ verwijzen naar wettelijke eisen (waaronder WGBO, BIG en kwaliteitswet) en richtlijnen opgesteld door de beroepsgroep zelf. Kwaliteitscriteria die zorgkantoren hanteren zijn onder andere uitkomsten benchmark normen landelijk kwaliteitskader, administratieve performance, innovatieprojecten, medewerkertevredenheid, ziekteverzuim. In de huidige contracten zijn aan deze kwaliteitscriteria veelvuldig consequenties verbonden zoals het verdienen van een opslag op het bodemtarief bepaald door het Zorgkantoor, zie kader.

Verder geldt in de AWBZ voor alle zorg dat indicatiestelling door het CIZ voorwaarde is voor cliënten om zorg of ondersteuning te ontvangen, waarbij de aanbieder zelf herindicaties kan uitvoeren. Rond dit indicatie- en plaatsingsproces geldt een informatieprotocol tussen zorgkantoren (financier), CIZ (indicatiesteller), CVZ (eigen bijdrage) en zorgaanbieder (levering van zorg). Dit informatieprotocol wordt aangeduid als AWBZ-brede Zorgregistratie (AZR).

Paragraaf A.5 van deze handreiking beschrijft een initiatief om deze registratie en informatie-uitwisseling in vereenvoudigde vorm beschikbaar te maken voor gemeenten. Daarmee krijgen gemeenten inzicht in de zorg die individuele burgers ontvangen. Dit is van belang om het beleidsuitgangspunt 'één gezin, één plan' vorm te geven.

Voor de langdurige zorg (gehandicapt, GGZ, verpleging, verzorging en thuiszorg) wordt in contracten het deelnemen aan bepaalde resultaatmetingen veelal als eis gesteld. Het Kwaliteitsinstituut heeft een register met kwaliteitsstandaarden en meetinstrumenten en stelt samen met aanbieders, verzekeraars, cliënten, IGZ en VWS een meerjarenagenda op. Deze geeft aan voor welke gebieden van zorg met prioriteit kwaliteitsstandaarden en meetinstrumenten dienen te worden ontwikkeld. Partijen zijn het erover eens dat het toepassen van dit soort instrumenten belangrijk is om de kwaliteit van zorg te verbeteren. De belangrijkste uitkomstmaat van deze metingen is de 'kwaliteit van leven' of 'kwaliteit van bestaan' die vaak wordt vertaald naar concretere begrippen zoals zelfredzaamheid, participatie et cetera.

Uit een inventarisatie uitgevoerd in opdracht van ZonMW blijkt dat een groot aantal instrumenten bestaat voor het meten van 'kwaliteit van leven of bestaan'. Veelal bevinden deze instrumenten zich nog in een pilotfase, waarbij nog geen sprake is van standaardisatie. Concreet gaat het hier om instrumenten zoals:

- a) Patiënt-rated Outcome Measures (Proms);
- b) Impact op Participatie en Autonomie (IPA);
- c) Consumer Quality Index (CQI);
- d) Zelfredzaamheidsmatrix;
- e) Effectenster;
- f) Participatieladder.

Deze instrumenten worden met name toegepast in het zorgproces, voor het opstellen van een zorg- of behandelplan voor een cliënt en om dit plan tussentijds te evalueren en bij te stellen. Dit betekent dat uitkomsten nog niet door de huidige opdrachtgevers worden gebruikt om resultaatafspraken te definiëren, uitzonderingen daargelaten.

3.2.2 Afspraken gericht op resultaten

Het zorgkantoor vertaalt beleidsdoelstellingen die algemeen van toepassing zijn in de sector of die het zorgkantoor specifiek nastreeft, beperkt naar afspraken over uitkomst maar nauwelijks naar (maatschappelijke) effecten. Zorgkantoren volgen de uitkomstafspraken via de voorgeschreven registraties.

3.2.3 Toezicht en verantwoordingsstromen

Aanbieders hebben als gevolg van de huidige afspraken en vereisten te maken met het volgende zorginhoudelijke toezicht, de controles en de verantwoordingsstromen:

- a) Inspectie voor de Volksgezondheid (IGZ) houdt toezicht op de kwaliteit van de geleverde zorg;
- b) Toezicht op huisvesting en voedselveiligheid is belegd bij brandweer, Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit en GGD, et cetera;
- c) Het zorgkantoor kan materiële controle uitvoeren op patiëntdossiers in het kader van rechtmatigheidstoezicht;
- d) Het CIZ houdt toezicht op herindicaties door de zorgaanbieder;
- e) Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE) toetst de toepassing van de meerzorgregeling voor intensieve zorgvragen.

Op financieel vlak gelden de volgende verantwoordingsstromen:

- a) Op basis van het declaratieverkeer, volgt het zorgkantoor de volumeontwikkeling;
- b) De accountant controleert de wettelijk verplichte jaarrekening en de aanvullende, veelal niet financiële verantwoording in het Jaardocument Zorg;
- c) De zorgautoriteit controleert en bekrachtigt (aanpassingen van) productieafspraken tussen zorgaanbieder en zorgkantoren;
- d) Het CAK controleert het opleggen van de eigen bijdrage.

3.3 Huidige afspraken in de Zvw

Toelichting Zvw: Dienstverlening, bekostiging en contractering

Op genezing gerichte (ook wel 'curatieve') geestelijke gezondheidszorg voor jeugd onder de 18 jaar valt per 1 januari 2015 onder de Jeugdwet. De JeugdGGZ biedt hulp aan kinderen en jeugdigen met psychiatrische of psychosociale klachten die zo ernstig zijn, dat zij hierdoor in hun ontwikkeling worden bedreigd.

Voor vrijwel alle JeugdGGZ zijn de verzekeraars de huidige inkopers, met uitzondering van opnames in een GGZ-instelling die langer dan een jaar duren. Dan valt het verblijf onder de AWBZ en blijft de curatieve zorg onder de Zvw. Contractering binnen de AWBZ is beschreven in paragraaf 4.2.

De kosten van GGZ zijn de laatste jaren landelijk sterk gestegen. Dit was de aanleiding voor het bestuurlijk akkoord tussen het ministerie, vertegenwoordigers van zorgverzekeraars en vertegenwoordigers van aanbieders. In de contractbesprekingen vertalen zorgverzekeraars en aanbieders dit bestuurlijk akkoord naar de lokale situatie. Concreet ontstaan hieruit productieafspraken per jaar, ofwel een maximum aan zorg dat kan worden gedeclareerd bij een zorgverzekeraar. Soms worden gedifferentieerde tarieven afgesproken, zoals ook toegelicht bij de AWBZ-inkoop. Dit betekent dat aanbieders per cliënt een hoger tarief in rekening kunnen brengen wanneer aan specifieke vereisten is voldaan.

3.3.1 Afspraken gericht op structuur en proces

Ook voor de Zvw verwijzen de verzekeraars in de contracten naar wettelijke eisen (waaronder WGBO, BIG en kwaliteitswet) en richtlijnen opgesteld door de beroepsgroep zelf. In tegenstelling tot de zorg in de AWBZ geldt voor zorg in de zorgverzekeringswet geen indicatiestelling. In plaats daarvan heeft de huisarts de rol van poortwachter en verwijzer.

Alle contractafspraken maken zorgverzekeraars binnen de regelgeving van de NZa. De NZa stelt prestaties en maximumtarieven vast voor zowel de GGZ-DBC's als de Generalistische BasisGGZ. Ook stelt de NZa regels vast voor registratie en declaratie. Dit betekent dat veel van de informatieprocessen rond declaratie en verantwoording grotendeels centraal zijn gereguleerd. Vaak stellen de verschillende verzekeraars daarnaast ook aanvullende eisen aan de zorgverlening, bijvoorbeeld aan de mate waarin Generalistische BasisGGZ wordt ingezet of over het hoofdbehandelaarschap binnen de DBC's.

Daarnaast eisen verzekeraars vaak dat aanbieders deelnemen aan Routine Outcome Monitoring (ROM) of een andere vorm van effectmeting. Voor GGZ-zorg, inclusief de JeugdGGZ, wordt al langer gewerkt met ROM. Dit is breed operationeel voor de specialistische GGZ en wordt in 2014 ook geïmplementeerd voor de generalistische BasisGGZ. De beschikbare meetinstrumenten, de protocollen van informatielevering, het ontvangen en verwerken van de ROM-data is belegd bij de Stichting Benchmark GGZ (SBG). Dit is een onafhankelijk kenniscentrum voor GGZ-instellingen en zorgverzekeraars in Nederland. Een van de GGZ-domeinen waarvoor informatie wordt verzameld, is kinderen en jeugd. Aanbieders kunnen deze informatie gebruiken om de kwaliteit van het zorgproces te verbeteren. Voor zorgverzekeraars is alleen informatie op instellingenniveau beschikbaar van GGZ-instellingen waarmee ze een overeenkomst hebben. Omdat het hier gaat over het deelnemen aan bepaalde metingen valt deze eis onder de afspraken gericht op structuur en proces. Wanneer er bepaalde resultaten moeten worden behaald op deze metingen, dan beschouwen we dit als een resultaatafpraak.

3.3.2 Afspraken gericht op resultaten

De bestuurlijke afspraken en de beleidsdoelstellingen van zorgverzekeraars worden beperkt vertaald naar resultaatafspraken. Met name gaat het hier om het toepassen van meer extramuraal behandelingen van specifieke cliëntgroepen in plaats van intramuraal behandelingen of het verkorten van de behandelduur. Een aantal zorgverzekeraars vertalen de afspraken van het Bestuurlijk Akkoord¹ in hun zorginkoop. Zorgverzekeraars eisen dan per jaar een x% afname van bedden. Het gaat hierbij aldus om een uitkomstmaat en niet zozeer om het meten van een effect. Zorgverzekeraars volgen deze ontwikkelingen via het declaratieverkeer of verwachten nadere informatie van de instellingen om deze ontwikkelingen te monitoren.

3.3.3 Toezicht en verantwoordingsstromen

Aanbieders hebben als gevolg van de huidige afspraken en vereisten te maken met het volgende zorginhoudelijke toezicht, de controles en de verantwoordingsstromen:

- a) Inspectie voor de Volksgezondheid (IGZ) gericht op de kwaliteit van de geleverde zorg;
- b) Toezicht op huisvesting, voedselveiligheid door onder andere brandweer, Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit en GGD;
- c) (Rechtmatigheids)toezicht door de zorgverzekeraar op een gelaagde wijze met als basis de declaratiecontrole uitlopend tot materiële controle van cliëntdossiers door een medisch professional indien daar aanleiding toe is;
- d) Maandelijks productiedata voor elk afgesloten zorgtraject naar het DBC-Informatiesysteem met cliëntgegevens en alle voor deze cliënt geregistreerde tijd.

Op financieel vlak gelden de volgende informatie- en verantwoordingsstromen:

- a) Op basis van het declaratieverkeer, volgen de zorgverzekeraars de omzetontwikkeling ten aanzien van hun eigen marktaandeel;
- b) De verzekeraar volgt maandelijks via productierapportages de instroom van geopende DBC's en de prijs van de afgesloten DBC's;

¹ Bestuurlijk Akkoord Toekomst GGZ 2013-2014, 18 juni 2012. In dit akkoord zijn onder andere afspraken gemaakt over de generalistische BasisGGZ en het afbouwen van de bedden capaciteit. De bedden capaciteit moet in 2020 met 33% zijn afgebouwd ten opzichte van de totale omvang in 2008.

- c) Deze uitkomsten worden mede gebruikt om de inkoopkaders van de aanbieders in het volgend jaar vast te kunnen stellen;
- d) De accountant controleert de wettelijk verplichte jaarrekening en de aanvullende, veelal niet financiële verantwoording in het Jaardocument Zorg;
- e) De accountant beoordeelt in dit kader ondermeer in hoeverre de aanbieder voldoet aan de declaratiebepalingen en toetst in hoeverre de aanbieder voldoet aan de wmg-overeenkomst.

3.4 Huidige afspraken in de Provinciale Jeugdzorg

Toelichting Provinciale Jeugdzorg: Dienstverlening, bekostiging en contractering

De Provinciale Jeugdzorg betreft de Jeugd en Opvoedhulp (JO), Jeugdbescherming (JB) en Jeugd-reclassering (JR):

- a) JO kan zowel ambulante als intramuraal plaatsvinden.
- b) JB is een maatregel die de rechter dwingend oplegt wanneer een gezonde en veilige ontwikkeling van een kind of jeugdige (ernstig) wordt bedreigd en vrijwillige hulp niet (voldoende) helpt.
- c) JR kan worden ingezet bij jongeren die een strafbaar feit hebben gepleegd en is een combinatie van intensieve hulp aan, en controle op, een jongere (12 tot 18 jaar).

De provincie maakt afspraken met de aanbieders. Bureau Jeugdzorg is belast met uitvoering van JB en JR. Deze afspraken hebben veelal de vorm van een subsidie. De hoogte van een subsidie wordt vaak onderbouwd met begroting. Onderdelen daarin zijn een volumeraming op basis van historie en een onderbouwing van de kosten die nodig zijn om de gevraagde dienstverlening te leveren.

In 2004 is een nieuw systeem ontwikkeld voor de financiering van de jeugdzorg: een lijst van bekostigingseenheden met een eerste aanzet voor bijbehorend prijskaartje. Deze methodiek is niet in alle provincies ingevoerd. Het NJI is bezig met een doorontwikkeling van deze methodiek, een kanteling van deze aanbodgerichte benadering naar doelgroepgericht denken op basis van een classificatiesysteem CAP-J.

3.4.1 Afspraken gericht op structuur en proces

De provincies maken afspraken met aanbieders van Jeugd en opvoedhulp, Jeugdreclassering en Jeugdbescherming. Deze afspraken hebben veelal de vorm van een subsidie. Voorbeelden van de afspraken met deze aanbieders kunnen gemeenten verkrijgen bij de provincies. In deze afspraken zijn diverse procesafspraken opgenomen over de wijze waarop jeugdigen worden geholpen. Omdat het volume een belangrijke parameter is in de onderbouwing van de subsidiehoogte, is het aantal cliënten een belangrijke parameter waarover registratie wordt gevraagd.

Ook voor jeugdzorg zijn prestatie-indicatoren ontwikkeld. Een actuele inventarisatie met aanbevelingen voor deze sector is te vinden in de rapportage van Secondant. Vrijwel alle betrokkenen zijn positief over het meten van resultaten maar er bestaat een breed spectrum van prestatie-indicatoren:

- a) Mate van doelrealisatie;
- b) Cliënttevredenheid;
- c) Reguliere beëindiging;
- d) Vermindering ernst van de problematiek;
- e) Herhaald beroep en doorstroming;
- f) Mate waarin de kwaliteit van de opvoedingsomgeving is verbeterd (JB);
- g) Mate waarin jeugdbeschermingsmaatregelen succesvol zijn beëindigd (JB);
- h) Mate waarin de kans op delinquent gedrag is verminderd (JR);
- i) Mate waarin recidive van jonge delinquenten uitblijft (JR).

Sinds 2012 rapporteren aanbieders van Provinciale Jeugdzorg hierover in het Jaardocument Jeugd (zie bijlage A.1). Daarin zijn voor met name de eerste drie indicatoren opgenomen. De geraadpleegde partijen in het onderzoek van Secondant blijken geen overeenstemming te hebben over welke indicatoren geschikt zijn voor inkoop van jeugdhulp door gemeenten.

3.4.2 Afspraken gericht op resultaten

Het aantal behandelde cliënten is een belangrijke factor van de afspraken tussen provincie en aanbieder (uitkomstmaat). De gerealiseerde instroom en uitstroom is daarmee ook de kern van de resultaten waarover aanbieders verantwoording afleggen. De mate waarin provincies de gerealiseerde aantallen gebruiken voor de bekostiging verschilt. Veel provincies vragen om verantwoording van aantallen en sturen daar ook op bijvoorbeeld door het voeren van gesprekken, veelal wordt hier echter niet op afgerekend.

3.5 Conclusie

Op basis van de beschrijving van de situatie voor de decentralisatie, kunnen we concluderen dat huidige afspraken meestal zijn gericht op structuur en proces en veelal betrekking hebben op richtlijnen, wettelijke vereisten en het proces van indicatiestelling. Wanneer er met name proces- en structureisen worden gesteld aan de dienstverlening, richt de verantwoording zich in de praktijk vooral op rechtmatigheid. Veelal worden dan aantallen en volumes opgevraagd (bijvoorbeeld hoeveel cliënten zijn ondersteund) om te onderbouwen dat de dienst daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. De verantwoording over aantallen is in het bijzonder relevant wanneer er sprake is van productiebekostiging (Zvw en AWBZ, paragrafen 3.2 en 3.3). Maar ook in de andere sectoren waar sprake is van subsidies (provinciaal en JeugdzorgPlus), vormen aantallen een belangrijk element in de verantwoording.

Wanneer resultaatafspraken worden gemaakt, gaat het in de praktijk voornamelijk om uitkomstmaten zoals de afbouw van bedden capaciteit of de uitstroom van patiënten en niet zozeer om de effecten van de dienstverlening. Wanneer deze eisen worden gesteld, wordt als onderbouwing verantwoording gevraagd over de uitkomsten, ook hier voornamelijk in de vorm van aantallen. Deze uitkomsten worden in enkele gevallen gekoppeld aan bekostiging. Sommige zorgverzekeraars kennen bijvoorbeeld het maximaal budget enkel toe als de bedden capaciteit volgens afspraak is afgebouwd.

Hoewel er nog geen/zeer beperkt afspraken worden gemaakt over het (maatschappelijk) effect van de dienstverlening, worden in veel domeinen al wel diverse meetinstrumenten om uitkomsten of effecten inzichtelijk te maken ontwikkeld en gebruikt. De huidige opdrachtgevers eisen meestal dat zorgaanbieders deze meetinstrumenten gebruiken (proceseis) en maken nog geen afspraken over wat het gewenste resultaat is. Bijvoorbeeld, in de GGZ wordt afgesproken dat zorgaanbieders de ROM-meting toepassen, er wordt echter niet gedefinieerd wanneer het gewenste effect is behaald. Wanneer gemeenten dergelijke meetinstrumenten in de toekomst wensen te gebruiken om te sturen en eventueel af te rekenen, dan zal dit zeer zorgvuldig en in overleg tussen gemeenten en aanbieder moeten gebeuren. Veel aanbieders zijn bezorgd over de koppeling tussen het meten van prestatie-indicatoren enerzijds en het afrekenen anderzijds. Dit zou een perverse prikkel kunnen betekenen, een administratieve tijger die niet bijdraagt aan kwaliteitsverbetering. De uitkomsten van de indicatoren kunnen volgens hen wel een goed startpunt zijn voor een gesprek met de gemeente waarin ruimte is voor de specifieke context en doelgroep.

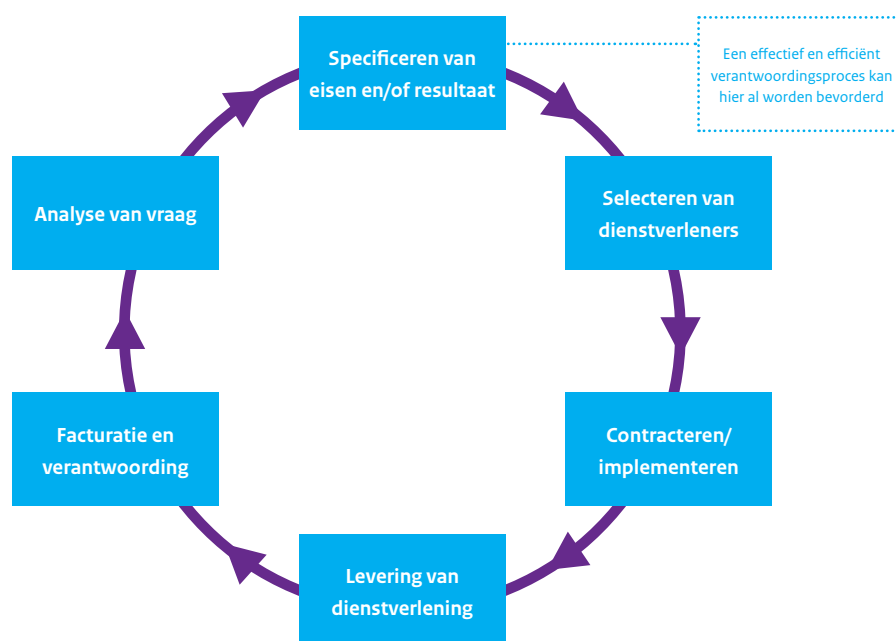
4.

Hoe kom je tot afspraken over verantwoording?

Dit hoofdstuk beschrijft suggesties die gemeenten ondersteunen om een effectief en efficiënt verantwoordingsproces in te richten. Uitgangspunt hierbij is om voor de gemeente voldoende vrijheid te behouden wanneer het gaat om het stellen van eisen en verantwoording en om administratieve lasten voor aanbieders en gemeenten te beperken.

4.1 Aansluiten op bestaande eisen en resultaatmetingen

4.1.1 Aansluiten op bestaande normen en richtlijnen



Figuur 7 – Een effectief en efficiënt verantwoordingsproces begint bij het stellen van eisen

Al bij het specificeren van een dienst kan de gemeente een efficiënt verantwoordingsproces bevorderen. Hoe meer eisen gericht op structuur en proces aansluiten op bestaande protocollen, richtlijnen of registraties, des te eenvoudiger de verantwoording wordt. Aanbieders kunnen dan immers informatie voor meerdere opdrachtgevers op dezelfde manier registreren en opleveren.

In hoofdstuk 3 hebben we een overzicht gegeven van eisen in de huidige praktijk. Het is aan de gemeente om te bepalen of alle huidige eisen een plek zouden moeten krijgen in de nieuwe contracten. Mogelijk zijn enkele eisen niet van belang of dienen sommige eisen versoepeld dan wel aangescherpt te worden. Het is van belang om kritisch te kijken waar eisen overbodig zijn. Wanneer de gemeente bestaande eisen overneemt, is het aan te bevelen om zoveel mogelijk aan te sluiten op de huidige normen en taal.

Zoveel mogelijk aansluiten bij de bestaande taal, registratie en verantwoordingsprocessen draagt bij aan wat een 'zachte landing' wordt genoemd. In bijlage A zijn in deze context diverse initiatieven beschreven. Het aansluiten op bestaande taal en registratie kan betekenen dat op de korte termijn een pas op de plaats wordt gemaakt met de transformatie. Tegelijkertijd geeft dit de ruimte om vanuit een gelijk startpunt met meerdere gemeenten en aanbieders samen een nieuwe taal en werkwijze te ontwikkelen gericht op de gewenste transformatie. Ook biedt het gelegenheid om gegevens op eenzelfde manier te verzamelen waardoor in de toekomst het maken van resultaatafspraken en het toekennen van vaste budgetten mogelijk eenvoudiger wordt.

Aansluiten op bestaande taal, registratie en verantwoordingsprocessen betekent niet dat gemeenten niet moeten nadenken over hoe geleidelijk meer sturing op resultaat afspraken mogelijk wordt. Het is daarom aan te bevelen dat partijen al vanaf het begin samen in gesprek gaan over langetermijndoelen. Welke uitkomsten en/of effecten wenst de gemeente op lange termijn te definiëren? Wat zijn mogelijke manieren en instrumenten om daarop te sturen en in de toekomst daar mogelijk ook op af te rekenen? Hoe worden 'perverse' prikkels daarbij voorkomen? En op welk tijdpad is dit realistisch? Dit soort afspraken kunnen worden opgenomen in een overgangscontract zoals beschreven in hoofdstuk 2.

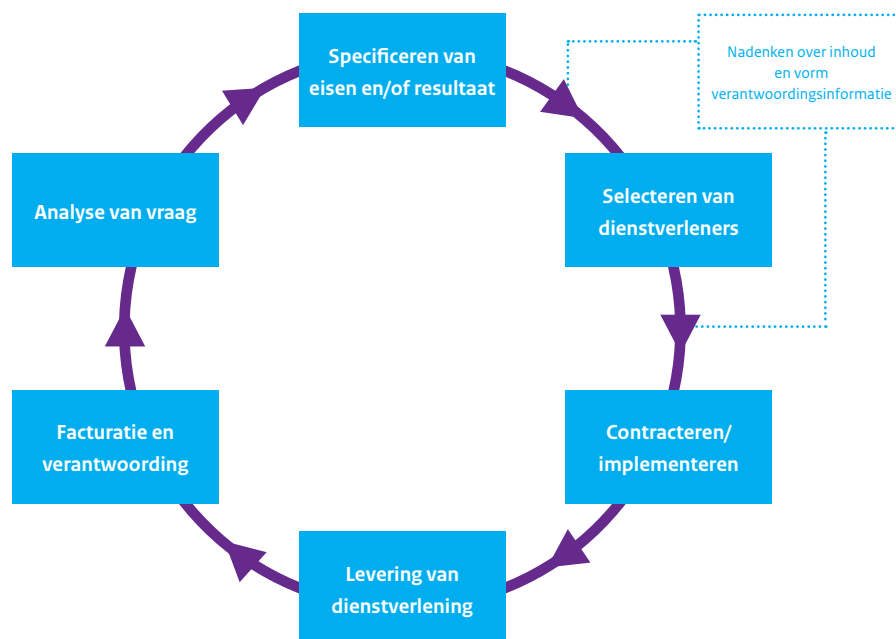
4.1.2 Aansluiten op beschikbare instrumenten voor het meten van resultaten

Vergelijkbaar met het opstellen van eisen gericht op proces en structuur, geldt ook bij het definiëren van resultaatafspraken dat hoe meer de gemeente aansluit bij huidige gedefinieerde prestatie-indicatoren hoe eenvoudiger verantwoording wordt.

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 worden in de huidige praktijk beperkt resultaatafspraken gemaakt. Wel wordt in toenemende mate aan zorgaanbieders gevraagd om meetinstrumenten te gebruiken als onderdeel van het zorgproces. Voor de gemeenten is het relevant om per taak/dienstverlening na te gaan welke meetinstrumenten beschikbaar zijn of al in gebruik zijn. Aan de hand daarvan kan de gemeente (met de aanbieder) bepalen of het definiëren van resultaatafspraken mogelijk is of dat er nog geïnvesteerd moet worden in het ontwikkelen van meetinstrumenten. Zoals beschreven in hoofdstuk 3 maken partijen in de huidige stelsels (Zvw, AWBZ en Provinciale Jeugdzorg) met name resultaatafspraken rond volume (uikomsten). Het verdient aandacht om na te gaan hoe gemeenten in de toekomst meer dan op het volume zich kunnen richten op de effectiviteit van de dienstverlening.

Een belangrijke kanttekening is dat, zoals eerder verwoord, het niet voor alle taken relevant is om resultaatafspraken te maken. De aard van de dienstverlening is onder andere van belang om te bepalen of resultaatafspraken wenselijk zijn. Een voorbeeld waarbij het streven naar resultaat van belang is, is wanneer de gemeente kiest voor wijkteams. Immers, daar is professionele autonomie belangrijk en kunnen proces- en structureisen belemmerend zijn. De wijkteams worden dan verantwoordelijk voor bepaalde resultaten en zullen daarom ook daarover verantwoording afleggen.

4.2 Verantwoording als onderwerp van gesprek met de aanbieder



Figuur 8 – Inkoopproces op hoofdlijnen en ‘plek’ verantwoording

Zoals weergegeven in hoofdstuk 2 is verantwoording sterk gelieerd aan de eisen die aan de dienst zijn gesteld. Belangrijk voor een effectief en efficiënt verantwoordingsproces is dat de gemeente na het formuleren van structuur- en proceseisen en/of resultaten nagaat welke verantwoording nodig is (figuur 8). Daarbij geldt dat ook de verantwoordingseisen onderdeel worden van de overeenkomst (subsidie of (raam) contract) die de gemeente met de aanbieder aangaat.

Goed is om verantwoording onderwerp van het gesprek te maken tussen gemeente en aanbieder. Dit kan bijvoorbeeld tijdens een marktconsultatie voordat de dienstverlener is geselecteerd maar dit kan ook nadat er voor een dienstverlener is gekozen (figuur 8).

De vraag die de gemeente voorafgaand aan het gesprek helder moet hebben, is waar zij verantwoordingsinformatie over wil verkrijgen en met name ten behoeve van welke doeleinden: sturen en rechtmatigheid. Dit bepaalt welke verantwoording nodig is (de ‘wat’-vraag). Met de aanbieder kan de gemeente toetsen of de gevraagde informatie kan worden gebruikt voor de doeleinden die de gemeente voor ogen heeft. Daarnaast zal het gesprek met de aanbieder gaan over de vorm van verantwoording (de ‘hoe’-vraag). Diverse voorbeelden hiervan zijn beschreven in hoofdstuk 3.

Door deze werkwijze te hanteren kan de aanbieder aangeven hoe hij invulling kan geven aan de verantwoordingseisen van de gemeente en hoe dit het beste kan vanuit zijn informatiesystemen. Dit betekent niet dat de gemeente zich te allen tijde moet aanpassen aan de huidige informatie- en administratiesystemen. Nieuwe informatiebehoefte of een nieuwe wijze van aanlevering kan echter gepaard gaan met een investering (tijd en kosten) van de aanbieder. In sommige gevallen zal dit wenselijk zijn om de gewenste transformatie te bereiken.

4.3 Risicogericht en proportioneel verantwoordings-eisen stellen

In hoofdstuk 2 benoemen we reeds dat niet over alle eisen gericht op structuur en proces verantwoording nodig of gewenst is. Belangrijk hierbij is om kritisch te kijken naar de volgende aspecten:

a) *Voor welke doeleinden wordt de verantwoordingsinformatie gebruikt (aansturing dan wel rechtmatigheid)?*

Door deze vraag bewust te stellen kan de gemeente voorkomen dat ze onnodige informatie opvraagt bij de aanbieder en daarmee de kosten en de lasten opdrijft. Op alle onderdelen die relevant zijn voor de bekostiging (afrekening) is verantwoording in ieder geval belangrijk. Voor productiebekostiging is dit het aantal cliënten of diensten voor de cliënten. Voor populatiebekostiging is dit het afgesproken resultaat. Bij verantwoording gerelateerd aan de bekostiging (afrekening) kan een toets worden gevraagd van de accountant. Kanttekening hierbij is dat de accountant niet inhoudelijk kan vaststellen of de opgegeven informatie daadwerkelijk juist is maar wel of de gevraagde administratie aanwezig is en of de interne beheersing op de administratieve processen voldoende is.

b) *Is de gevraagde informatie proportioneel aan het doel?*

Goed is om in het oog te houden wat de lasten zijn voor de aanbieder en of deze lasten proportioneel zijn aan het doel waarvoor de gemeente de verantwoordingseis stelt. Bijvoorbeeld, wanneer de gemeente de eis heeft gesteld dat de aanbieder gekwalificeerd personeel in dienst heeft, kan zij een uitgebreide verantwoording vragen over kwalificaties. De vraag hierbij is of dit proportioneel en ook daadwerkelijk controleerbaar is. Het gebruik van kwaliteitsmeting en verantwoording in termen van resultaat of effect verdient aanbeveling boven het verantwoorden van kwaliteit op het niveau van de inpuiseis. Wanneer toch gekozen wordt voor kwaliteit als inpuiseis, dan voldoet het vaak om te vragen om certificering, eventueel met een eenmalige verantwoording: het certificaat. Dan is verantwoording achteraf niet meer nodig.

Ook is goed is om te realiseren dat accountants niet alle eisen kunnen controleren en/of dat dit een tijdrovende activiteit kan zijn met beperkte toegevoegde waarde. Een voorbeeld van een vraag die veel administratieve last met zich meebrengt is het integraal of steekproefsgewijs door de accountant laten toetsten of alle medewerkers van de aanbieder altijd beschikken over een geldig identiteitsbewijs (ID) of een verklaring omtrent gedrag (VOG). Deze eis is niet controleerbaar aangezien het niet mogelijk is voor de accountant om te verklaren dat medewerkers gedurende de gehele looptijd van het contract hierover beschikken. De gemeente kan wel vragen om een procescontrole naar registratie van ID's of de VOG-procedure.

c) *Wat is het risico wat de gemeente loopt wanneer niet wordt voldaan aan de gestelde eis?*

Bij het stellen van verantwoordingseisen is het ook van belang om na te gaan hoe groot de kans is dat een aanbieder niet zal voldoen aan een inhoudelijke eis en met name wat het gevolg is wanneer dit risico optreedt. De gevolgen kunnen te maken hebben met financiële consequenties voor de gemeente maar kunnen ook te maken hebben met een immaterieel effect van de dienstverlening op de burger of de gemeente. Iedereen zal bijvoorbeeld risico's als kindermisbruik willen voorkomen en hetzelfde geldt voor juridische procedures of imago schade voor de gemeente. Het is echter de vraag of het opnemen van eisen en het vragen om verantwoording bij deze eisen daadwerkelijk een belangrijke factor is in het beperken of voorkomen van dit soort risico's.

4.4 Het voorkomen van een wirwar aan verantwoordings-eisen

4.4.1 Eenheid van taal

In alle gevallen geldt dat eenheid van taal een belangrijke voorwaarde is voor het verminderen van administratieve lasten voor aanbieders én gemeenten. Het gaat hier om het hanteren van dezelfde definities en begrippen en om het zoveel mogelijk gebruiken van dezelfde normen (normalisatie). Ook het gebruik van gegevensstandaarden in de informatievoorziening en –uitwisseling kan daarbij een belangrijke ondersteuning zijn. Het programma Informatievoorziening Sociaal Domein (visd) voorziet in een overzicht van de lopende initiatieven en programma's op dit vlak. Dit programma beoogt informatiemanagers te ondersteunen bij het begeleiden van de verschillende transities.

Op het moment van de transitie per 2015 zal eenheid van taal nog niet direct zijn geborgd omdat de verschillende vormen van dienstverlening en ondersteuning in eerste instantie gepaard gaan met de huidige begrippen en registraties. Daarbij is het goed om alert te zijn dat vergelijkbare termen in de verschillende stelsels een andere betekenis kunnen hebben.

Na de transitie per 1 januari 2015 zal naar verwachting in toenemende mate behoefte ontstaan voor het ontwikkelen van eenheid van taal. Dit vraagt centrale afstemming en coördinatie. Belangrijk hierbij is dat gemeenten hierover met elkaar in gesprek gaan en gezamenlijk tot dezelfde begrippen en definities komen.

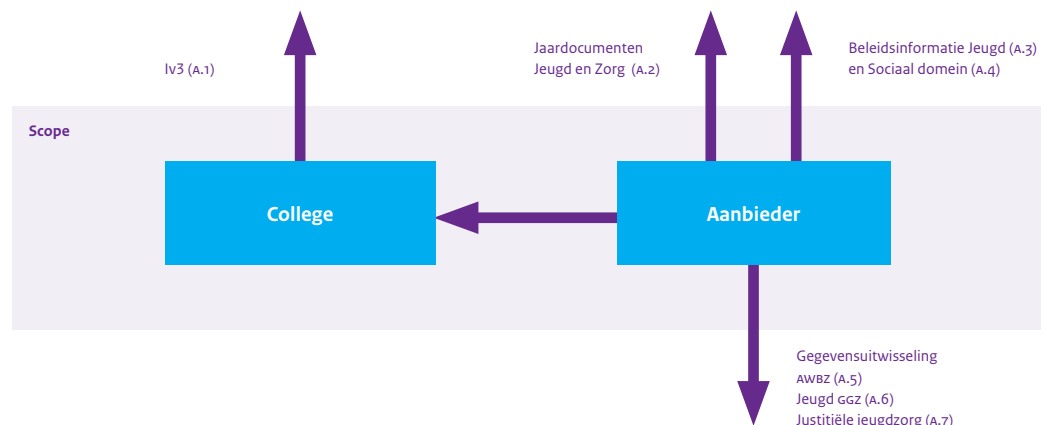
4.4.2 Gezamenlijk inkopen

Aanbieders hebben te maken met veel verschillende opdrachtgevers: verschillende zorgverzekeraars, zorgkantoren en vaak ook meerdere gemeenten. Ook hierdoor kan een wirwar van eisen ontstaan. Wanneer partijen gezamenlijk inkopen en bijvoorbeeld samen mantelcontracten opstellen, betekent dit voor aanbieders direct meer overeenstemming in de eisen en daarmee lagere administratieve lasten. Veel gemeenten kiezen voor het samen inkopen van Wmo en Jeugdhulp regionaal of zelfs bovenregionaal. Over dit onderwerp is door BZK en de VNG een handreiking opgesteld: 'Intergemeentelijke samenwerking toegepast'.

Ook wanneer gemeenten niet samen inkopen kunnen ze in het voortraject samenwerken, van elkaar leren en best practices uitwisselen. Het bestuderen van huidige inkoopdocumenten (zorgkantoren en zorgverzekeraars) en het uitwisselen van voorbeelden tussen gemeenten kan behulpzaam zijn.

A. Relevante ontwikkelingen

Zoals beschreven in hoofdstuk 1 is de scope van deze handreiking beperkt tot de verantwoording door de aanbieder aan de gemeente over de uitgevoerde dienstverlening. Deze bijlage beschrijft een aantal ontwikkelingen rond gerelateerde verantwoordings- en informatiestromen buiten deze scope. Deze ontwikkelingen kunnen relevant zijn bij het formuleren van eisen en het vragen om verantwoording in het kader van opdrachtgeverschap. Door aan te sluiten bij deze ontwikkelingen kunnen administratieve lasten voor zowel de aanbieder als de gemeente worden beperkt.



Figuur 9 – Verantwoording over uitgevoerde dienstverlening (scope) en andere informatie-uitwisseling en verantwoording

De informatie die gemeenten aan het Rijk toesturen in het kader van begroting en verantwoording wordt aangeduid als Iv3. Per 2015 zal Iv3 worden aangepast voor zowel jeugd als Wmo. Paragraaf A.1 bevat een beschrijving van deze aanpassing op hoofdlijnen.

Aanbieders van jeugdzorg en aanbieders van zorg in de Zvw en AWBZ bundelen de verantwoording op basis van wettelijke vereisten, zowel financieel als niet-financieel, in jaardocumenten. Deze verantwoordingsstroom beschrijven we in paragraaf A.2. Er wordt gewerkt aan een aanpassing van deze stroom passend bij de nieuwe Jeugdwet. Omdat belangrijke verantwoordingsinformatie al opgenomen is in het jaardocument is het niet nodig dat de gemeenten hierover ook verantwoording vragen in de contracten. Voor de Wmo bestaat geen vergelijkbare verantwoording door middel van jaardocumenten. Ook werken ministeries en de VNG samen in projecten gericht op het verstrekken van beleidsinformatie door aanbieders aan gemeenten en Rijk met ingang van 2015. Deze projecten zijn opgezet specifiek voor jeugd (paragraaf A.3) en sociaal domein (paragraaf A.4).

Daarnaast bestaan er initiatieven om de gegevensuitwisseling in het primaire proces, registratie en facturatie te stroomlijnen. Deze vaak sectorgerichte initiatieven zijn beschreven in paragraaf A.5, A.6 en A.7 voor respectievelijk zorg de AWBZ, JeugdGGZ en justitiële jeugdzorg (JB, JR en JeugdzorgPlus). Deze initiatieven hanteren veelal het uitgangspunt dat aansluiting bij de huidige systemen en taal behulpzaam is in de transitiefase en kan bijdragen aan een 'zachte landing'. Hoewel elk van deze projecten een eigen aansturing en governance kent, wordt de samenhang geborgd vanuit het Activiteitenplan Informatievoorziening Sociaal Domein onder regie van de VNG.

A.1 Informatie voor derden (Iv3) voor Wmo en Jeugd

Iv3 is een informatiesysteem. Dit systeem bepaalt hoe medeoverheden financiële informatie verstrekken. Dit zijn provincies, waterschappen en gemeenten. De afnemers van deze financiële data zijn de financiële toezichthouder, de EU, het ministerie van BZK en het CBS. Het CBS houdt zich bezig met het verzamelen van de gegevens voor Iv3. Gemeenten moeten informatie verstrekken over begrotingscijfers en kwartaal- en jaarrealisaties. Dit gebeurt eenmaal per jaar door middel van een begrotingsoverzicht en op kwartaal- en jaarbasis door middel van een zogenaamde verdelingsmatrix en een balansstandenoverzicht.

Om de Iv3-informatie aan te kunnen leveren, hanteren gemeenten voor begroting en realisatie de voorgeschreven functie-indeling. Dit betekent dat ook op het moment van opdrachtverstrekking en verantwoording deze functie-indeling relevant is.

Vanuit de werkgroep FIAD is een werkgroep ingesteld om Iv3 geschikt te maken om met ingang van 2015 de uitgaven van het sociaal deelfonds te monitoren. Deze werkgroep komt op korte termijn met een voorstel namens vws voor een nieuwe indeling van Iv3 passend bij de nieuwe Wmo en de Jeugdwet.

Hoewel deze voorstellen op dit moment nog in ontwikkeling zijn, zullen naar verwachting de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

- a) Iv3 voor de Jeugdwet en Wmo blijven gescheiden, maar de functie-indelingen van beide zullen in systematiek op elkaar aansluiten;
- b) De functie-indelingen worden op een zo hoog mogelijk niveau geformuleerd, gericht op eenvoud van toepassing door gemeenten;
- c) De functie-indelingen zullen gebaseerd zijn op de sturingsfilosofie van zowel de Wmo als de Jeugdwet, namelijk de inzet van preventie en op eigen kracht besparingen te realiseren in de individuele, veelal specialistische zorgtrajecten. Dit betekent dat de functie-indelingen ruimte zullen laten voor de beoogde transformatie binnen gemeenten.

Vooruitlopend op de definitieve vaststelling van deze informatiestroom van gemeenten aan het Rijk (naar verwachting in de loop van maart), kunnen gemeenten ervan uitgaan dat uit de inrichting van Iv3 per 2015 geen bijzondere vereisten volgen voor de verantwoording die aanbieders moeten leveren aan gemeenten. Het is aan te bevelen dat gemeenten in zowel de opdrachtverlening als in de verantwoording duidelijk maken in welk domein de kosten vallen. Dit gaat enerzijds om het onderscheid 'Wmo en Jeugd' en anderzijds om het onderscheid tussen algemene en individuele voorzieningen.

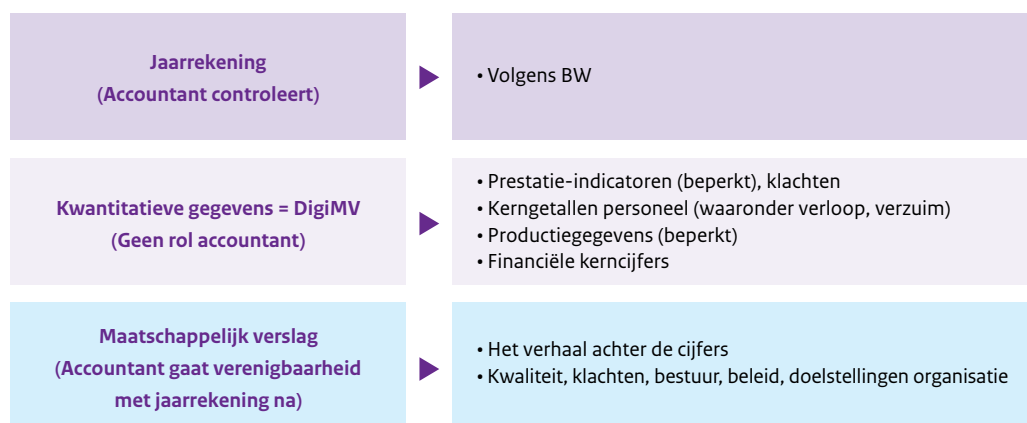
A.2 Jaardocumenten Jeugd en Zorg

Instellingen die curatieve en langdurige zorg aanbieden, in de Zvw en/of de AWBZ, zijn al meerdere jaren verplicht om jaarlijks een 'Jaardocument Zorg' op te stellen. Sinds 2012 stellen ook aanbieders van provinciale jeugdzorg een 'Jaardocument Jeugd' op. De informatie in de jaardocumenten is openbare informatie. Per 2015 ontstaat een nieuw wettelijk kader waarbij gemeenten ook worden aangemerkt als gegevensontvangende partijen. In de aanloop naar 2015 zal de inhoud van de jaardocumenten, aansluitend op de nieuwe wetgeving, in overleg met betrokkenen worden vastgesteld. Dan wordt ook duidelijk op welke wijze deze informatie beschikbaar komt voor gemeenten. Een exact tijdspad hiervoor is nog niet beschikbaar. Vooruitlopend daarop verdient het wel aanbeveling om in de contractafspraken op te nemen dat aanbieders van Jeugdhulp en aanbieders van zorg die nu onderdeel zijn van de Zvw of de AWBZ deze activiteiten (blijven) verantwoorden door middel van het jaardocument.

Het doel van deze jaardocumenten is de transparantie te vergroten en vergelijkbare informatie te genereren voor zowel financiers als beleidsmakers. Hiermee wordt immers beoogd dat aanbieders zich maar één keer hoeven te verantwoorden, ongeacht het aantal financiers. Gestreefd wordt naar een zo beperkt mogelijke uitvraag, waarbij alleen die informatie wordt uitgevraagd die (wettelijk) verplicht en/of noodzakelijk is voor de uitvoering van de taken van stakeholders. Het jaardocument bundelt en vervangt diverse uitvragen en informatieverplichtingen, zoals vanuit het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), de jaarrekening of het

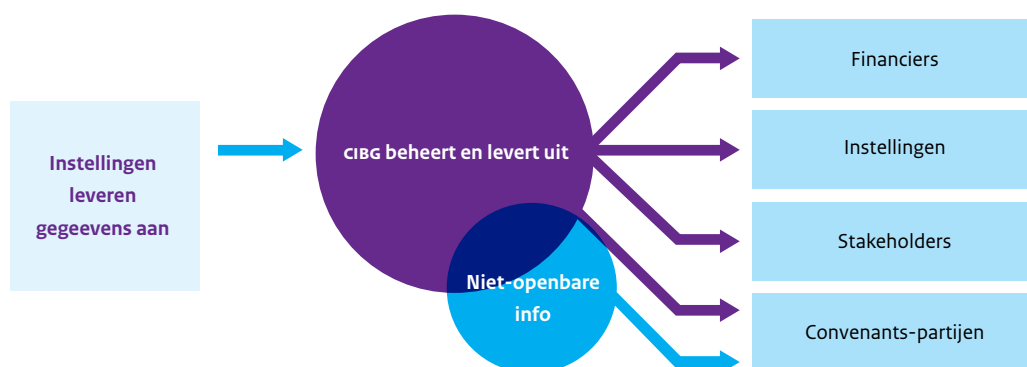
jaarverslag, het kwaliteits- en klachtenverslag, (deel) uitvragen van financiers en nadere uitvragen van brancheorganisaties, ondermeer vastgelegd in verschillende geldende wet- en regelgeving.

De sjablonen van de jaardocumenten worden per jaar opgesteld in samenwerking met de sector. De jaardocumenten voor zorg en jeugd worden daarbij verregaand op elkaar afgestemd. Alle jaardocumenten bestaan uit drie onderdelen: een maatschappelijk verslag, de jaarrekening en een aantal kwantitatieve gegevens. Dit is weergegeven in figuur 10. Het jaardocument bevat dus zowel financiële als niet-financiële informatie. De accountant controleert delen van deze informatie.



Figuur 10 – Opbouw van een jaardocument in financiële en niet-financiële informatie (bron: PwC)

Instellingen sturen jaarlijks de gevraagde informatie naar het CIBG die deze vervolgens publiceert op de website www.jaarverslagenzorg.nl. Ook stelt het CIBG (delen) beschikbaar aan belanghebbende partijen zoals financiers. Per 2015 zijn gemeenten ook financiers en kunnen daarom de jaardocumenten van de relevante aanbieders via het CIBG ontvangen. Enkele bedrijfsgevoelige gegevens levert het CIBG alleen uit aan partijen genoemd in een dataprotocol. Deze uitwisseling van informatie is weergegeven in figuur 11.



Figuur 11 – Proces jaardocumenten via het CIBG (bron: PwC)

Het Jaardocument Zorg wordt verplicht aangeleverd door instellingen die zijn toegelaten op grond van de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZI). Deze instellingen zijn werkzaam in de zorg, zowel binnen de zorgverzekeringswet (Zvw) als in de langdurige zorg (AWBZ). Voor het Jaardocument Zorg is besloten het maatschappelijk verslag niet meer verplicht te stellen. Vanaf 2015 worden ook de gemeenten financier van een deel van deze instellingen dan wel onderdelen daarvan. Dat betreft onder andere instellingen voor Jeugd-Ggz (zowel werkzaam binnen de huidige Zvw als de AWBZ) en aanbieders van persoonlijke verzorging en begeleiding aan mensen met een verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke beperking (werkzaam binnen de AWBZ).

Voor aanbieders van Jeugdzorg geldt op dit moment geen wettelijke verplichting maar een convenant. De volgende instellingen leveren op basis van dit convenant een Jaardocument Jeugd aan:

- a) Instellingen voor Jeugd & Opvoedhulp en Bureaus Jeugdzorg (gefinancierd door provincies/stadsregio's). Veel van deze aanbieders bieden tevens AWBZ-gefinancierde zorg;
- b) Instellingen voor JeugdzorgPlus (gefinancierd door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (vws));
- c) Particuliere Justitiële Jeugdinstellingen (gefinancierd door het ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ)).

Met de invoering van de Jeugdwet ontstaat een ander wettelijk kader. Betrokken partijen, waaronder de VNG, zijn daarom met elkaar in gesprek over de positie van het Jaardocument Jeugd in de transitie en over de gewenste inhoud van het Jaardocument Jeugd per 2015. Daarmee wordt invulling gegeven aan artikel 8.3 en artikel 4.3 van de Jeugdwet². Het opnemen van deze informatie in een jaardocument beperkt de administratieve lasten voor de aanbieders en vergroot transparantie en de vergelijkbaarheid van informatie. Gemeenten kunnen bij het opnemen van verantwoordingseisen in de contractafspraken steunen op de informatie die via het Jaardocument beschikbaar komt, inclusief de controle door de accountant op onderdelen van deze informatie.

² Artikel 8.3.1 betreft de begroting, de balans en de resultatenrekening en de bijbehorende toelichting. Artikel 8.3.2 betreft gegevens betreffende de exploitatie. Artikel 4.3 betreft informatie over de kwaliteit van de jeugdhulp, de kwaliteit van de uitvoering van de taken, het klachtrecht en de medezeggenschap.

A.3 Beleidsinformatie Jeugd

Zoals eerder beschreven is informatie belangrijk voor gemeenten om gericht te kunnen sturen op de beoogde beleidsdoelstellingen in het sociaal domein. Veel van deze informatie is beschikbaar vanuit het primaire proces. KING heeft over dit onderwerp een verkenning uitgevoerd samen met circa 50 gemeenten, de VNG, ministeries en marktpartijen. Het rapport beschrijft welke informatie de gemeente nodig heeft en welke gegevensuitwisselingen met andere partijen nodig of wenselijk zijn. De Verkenning geeft aanbevelingen hoe de informatievoorziening de komende jaren vorm kan krijgen. Daarmee is het mogelijk om de administratieve lasten voor burgers, gemeenten en uitvoerders fors te verminderen en geld te besparen door gemeentelijke ICT-aanbestedingen samen op te pakken. Vervolgens is door de VNG, KING en enkele gemeenten een aanpak uitgewerkt voor het ondersteunen van gemeenten bij het inrichten van hun eigen informatievoorziening in het sociaal domein.

De doelen van het project 'Beleidsinformatie Jeugd' zijn:

- a) Het generen van beleidsinformatie waarmee het rijk zijn stelselverantwoordelijkheid voor de Jeugdwet kan waarmaken;
- b) Het ontwikkelen van gegevensstandaarden voor het jeugddomein;
- c) Het versterken van ketensamenwerking op het gebied informatievoorziening;
- d) De eenmalige overdracht van cliëntgegevens naar gemeenten.

Een belangrijk doel is ook het vroegtijdig anticiperen op privacyaspecten. Hierdoor wordt tijdig geborgd dat de informatievoorziening en gegevensverwerking op ketenniveau binnen het nieuwe stelsel aan alle privacyeisen voldoet.

Een van de beoogde resultaten is het formuleren van een gestandaardiseerde gegevensstroom die gemeenten en het Rijk van benodigde beleidsinformatie gaat voorzien. Daarmee kunnen administratieve lasten voor alle partijen worden beperkt terwijl de informatievoorziening voor gemeenten en het Rijk eenduidiger en eenvoudiger wordt. De gegevens van deze datasets worden verzameld bij alle aanbieders van jeugdhulp en gecertificeerde instellingen waarmee gemeenten een contract hebben gesloten. Focus ligt op trajecten voor individuele cliënten. Preventie valt hierbuiten. Het CBS gaat vanaf 2015 in opdracht van vws, VenJ en de VNG de gegevensverzameling op zich nemen en zal periodiek beleidsinformatie publiceren.

Op dit moment wordt gewerkt aan het vaststellen van deze datasets en het opzetten van een infrastructuur die nodig is om deze informatie uit te wisselen. Na ontwikkeling volgt een praktijktoets. Aanbieders van jeugdhulp en gecertificeerde instellingen moeten zelf aansluiten op de beoogde voorzieningen bij het CBS, maar krijgen ondersteuning bij de implementatie. Op de website 'voor de jeugd' staat de factsheet 'beleidsinformatie' over dit project. Op korte termijn wordt ook de beoogde dataset gepubliceerd zodat voor gemeenten duidelijk is welke informatie op cliëntniveau via deze route beschikbaar zal komen.

Het verdient aanbeveling om in de contractafspraken op te nemen dat aanbieders van jeugdhulp en gecertificeerde instellingen door middel van de dataset aan CBS informatie aanleveren over alle cliënten die binnen dit contract worden geholpen. Door aan te sluiten bij deze gegevensstroom wordt voorkomen dat aanbieders aan elke gemeente afzonderlijk beleidsinformatie moeten aanleveren.

A.4 Programma Informatievoorziening Sociaal Domein (visD)

Het programma informatievoorziening sociaal domein (visD) helpt gemeenten om hun informatiehuishouding op tijd aan te passen aan de nieuwe taken. Zo kunnen gemeenten deze taken straks goed uitvoeren. Alle gemeenten in Nederland werken aan de informatievoorziening in het sociaal domein. Sommige gemeenten hebben daarbij al de nodige stappen gezet. Begin maart is de website van visD beschikbaar. Daar kunt u zien welke gemeenten op uw gemeente lijken, welke ideeën en oplossingen er al zijn, en hoe die oplossingen werken in de praktijk.

Het landelijke programma visD beoogt de informatiemanager van gemeenten te ondersteunen bij het maken van plannen gericht op de decentralisaties per 2015. Het programma legt daartoe de koppeling tussen diverse actielijnen en borgt de samenhang met trajecten geïnitieerd door het Rijk en de vng in samenwerking de brancheorganisaties. Voorbeelden daarvan zijn informatievoorziening hervorming langdurige zorg (iWmo), de afspraken rond de inkoop van JeugdGGZ en de informatieuitwisseling rond de justitiële jeugdhulp (CORV). Deze worden beschreven in paragraaf A.5, A.6 en A.7.

A.5 Gegevensuitwisseling decentralisatie AWBZ (iWmo)

Door de decentralisatie AWBZ krijgt de gemeente verantwoordelijkheid voor de dienstverlening aan cliënten die op dit moment zorg ontvangen vanuit de AWBZ. Een van de onderdelen die belangrijk is voor deze hervorming langdurige zorg is een adequate informatievoorziening. Daarbij is ten eerste het moment van decentralisatie (1 januari 2015) belangrijk omdat dan informatie over alle cliënten aan gemeenten moet worden verstrekt. Vervolgens zal ook voor reguliere processen gegevensuitwisseling nodig zijn. De projecten iWmo en Gegevensoverdracht (GO) zijn gestart om op beide punten ondersteuning te bieden. Opdrachtgever is de stuurgroep i-HLZ met daarin vertegenwoordiging van vws, vng, zn en zorgbranches ActiZ en vgn.

De doelen van de projecten iWmo en GO zijn:

- a) De administratieve processen tussen gemeenten en ketenpartners zo goed mogelijk te ondersteunen met standaarden en gegevensuitwisseling afgestemd op de overige zorgdomeinen;
- b) Extra administratieve lasten voor gemeenten, zorgaanbieders en burgers te voorkomen;
- c) Eenmalige gegevensoverdracht vanuit de AWBZ naar de gemeenten mogelijk te maken zodat het administratieve proces bij gemeenten vanaf het begin wordt gevoed;
- d) Draagvlak en commitment creëren en het inrichten van governance en gegevensbescherming (randvoorwaardelijk voor deze standaarden en uitwisseling/overdracht).

De belangrijkste punten in het plan van aanpak van dit project zijn hergebruiken van vereenvoudigde standaarden uit de AWBZ en daarmee ook van gegevensdefinities. Deze aanpak wordt getoetst in negen pilotgroepen bestaande uit gemeenten, zorgaanbieders, hun softwareleveranciers en het zorgkantoor. Het draagvlak voor dit initiatief wordt verbreed via bijeenkomsten voor gemeenten en zorgaanbieders, door toetsing in de 'Living Labs' van het visD-programma van de vng.

Het voorjaar van 2014 staat in het teken van consultatie en afstemming met de operationeel beheerders cvz en Vektis over implementatie en ondersteuning van gemeenten. De verwachting is dat een definitieve versie van de gegevensstandaard in de zomer 2014 door de meeste softwareleveranciers wordt geïmplementeerd zodat deze kan worden uitgerold voor 1 januari 2015.

Partijen bepalen in eerste instantie zelf of zij berichten elektronisch uitwisselen en of zij daarbij de standaard gebruiken. Gemeenten kunnen bij het maken van afspraken met aanbieders die op dit moment werkzaam zijn in de AWBZ opnemen dat de bestaande informatie-uitwisseling met een beperkt aantal aanpassingen kan worden gecontinueerd in de relatie met gemeenten voor de Wmo met ingang van 2015. Dit voorkomt een grote lokale diversiteit en maakt het mogelijk om in de komende jaren vanuit een uniform startpunt samen te werken aan veranderingen die nodig zijn om transformatie te realiseren.

A.6 JeugdGGZ

Stip aan de horizon is dat de GGZ voor de jeugd (JeugdGGZ) onderdeel gaat vormen van een integraal systeem van jeugdhulp door de gemeenten. Hierbij moet een evenwicht worden gevonden tussen enerzijds een zorgvuldige transitie waarin zorgcontinuïteit, beperking frictie en behoud van een goede infrastructuur voor de JeugdGGZ gegarandeerd moeten worden en anderzijds dat er wel de benodigde stappen worden gezet in de richting van de noodzakelijke innovatie van de zorg voor de jeugd. Dit zal vermoedelijk een aantal jaren gaan vergen.

De VNG en Zorgverzekeraars Nederland (ZN) zijn met elkaar in gesprek geweest om afspraken te maken over hoe de 'latende' (de verzekeraars) en de ontvangende partij (de gemeenten) kunnen samenwerken aan een zogenoemde 'zachte landing' van de J-GGZ. Deze gesprekken hebben begin 2014 tot een 'akkoord' geleid dat is vastgelegd in een brief van de staatssecretaris van 10 februari 2014 'Afspraken zorginkoop Jeugd-GGZ'.

De kern van het akkoord is dat gemeenten opdrachtgever en budgettair eindverantwoordelijk zijn voor de inkoop van de totale JeugdGGZ vanaf 1 januari 2015. Dit betekent dat gemeenten de inkoop van de Jeugd GGZ in 2014 moet starten. Om dit te stimuleren starten gemeenten en verzekeraars samen een ondersteuningsprogramma onder regie van de gemeenten/VNG.

De partijen zijn het ook met elkaar eens geworden over de randvoorwaarden rondom deze afspraak. Zo gaan gemeenten in ieder geval tot en met 2017 verder met de huidige productstructuren (zorgzwaarte-prestaties voor de generalistische BasisGGZ en DBC's voor de gespecialiseerde GGZ). Binnen deze periode van drie jaar wordt overwogen of de huidige productstructuur gecontinueerd wordt of dat voor een ander bekostigingssysteem gekozen wordt.

De VNG bespreekt samen met de NZa, DBC-Onderhoud en Vektis welke aanpassingen nodig zijn om de afhandeling van administratie en facturatie van de JeugdGGZ zoals die nu plaatsvinden binnen de GGZ, ook te kunnen toepassen voor de JeugdGGZ onder verantwoordelijkheid van de gemeenten. In april 2014 wordt besluitvorming op hoofdlijnen verwacht. Per 1 juli 2014 zal duidelijk zijn welke aanpassingen nodig zijn zodat ICT-partijen tot 1 januari 2015 de tijd hebben om deze te implementeren.

Gemeenten kunnen bij het maken van afspraken met aanbieders van JeugdGGZ opnemen dat de bestaande registratie-, facturatie- en verantwoordingssystemen voor generalistische BasisGGZ en specialistische GGZ kunnen worden gecontinueerd, met een beperkt aantal aanpassingen die nodig zijn gericht op de nieuwe Jeugdwet. Dit voorkomt een grote lokale diversiteit en maakt het mogelijk om in de komende jaren vanuit een uniform startpunt samen te werken aan veranderingen die nodig zijn om transformatie te realiseren.

A.7 Gegevensuitwisseling justitiële Jeugdzorg (CORV)

In het kader van de nieuwe Jeugdwet dienen justitiële organisaties, gemeenten en private partijen nauw samen te werken om de doelstellingen van een effectiever, efficiënter en een financieel eenvoudiger jeugdzorgstelsel te bewerkstelligen. Ter ondersteuning van de nieuwe informatiestromen in de justitiële jeugdzorg ontwikkelt de justitiële informatiedienst (Justid) de Collectieve Opdracht Routievoorziening (CORV). CORV wordt in het vierde kwartaal van 2014 landelijk uitgerold. Met CORV wordt de berichtenstroom gedigitaliseerd en geüniformeerd tussen partijen in de justitiële jeugdketen, waaronder gemeenten. Dit vermindert de administratieve last voor betrokken partijen.

B.

Referenties

Handreiking 'Opdrachtgever en Ondernemerschap', transitiebureau Wmo, maart 2012

Handreiking 'Opdrachtgeverschap en bekostigingsmodellen Jeugd', transitiebureau Jeugd, december 2012

Handreiking 'Bekostigingsmodellen Wmo', transitiebureau Wmo, november 2013

Handreiking 'Sociale Wijkteams in ontwikkeling', transitiebureau Wmo, juli 2013

Handreiking 'Intergemeentelijke samenwerking toegepast', VNG, oktober 2013

Handreiking Nyfer, 'Sturen op uitkomsten in de Wmo', gepubliceerd op website www.invoeringwmo.nl

Uniforme prestatie-indicatoren voor inkoop van jeugdhulp door gemeenten na de transitie, Bureau Secondant, augustus 2013

Jaardocumenten Zorg en Jeugd, www.jaarverslagenzorg.nl, CIBG, ministerie vws

Projectplan 'Beleidsinformatie Stelselherziening Jeugd', www.voordejeugd.nl

Eindadvies Verkenning Informatievoorziening Sociaal Domein (VISD), KING, 29 juli 2013

Informatievoorziening Sociaal Domein, ondersteuning van gemeenten, plan van aanpak, 28 oktober 2013

C.

Met dank aan

Deze handreiking is tot stand gekomen in gesprek met betrokkenen vanuit gemeenten, aanbieders en experts. Graag willen wij alle betrokkenen bedanken voor de bijdrage die zij aan dit document hebben geleverd.

De klankbordgroep van gemeenten

De leden van de klankbordgroep hebben ons geholpen het vraagstuk te structureren en de juiste focus te krijgen voor deze handreiking opdat het voldoet aan de behoefte van gemeenten.

Ruby Singh	Gemeente Den Haag
Jiska Nijenhuis	Gemeente Den Haag
Bart van den Biggelaar	Gemeente Eindhoven
Ron Konijn	Gemeente Haarlem
Peter Verburg	Samenwerkingsverband Welzijnzorg Oosterschelderegio (swvo)
Tom Lubbe	Gemeente Zoetermeer

Workshopdeelnemers van gemeenten en aanbieders

In het proces van de totstandkoming van deze handreiking hebben diverse mensen vanuit gemeenten en aanbieders in het brede domein van Jeugd en Wmo met ons meegedacht. Wij hebben met hen de ideeën in deze handreiking getoetst. Interessant daarbij was de wisselwerking die ontstond door het perspectief vanuit de aanbieders. Dit heeft ons geholpen deze handreiking aan te laten sluiten bij de huidige praktijk met concrete informatie die helpt om in gesprekken over verantwoording elkaars situatie, belangen en taal te begrijpen.

Aan de totstandkoming van deze publicatie is de grootst mogelijke zorg besteed. Het ministerie van vws en de vng kunnen niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Rijksoverheid
Postbus 00000 | 2500 aa Den Haag
t 0800 646 39 51 (ma t/m vrij 9.00 – 21.00 uur)

© Rijksoverheid | April 2014