

Routekaart 'Norm voor Opdrachtgeverschap'

24/11/2020



Inhoudsopgave

- Inleiding - Waarom een Norm voor Opdrachtgeverschap?
- De acht afspraken
- Handleiding
- Regiovisie: proces
- Regiovisie: inhoud
- Toegang
- Governance regionaal
- Bovenregionaal
- Administratieve lasten
- Zorgvuldigheidseisen
- Reële tarieven
- Leren en verbeteren
- Aan de slag
- Bijlage – Regiovisie: inhoudelijke thema's

Inleiding - Waarom een Norm voor Opdrachtgeverschap?

Gemeenten hebben de taak om voor hun inwoners de zorg en ondersteuning mogelijk te maken die ze nodig hebben. De ambitie daarbij is kwalitatief goede zorg bieden die aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van jeugdigen, ouders en gezin. Zorg die bovendien betaalbaar is. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Om die ambitie waar te maken, is een duurzame oplossing nodig. Samenwerking en goed opdrachtgeverschap zijn daarbij cruciaal.

Met de Norm voor Opdrachtgeverschap (NvO) kunnen gemeenten in de regio samen met regionale partners vorm geven aan deze ambitie. De NvO is op 10 juni 2020 in een resolutie vastgesteld door gemeenten in VNG-verband, zowel voor Jeugd als voor Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang. Gemeenten erkennen hiermee dat op onderdelen regionale en bovenregionale samenwerking essentieel is voor:

- De beschikbaarheid van de benodigde zorgfuncties
- Een zorgvuldige transformatie van het zorglandschap
- Verminderde bureaucratie

Met de NvO maken gemeenten afspraken binnen de jeugdregio en leggen deze samenwerking duurzaam vast. De afspraken in het kader van de NvO geven daarmee op langere termijn richting aan wat de partijen in

een jeugdregio samen doen en hoe dit lokaal en bovenregionaal is verbonden. Daarmee is de NvO meteen een (mooie) aanleiding om verschillende onderdelen van samenwerking en goed opdrachtgeverschap tegen het licht te houden en de dialoog aan te gaan: waar kun je als regio nog op verbeteren? Dit is niet een eenmalige actie die stopt als een jeugdregio aan de norm voldoet. De ambitie is om samen met het jeugdveld een duurzame beweging in gang te zetten om kwalitatief goede, beschikbare en betaalbare hulp voor jeugdigen, ouders en gezin te borgen. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Elke dag opnieuw.

De acht afspraken

De NvO geeft richting aan de samenwerking tussen gemeenten bij het organiseren en inkopen van jeugdhulp. De NvO geeft duidelijkheid over wat in elk geval regionaal en bovenregionaal tussen regio's afgesproken wordt. Hoe invulling aan de samenwerking wordt gegeven, is een gemeentelijke, regionale of bovenregionale aangelegenheid.

De NvO bestaat uit acht afspraken:

1. *Gemeenten stellen in regionaal verband een regiovisie op die door de verschillende gemeenteraden wordt vastgesteld. De regiovisie komt tot stand in overleg met aanbieders (en met gecertificeerde instellingen en Veilig Thuis), professionals, (vertegenwoordigers van) jongeren en ouders en ketenpartijen*

Deze afspraak gaat vooral over het proces om tot een regiovisie te komen. Welke stappen doorloop je hiervoor? Waarover praat je in welke fase met wie? Hoe kom je tot een goed proces?

2. *De regiovisie geeft helderheid over hoe gemeenten, ten minste voor de looptijd van deze visie, in regioverband de beschikbaarheid en continuïteit van jeugdfuncties borgen. Hierbij kan als leidraad de lijst met functies uit de regeling Jeugdautoriteit dienen, die regionaal een eigen invulling kan krijgen. De regiovisie geef ook aan wat de gewenste ontwikkeling van het zorglandschap is*

Deze afspraak heeft betrekking op de inhoudelijke uitwerking van de norm. Voor welke functies is het noodzakelijk om in elk geval als regio gezamenlijk op te trekken? Welke modellen zijn er denkbaar voor de verhouding tussen lokaal en regionaal? Wat zijn de randvoorwaarden die vanuit het opdrachtgeverschap nodig zijn om de continuïteit van zorg door regionale aanbieders te garanderen?

3. *De regiovisie gaat in op de wijze waarop de lokale toegang verbonden is met de gecontracteerde hulp, met de vijf basisfuncties voor lokale teams als leidraad*

Deze afspraak gaat over de aansluiting van de lokale toegang op het regionaal gecontracteerde aanbod. Wat moet in elk geval in de lokale teams beschikbaar zijn? Hoe ga je vanuit de gemeentelijke toegang om met aanbieders die regionaal gecontracteerd zijn?

Wat zijn de afspraken die je met aanbieders, gemeentelijke toegang en GI hierover moet maken om deze aansluiting te garanderen?

4. *Regio's kiezen in hun regiovisie een niet-vrijblijvende governance, met één onderling overeengekomen en gedragen aanspreekpunt dat extern kan optreden namens de regio*

Deze afspraak gaat over een niet-vrijblijvende governance-vorm waardoor er per regio een formeel aanspreekpunt komt. Aan welke eisen moet een niet-vrijblijvende governance in elk geval voldoen?

5. *Regio's geven in hun regiovisie aan hoe en voor welke functies ze bovenregionaal samenwerken, met als doel dat deze bovenregionale functies beschikbaar blijven*

Deze afspraak gaat over bovenregionale samenwerking tussen jeugdregio's. Deze samenwerking is nodig om de beschikbaarheid van een aantal functies te kunnen garanderen. Wanneer is het van belang om bovenregionaal samen te werken? Wat zijn de randvoorwaarden voor deze samenwerking?

6. *Regio's verplichten zich tot beperking van administratieve lasten door 1) de drie uitvoeringsvarianten consequent toe te passen; 2) bij regionale contractering als gemeente dezelfde contractvoorwaarden en gezamenlijk contractbeheer te hanteren*

Deze afspraak gaat over het reduceren van administratieve lasten. Wat zijn de oorzaken van de oplopende administratieve lasten? En hoe kunnen de administratieve lasten worden beperkt?

7. *Gemeenten houden zich aan zorgvuldigheidseisen voor inkoop. Dit betekent dat ze inzetten op tijdige start en afronding van contractering, op meerjarige contracten en op continuïteit van zorg bij aflopende contracten*

Deze afspraak vraagt zorgvuldigheid van het opdrachtgeverschap van jeugdregio's. Wat zijn naast de formele afspraken kenmerken van een regio die zorgvuldig inkoop?

8. *Regio's hanteren in hun contractering reële tarieven en kunnen rekenen op transparantie van aanbieders in de opbouw van hun tarief*

Deze afspraak gaat over het hanteren van reële tarieven. Wat is een reëel tarief? Hoe kom je in samenspraak met aanbieders tot een reëel tarief? Hoe ziet het proces er uit om hier te komen?

Integrale invulling

Het effect van de NvO-afspraken wordt groter als naar het geheel van de afspraken wordt gekeken en afspraken niet geïsoleerd worden opgepakt. De implementatie van de NvO biedt een kans om tot een regiovisie en duurzaam opdrachtgeverschap te komen waarin ook de samenwerking binnen en tussen regio's is opgenomen. De volgende vier richtinggevende vragen helpen bij het bewaken van de samenhang tussen de afspraken uit de NvO:

1. Hoe ziet de relatie eruit tussen de te behalen transformatiedoelen en keuzes die zijn gemaakt t.b.v. lokale, regionale en bovenregionale inrichting van voorzieningen?
2. Wat zijn de implicaties van het opdrachtgeverschap richting opdrachtnemers? (hoe wordt er gestuurd op het behalen van de transformatie doelen, onder andere door middel van de wijze van bekostiging, contractmanagement, inrichtingskeuzes, etc.)
3. Hoe wordt er gemonitord op het behalen van voortgang op de transformatie-uitgangspunten?
4. Richting wie en hoe wordt hierover verantwoording afgelegd?

Handleiding

Deze routekaart biedt informatie over de inhoud van de afspraken uit de NvO. Volgende versies worden ingevuld met voorbeelden uit de praktijk. Met deze routekaart kunnen regio's op een gestructureerde wijze aan de slag om de afspraken uit de NvO vorm te geven.

Elke jeugdregio heeft, in lijn met het gedachtegoed van het decentrale stelsel, een eigen karakter en is constant in ontwikkeling. Als het gaat om de vraag of er al een regiovisie is, zijn met betrekking tot de norm vier startsituaties voor een regio mogelijk:

1. De regio heeft een regiovisie; alle afspraken uit de NvO zijn daarin opgenomen
2. De regio heeft een regiovisie; één of meerdere afspraken van de NvO zijn daarin nog niet opgenomen
3. De regio heeft geen regiovisie; er zijn wel regionale afspraken over één of meerdere onderdelen uit de NvO
4. De regio heeft geen regiovisie; er zijn geen regionale afspraken over de onderdelen van de NvO

Afhankelijk van de startsituatie van een regio zal het proces om aan de NvO te voldoen er anders uit zien. Bij het opstellen van de routekaart is als uitgangspunt gehanteerd dat de routekaart, onafhankelijk van de startsituatie van een jeugdregio, toegankelijk en leerzaam is. Voor regio's die aan het begin staan, kan de routekaart volledig worden gelezen. Regio's die al een heel eind op weg zijn kunnen met specifieke afspraken aan de slag.

Net als het zorglandschap is de routekaart volop in ontwikkeling. Het is daarom ook geen statisch product: in de loop van de tijd zal de routekaart verder worden verrijkt. Dit gebeurt met voorbeelden uit de praktijk, nadere informatie en – waar nodig - met thema's die op dat moment in het land actueel zijn. Op deze manier blijft de routekaart dicht bij de ontwikkeling van de praktijk. Dit document is dus een eerste versie van de routekaart.

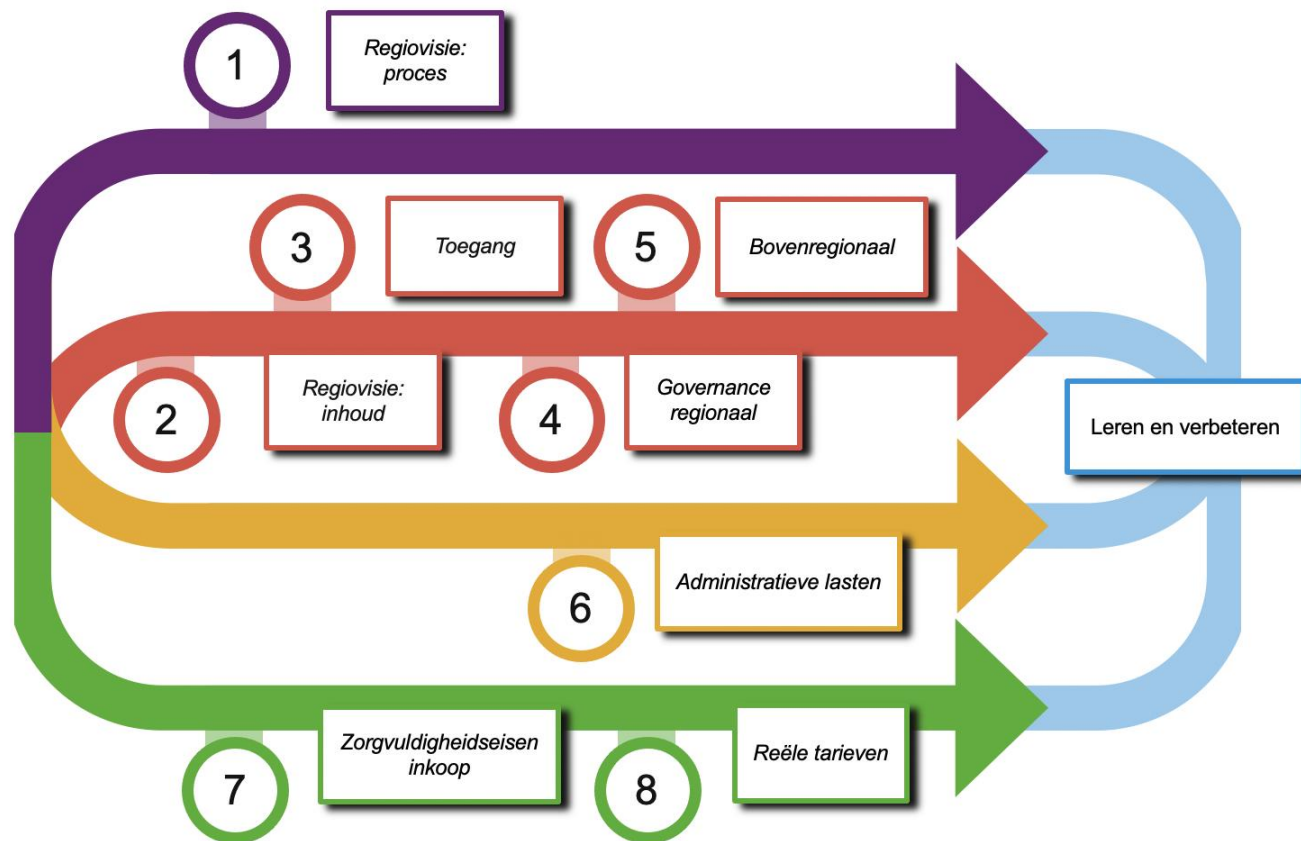
Routekaart

Om te voldoen aan de norm zijn vijf routes bedacht:

1. Regiovisie (proces) (afpraak 1)
2. Regiovisie (inhoud, toegang, governance en bovenregionaal) (afpraak 2, 3, 4, 5)
3. Administratieve lasten (afpraak 6)
4. Opdrachtgeverschap (afpraak 7, 8)
5. Leren en verbeteren

In figuur 1 op de volgende pagina zijn de routes visueel weergegeven met toelichting. Afhankelijk van waar de regio staat kies je ervoor om een van de sporen van de routekaart te volgen.

Het is belangrijk om voor ogen te houden dat het voldoen aan de norm een middel is. Het uiteindelijke doel is op lange termijn (doen) garanderen van kwalitatief nog betere, beschikbare en goed betaalbare hulp voor jeugdigen, ouders en gezin



Figuur 1 – Structuur afspraken NvO – vijf routes

Toelichting routes

Om structuur aan de afspraken uit de norm te geven, zijn de acht afspraken uit de NvO verdeeld over vijf routes. De **eerste route** heeft betrekking op het proces om tot een regiovisie te komen. Het resultaat van deze route is een gedragen visie die met verschillende actoren is opgesteld. De **tweede route** gaat over de invulling van de visie. Dit gebeurt op het vlak van inhoudelijke thema's van de visie, de invulling van de toegang, de invulling van de regionale samenwerking en de bovenregionale samenwerking. De opbrengst van deze route vormt het inhoudelijke fundament voor de regiovisie. De **derde en vierde route** gaan over het creëren van de juiste randvoorwaarden vanuit de rol van de gemeente als opdrachtgever. De opbrengst van deze stappen is meer praktisch en operationeel van aard. Deze bieden handvatten om aan de slag te gaan met het reduceren van de administratieve lasten, zorgvuldigheidseisen aan de inkoop en reële tarieven. De **vijfde route**, formeel geen onderdeel van de NvO, gaat over leren en verbeteren. De opbrengst hiervan is dat regio's bijvoorbeeld structureel met elkaar in gesprek gaan over de ontwikkeling van de afspraken uit de NvO. De opbrengst hiervan kan weer worden gebruikt voor de doorontwikkeling van de verschillende afspraken uit de norm.

1 Regiovisie: proces

Afspraak NvO

Gemeenten stellen in regionaal verband een regiovisie op die door de verschillende gemeenteraden wordt vastgesteld. De regiovisie komt tot stand in overleg met aanbieders (en met gecertificeerde instellingen en Veilig Thuis), professionals, (vertegenwoordigers van) jongeren en ouders en ketenpartijen.

Waarom is dit belangrijk?

De Regiovisie vormt de basis van het opdrachtgeverschap. Het opstellen van een visie met andere partijen dan alleen de gemeenten is daarbij van groot belang. Daarmee wordt geborgd dat de visie niet alleen iets is van de gemeenten, maar dat deze ook verankerd is in de wensen en eisen van diegenen die er in de praktijk mee te maken hebben. Ook is het gezamenlijk opstellen van een visie van belang voor de uitvoering erna: dit creëert draagvlak. Hierbij kan gedacht worden aan partijen zoals aanbieders, professionals, jongeren, ouders en ketenpartijen. Deze opsomming is niet eindig: indien er nog andere partijen zijn die logischerwijs betrokken moeten of kunnen worden, is het verstandig ook deze te betrekken.

Hoewel het opstellen van de visie iets is dat gezamenlijk moet gebeuren, is het *vaststellen* van de visie in formele zin een taak van de

gemeente en de gemeenteraden. Uiteindelijk is en blijft de gemeente de opdrachtgever. Het vaststellen van de visie door de *gemeenteraden* geeft de visie daarnaast ook gewicht en borgt niet alleen de uitvoering, maar ook de verantwoording. Vaststellen is daarom ook een belangrijk onderdeel van het proces om tot een regiovisie te komen.

In dit onderdeel wordt ingegaan op de aard van de inspraak van de verschillende partijen. Daarna wordt een voorbeeld gegeven van een ideaaltypisch proces om tot een visie te komen.

De rol van andere partijen

Om te voorkomen dat onduidelijkheid ontstaat over de rolverdeling in het proces, is het belangrijk dat de gemeenten vooraf nadenken en ook vaststellen wat de rol van de verschillende partijen moet zijn in het proces om tot een visie te komen. Daarbij bestaan verschillende varianten. Aan de ene kant is er de variant waarin alle partijen integraal betrokken worden in het complete proces van visievorming. Dit is mogelijk een goed uitgangspunt, maar het is daarbij ook belangrijk om te bedenken dat sommige onderdelen van de visie zich daarvoor minder goed lenen. Denk daarbij aan de vorm van de samenwerking tussen gemeenten, een onderdeel dat ook uitwerking vraagt in de regiovisie maar dat mogelijk voor inwoners en professionals minder relevant is. Aan de andere kant kan de betrokkenheid van de partijen niet slechts beperkt worden tot het meeziën en becommentariëren van concepten van de laatste versies van de visie. Dit geeft onvoldoende inspraak en is een te nauwe interpretatie van de (bedoeling van de) norm.

Iedere partij ziet slechts een deel van het gehele landschap. Vanuit de maatschappelijke rol van de gemeente is het de uitdaging om deze gefragmenteerde perspectieven samen met de betrokken partijen in het bredere maatschappelijke plaatje te passen. Het is de kunst om als regio het juiste gesprek te faciliteren. Het toetsen van te algemeen gesteld beleid kan bijvoorbeeld bij ervaringsdeskundigen soms tot abstracte discussies leiden die de concrete vraagstukken van de praktijk niet ophalen. De inspraak van jongeren, professionals en ervaringsdeskundigen is juist nuttig om deze vraagstukken op tafel te krijgen. Dit leidt vaak tot hernieuwde inzichten. Thema's zoals de transitie van het zorglandschap lenen zich bijvoorbeeld weer beter voor een gesprek met bestuurders van aanbieders, omdat dit weer beter aansluit bij hun praktijk en realiteit.

Naast het agenderen van de juiste onderwerpen is het creëren van een goede en constructieve sfeer voor overleg cruciaal. Daarbij kan het soms nuttig zijn partijen samen aan tafel te zetten, zodat het overleg niet alleen voor de gemeenten nuttig is. Afbakening van de thematiek, zonder daarin zaken uit te sluiten, is altijd wenselijk. Uiteindelijk is het voor de gemeenten belangrijk om voorafgaand aan het proces een goede en passende balans te zoeken tussen de wens tot co-creatie en inspraak enerzijds en de effectiviteit en hoeveelheid benodigde tijd (ook voor betrokken partijen) daarvan.

Een ideaaltypisch proces

Het onderstaande gaat in op een ideaaltypisch proces. Een regio die gaat starten met het maken van een regiovisie, maakt als eerste **een procesbeschrijving** – dit is een uitwerking van het proces om tot visie te komen – een spoorboekje als het ware. Hierin is opgenomen:

- Het doel en het waarom van het proces
- Een globale inhoudsopgave van de uiteindelijk op te leveren regiovisie
- De processtappen en overlegmomenten, inclusief de betrokkenheid van de externe en interne partijen
- De vraagstukken die in ieder overleg aan de orde komen
- De besluitvormingsmomenten, inclusief wie er bevoegd is om te besluiten

Door dit op papier te zetten, wordt voor alle deelnemers vooraf duidelijk welke onderwerpen wanneer aan de orde komen. Dit geeft rust in het proces en zorgt er voor dat iedereen zich op de inhoud van de regiovisie kan richten. Dit opdrachtdocument wordt bijvoorbeeld door een werkgroep van gemeentefunctionarissen opgesteld en door de bestuurders vastgesteld, vóórdat de werkzaamheden starten.

In de volgende stap **inventariseert** men wat de invulling kan zijn van de regiovisie en wat de gedachten daarover zijn. Er zijn mogelijk bijzondere onderwerpen die meer of minder aandacht vragen, zoals bijvoorbeeld kostenbeheersing, kwaliteit, integriteit, wachlijsten en dergelijke. Mogelijk zijn er onderwerpen die een hogere urgentie hebben

dan anderen. Het is goed dit in kaart te brengen en desgewenst te prioriteren. Een typische werkwijze is dat leden van de werkgroep bij interne en externe partijen ophalen wat zij van belang vinden. Dit kan in de vorm van interviews, (grotere) bijeenkomsten of mengvormen daarvan. Interviews hebben als voordeel dat alle personen hun mening kunnen en zullen geven, maar maken het proces voor de betrokkenen erg statisch. Interviewen is echter wel tijdrovend. Grotere bijeenkomsten hebben als voordeel dat personen ook met elkaar in gesprek kunnen gaan, iets dat ook goed is voor het proces en voor verrassende inzichten kan zorgen. Bij té grote bijeenkomsten is het risico echter weer dat mensen niet actief (kunnen) participeren of aan het woord komen.

De volgende stap is het **schrijven**. Dat is een taak voor een kleine werkgroep. Idealiter leest een aantal bestuurders in een vroeg stadium ook mee met de conceptteksten, zodat er vroegtijdig overeenstemming is.

De laatste stap is de interne en externe **consultatie**. Het is goed om zo lang als mogelijk de regiovisie in concept te houden zodat alle partijen – intern en extern – ook zien dat er sprake is van een dynamisch proces waarin input wordt meegenomen. In deze fase is het ook verstandig om alvast bij gemeenteraadsleden te polsen over de mogelijke inhoud, bijvoorbeeld door hen uit te nodigen voor bijeenkomsten met andere partijen.

Het **vaststellen** in de gemeenteraden is het sluitstuk. Dit vergt enige bestuurlijke

coördinatie, zeker in een omvangrijke regio. Het duurt doorgaans vier tot zes maanden om het gehele proces te doorlopen.

Samenvattend

Belangrijkste aandachtspunten om tot een visie te komen:

- Betrek andere partijen naast de gemeenten
- Bepaal de wijze van betrokkenheid van deze partijen
- Maak het proces vooraf transparant

Ideaaltypisch proces om tot een regiovisie te komen:

1. Procesbeschrijving
2. Inventarisatie
3. Schrijven
4. Consulteren
5. Vaststellen

2

Regiovisie: inhoud

Afspraak NvO:

De regiovisie geeft helderheid hoe gemeenten, ten minste voor de looptijd van deze visie, in regioverband de beschikbaarheid en continuïteit van jeugdfuncties borgen. Hierbij kan als leidraad de lijst met functies uit de regeling Jeugdautoriteit dienen, die regionaal een eigen invulling kan krijgen. De regiovisie geeft ook aan wat de gewenste ontwikkeling van het zorglandschap is.

Waarom is dit belangrijk?

Gemeenten zijn verantwoordelijk om voor kinderen en jongeren voldoende goede jeugdhulp beschikbaar te stellen. In theorie kan een gemeente deze opgave zelf (zonder samenwerking met andere gemeenten) uitvoeren. Het verzorgen van een compleet, integraal en sluitend jeugdhulpaanbod vraagt echter om samenwerking tussen gemeenten. Dit geldt zelfs voor de grootste gemeenten. Bepaalde hulpvormen zijn nu eenmaal niet op lokaal of gemeentelijk niveau beschikbaar of te organiseren. Bovendien blijkt in de praktijk dat het doorlopen van een inkoopproces, inclusief een mogelijke aanbesteding en het uitvoeren van goed contract- of leveranciersmanagement, voor veel gemeenten een (te) grote opgave is. Om dit efficiënt en doelmatig te realiseren, kiezen veel gemeenten voor samenwerking.

Om deze redenen is besloten dat samenwerking tussen gemeenten geen optie is, maar een norm met als doel om de continuïteit en beschikbaarheid van de jeugdhulp te borgen. Hoe ver die samenwerking strekt en hoe deze vorm krijgt, is onderdeel van de inhoud van de Regiovisie. Deze afspraak uit de NvO gaat allereerst in op de onderliggende basis van de samenwerking, de inhoudelijke visie. Daarna komt een aantal functies waarbij samenwerking in ieder geval noodzakelijk is aan de orde, inclusief een aantal manieren hoe deze samenwerking vormgegeven kan worden. Tot slot volgt een afwegingkader in het geval een gemeente kiest om de aard van de samenwerking wil aanpassen.

Inhoud als basis

De basis van de regiovisie is de inhoud. Het borgen van de continuïteit van jeugdfuncties start met het voeren van het regionale gesprek over gezamenlijke ambities en doelstellingen. Op basis van de inhoudelijke en strategische ambitie wordt vervolgens bepaald in welke mate samenwerking nodig is en voor welke functies een regio dit doet. Het is van belang om deze volgorde aan te houden: de vorm volgt de visie. In de onderstaande lijst zijn de onderwerpen opgenomen die in de praktijk aan de orde komen als het gaat om het inhoudelijk invullen van de regiovisie. Dit zijn bijvoorbeeld:

- Preventie en vroegsignalering
- Demedicaliseren
- Wijkgericht werken
- Jeugdhulp en onderwijs
- Zo thuis mogelijk
- Beter omgaan met complexe casuïstiek

- Integreren en ontschotten van gespecialiseerde hulp en schaarse voorzieningen

In de bijlage is per thema een uitwerking opgenomen. Ogenscheinlijk is dit een lijst met beleidsmatige thema's. De kracht zit in het maken van een vertaling van deze thema's naar wat je de komende jaren samen wil bereiken en realiseren. Door dit gesprek vanuit de inhoud met elkaar te voeren wordt al snel duidelijk op welke thema's regionale samenwerking gewenst of al dan niet noodzakelijk is.

Functies

Voor een beperkt aantal vormen van jeugdhulp blijkt dat samenwerking eigenlijk altijd noodzakelijk is (zie kader *cruciale functies*) Het gaat hier om schaarse functies. Denk daarbij bijvoorbeeld aan gespecialiseerde voorzieningen zoals Jeugd^{plus} zorg, een kliniek voor eetstoornissen of forensische jeugdhulp. Ook de samenwerking met passend onderwijs of Veilig Thuis vraagt een regionale schaal, mede ook omdat deze functies regionaal zijn ingericht. Voor deze vormen van jeugdhulp is regionale of zelfs bovenregionale samenwerking altijd op zijn plaats. Op het bovenregionale aspect wordt in afspraak 5 nader ingegaan. Veel gemeenten kiezen bij het inkopen van steeds meer vormen van jeugdhulp voor samenwerking. Als er in een gemeente forse ambities zijn waarvan de realisatie afhangt van grotere partijen, dan is samenwerking op zijn plaats. Ook doelen zoals de beperking van operationele kosten en administratieve lasten zijn redenen om samen te werken. Aan de andere kant zijn er gemeenten die beleidsmatig sterk willen

inzetten op het wijkgericht werken. Hiervoor geldt dat een verstandige mengvorm gekozen moet worden, mede gelet op de aansluiting met de functies zoals genoemd in het kader.

Cruciale functies

In de regeling Jeugdautoriteit is een lijst opgenomen met cruciale functies. De NvO verwijst hiernaar als mogelijke lijst met functies die regionaal ingekocht kunnen worden:

- De uitvoering van kindbeschermingsmaatregelen of jeugdreclassering
- Gesloten jeugdhulp
- Zorg voor jeugdigen in orthopedagogische behandelcentra
- Verplichte zorg zoals bedoeld in de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen
- Pleegzorg
- Verslavingszorg voor jeugdigen
- Forensische zorg
- Tot slot staat ook de landelijk ingekochte (LTA) zorg op deze lijst, dit vraagt geen regionale inkoop

Op hoofdlijnen zijn er drie smaken met betrekking tot de regionale inkoop:

1. *Lokaal tenzij*
 - Regionaal organiseren van cruciale regionale functies
 - Bovenregionaal samen met andere regio's organiseren van bovenregionale functies
 - Alle overige jeugdhulpfuncties lokaal organiseren

2. *Regionaal*

- Regionaal contracteren van alle functies in de jeugdhulp
- Bovenregionaal samen met andere regio's organiseren van bovenregionale functies

3. *Regionaal tenzij*

- Regionaal contracteren van alle functies in de jeugdhulp
- Bovenregionaal samen met andere regio's organiseren van bovenregionale functies
- De contractering laat ruimte aan gemeenten om aanvullend op het regionale aanbod contracten met lokale aanbieders af te sluiten; inkoop, contractering en monitoring wordt afgestemd met- en gefaciliteerd door de regionale inkoop

In het land zijn zowel de beweging richting meer lokaal inkopen, als de beweging richting meer regionaal inkopen zichtbaar. In de praktijk is er eigenlijk altijd een mix tussen lokaal, regionaal en bovenregionaal.

Aanpassen van de samenwerking

De keuze voor een afwijkende samenwerkingsvorm ten opzichte van de huidige situatie, kan grote financiële en praktische gevolgen hebben voor andere gemeenten en aanbieders. Daarom is het verstandig om bewust stil te staan bij veranderingen van de schaal van de samenwerking. Voordat besluitvorming hierover plaatsvindt, is het noodzakelijk dat de consequenties hiervan in kaart worden gebracht, vooral als het gaat om grote aanpassingen voor een of meerdere aanbieders. Neem hierbij de volgende aspecten mee:

- Gevolgen voor de aanbieders:

- Toename of afname administratieve lasten
 - Extra inkooprondes
 - Variëteit in inkoopmodellen, eisen, KPI's
 - Aansluiting van zorgketens
 - Gevolgen van leegstand in geval van niet contracteren
- Gevolgen voor bestaande cliënten
- Overgang naar nieuwe aanbieders
- Helderheid voor inwoners
- Verschillende systemen en regels in naburige gemeenten
- Gevolgen voor de ambtelijke organisatie
- Kan mijn organisatie dit aan (inkoopprocedure, beheer contracten, sturing)

Onzorgvuldigheden in dit proces hebben de afgelopen jaren geleid tot grote negatieve gevolgen voor aanbieders, gemeenten en jeugdigen.

Samenvattend

- Samenwerking tussen gemeenten is voor het behoud van de continuïteit van bepaalde jeugdhulpfuncties wenselijk of zelfs noodzakelijk
- Begin bij een gezamenlijk gesprek over de inhoud, visie en ambitie
- Bepaal op basis hiervan wat de regio samen wil bereiken
- Richt vervolgens de samenwerking in: hiervoor zijn drie smaken: lokaal tenzij, regionaal en regionaal tenzij
- Houd bij het aanpassen van de huidige samenwerking rekening met de impact voor gemeenten, aanbieders en jeugdigen

3

Toegang

Afspraak NvO:

De regiovisie gaat in op de wijze waarop de lokale toegang verbonden is met de gecontracteerde hulp, met de vijf basisfuncties voor lokale teams als leidraad.

Waarom is het belangrijk?

Het is van groot belang dat er een goede verbinding bestaat tussen de leefomgeving in de wijk en de gecontracteerde hulp en ondersteuning. De toegang speelt hier een belangrijke rol. Deze is doorgaans lokaal georganiseerd, dicht bij de leefomgeving van de inwoners. Het contracteren en aansturen van gespecialiseerde aanbieders gebeurt doorgaans (boven)regionaal. Verbinding tussen deze functies vraagt dus aandacht.

Binnen de jeugdhulp kan er niet gesproken worden over dé toegang als zodanig: in tegenstelling tot de toegang tot de Wmo zijn er meerdere partijen die naar een jeugdhulpaanbieder mogen verwijzen. Dit zijn de gemeente (meestal belegd bij de gemeentelijke toegang/lokale teams), de huisarts, gecertificeerde instellingen (GI's), de medische verwijzer en de rechterlijke macht. Deze 'toegangspoorten' tot de jeugdhulp worden op een andere manier georganiseerd en aangestuurd. Dit brengt uitdagingen in het leggen van de juiste verbindingen met zich mee.

Hieronder wordt ingegaan op de basisfuncties voor lokale (gemeentelijke) teams en welke onderwerpen bij deze verbinding doorgaans aan de orde komen. Verder wordt stilgestaan bij de rol van de huisarts en de GI.

Verbinding met de gemeentelijke lokale teams
Het rapport 'Basisfuncties voor lokale teams in kaart' ([rapport](#)) noemt een vijftal basisfuncties voor lokale teams. Dit zijn functies die in elk geval op lokaal niveau geborgd moeten zijn om een goed functionerend lokaal veld te hebben. Het uitvoeren van deze vijf functies vormt de basis voor de verbinding met de gecontracteerde gespecialiseerde hulp.

Hierbij gaat het doorgaans over de volgende onderwerpen:

- Informatie over welke partijen gecontracteerd zijn en wat de eisen en voorwaarden zijn
- Beschikbaarheid en inzet van professionals van gespecialiseerde partijen als het gaat om preventie, signalering, consultatie en advies
- Duidelijkheid over waar de rol van de toegang eindigt en die van de gespecialiseerde hulp begint in geval van overdracht
- Afstemmen van specifieke werkzaamheden waarin toegang en gecontracteerde aanbieders moeten samenwerken. Denk daarbij aan complexe casuïstiek, waarbij naast gespecialiseerde aanbieders ook gemeentelijke voorzieningen betrokken zijn
- Terugkoppelen van ervaringen van de medewerkers van de toegang aan contract-

- leveranciersmanagement (die daarvoor met de contractpartijen praten)
- Van elkaar leren en verbeteren

Daarnaast is er doorgaans ook sprake van allerlei projecten, waarin toegang en aanbieders met elkaar samenwerken. Al deze onderwerpen vragen aandacht.

Huisarts

Volgens de jeugdwet is het niet mogelijk om te bepalen hoe de huisarts verwijst. Het is ook in formele zin niet mogelijk om de huisarts te verplichten om alleen naar gecontracteerde aanbieders te verwijzen. Het is – net zoals bij de gemeentelijk toegang – wel van belang om ook deze vorm van toegang goed te verbinden. Het gaat daarbij om:

- Informatie over welke partijen gecontracteerd zijn en wat de eisen en voorwaarden zijn
- Bekendheid bij huisartsen met aanbod in het voorliggend veld (waarvoor verwijzingen dus niet nodig zijn)
- Afspraken over welke informatie gedeeld moet worden met de aanbieders en welke informatie naar de gemeente moet
- Duidelijkheid over in welke gevallen de gemeentelijke toegang ook betrokken moet worden (bijvoorbeeld bij complexe gevallen)

Bij de huisarts gaat het overigens veelal om de verwijzingen naar de enkelvoudige en soms gespecialiseerde hulp. In de praktijk is er door goede dialoog met de huisartsen of door de inzet van praktijkondersteuners bij de huisarts veel mogelijk. Vooral deze laatste kan veel van

bovenstaande onderwerpen borgen. Sommige gemeenten gaan zo ver om de inzet van praktijkondersteuners te vergoeden aan de huisarts. Dit geeft voor gemeenten nog meer houvast als het gaat om het leggen van verbinding.

Gecertificeerde Instellingen (GI's)

GI's zijn – net als de huisarts – in formele zin een vorm van toegang en kunnen eigenstandig verwijzen naar jeugdhulp. Afspraken met de GI's zijn doorgaans op regionaal niveau gemaakt, soms bovenregionaal. Het gaat hierbij doorgaans om de zwaardere (en kostbaardere) vormen van jeugdhulp. De GI is als toegang bij circa 30% van alle in de jeugdwet gemaakte kosten betrokken. Het creëren van een goede verbinding tussen GI en het lokale veld is dus zowel in kwalitatieve als ook in financiële zin zeer relevant voor de gemeente.

Voor deze (zwaardere) doelgroep is een goed functionerende driehoeksrelatie tussen gemeente, aanbieders en GI's cruciaal. Bij deze doelgroep is vaak sprake van meerdere hulpvormen, meerdere aanbieders en ook sprake van inzet van de gemeentelijke voorzieningen en andere onderdelen uit het sociaal domein (Wmo, Participatiewet). Daarnaast geldt dat hierbij ook nog andere partijen betrokken zijn (Veilig Thuis, politie, aanbod volwassenen, andere gemeentelijke voorzieningen etc.).

Op dit vlak lopen al veel initiatieven in Nederland, welke vooral gericht zijn op het beter en effectiever maken van de zorgketens. Toch is het leggen van een goede strategische,

inhoudelijke en ook operationele verbinding regelmatig nog een uitdaging voor veel gemeenten. De basis hiervan ligt vaak in het contract met de GI's en de (daaraan voorafgaande) bestuurlijke afspraken. Deze afspraken moeten niet alleen gaan over tarieven en kwaliteit, maar vooral ook gaan over de rol van GI's in de keten, integratie van werkzaamheden met anderen, en preventie en vermindering van sociaal maatschappelijke problematiek, zoals uithuisplaatsingen en vechtscheidingen. Goede bestuurlijke afspraken hierover vormen de basis. Veel gemeenten staan hierbij nog aan het begin.

Samenvattend

- Verbinden van toegang met het gespecialiseerde veld is om meerdere redenen noodzakelijk
- Verbinden van de (gemeentelijke) toegang gaat om het regelen van praktische aspecten, zoals delen van informatie, taakverdeling, ketenafspraken en terugkoppeling, leren en verbeteren
- Voor effectief verbinden van de huisartsen is overleg en inzet van praktijkondersteuners een goede optie
- Voor effectief verbinden van de GI-functie zijn hernieuwde bestuurlijke afspraken tussen GI's en gemeenten noodzakelijk

4

Governance Regionaal

Afspraak NvO

Regio's kiezen in hun regiovisie een niet-vrijblijvende governance, met één onderling overeengekomen en gedragen aanspreekpunt dat extern kan optreden namens de regio.

Waarom is dit belangrijk?

De afspraak uit de norm schrijft een niet-vrijblijvende vorm van governance voor. In de praktijk blijken vrijblijvende vormen van samenwerking te ineffectief op de momenten dat optreden vanuit de gemeenten noodzakelijk is. Deze samenwerkingen zijn vaak afhankelijk van mensen en hun persoonlijke verhoudingen. Dit sluit onvoldoende aan op het beoogde lange termijn karakter van de samenwerking tussen gemeenten bij het uitvoeren van de wettelijke taak. De effectiviteit van de samenwerking neemt aanzienlijk toe in regio's waar er één samenwerkingsvorm is en er heldere afspraken zijn over wie wat doet, over wat het mandaat van de samenwerking is en wat er lokaal en regionaal georganiseerd wordt.

Met deze afspraak komt een eind aan (een deel van de) discussies over de organisatie van de regio. Dit geeft ruimte om de blik naar de jeugdigen en partners in het veld te verschuiven. Om te voldoen aan de norm, moeten regio's in hun visie een uitspraak doen over de vorm van samenwerking.

Er zijn veel samenwerkingsvormen mogelijk. In de handreiking 'Intergemeentelijk samenwerken' ([handreiking](#)) staat een uitgebreide beschrijving van de toepassing van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR), de belangrijkste wettelijke basis voor gemeentelijke samenwerking. In beginsel zijn alle vormen van samenwerking mogelijk, zo lang deze voldoen aan de volgende eisen:

De samenwerking is **meerjarig**. Er wordt niet voor één jaar of één contracteringsronde samengewerkt maar het gaat om een langdurige samenwerking. Hierbij zijn er twee smaken: 1) een gemeentelijke samenwerking voor een bepaalde tijd (x aantal jaar) en 2) een samenwerking voor onbepaalde tijd. De doelstellingen voor de transformatie die op voorhand samen met aanbieders geformuleerd zijn, vormen de inhoudelijke basis voor de meerjarige samenwerking.

De samenwerking is **geformaliseerd**. Dit betekent dat de samenwerkingen en de bijhorende afspraken op papier zijn uitgewerkt en daartoe in formele zin is besloten.

Binnen de samenwerking is er helderheid over de **taakverdeling** binnen en tussen de gemeenten en de regio. Er zijn afspraken gemaakt over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, onder meer wie namens de gemeenten kan handelen. Deze taakverdeling is uitgewerkt en daarover is bestuurlijk besloten.

Binnen de samenwerking is er **één bestuurlijk aanspreekpunt** dat zowel intern als extern kan optreden namens de regio.

Samenvattend

In de regiovisie kiezen de gemeenten voor een niet vrijblijvende samenwerkingsvorm. Deze voldoet aan de volgende eisen:

- De samenwerking is meerjarig
- De samenwerking is geformaliseerd
- Binnen de samenwerking is er helderheid over de *taakverdeling*
- Binnen de samenwerking is er *één bestuurlijk aanspreekpunt*

De handreiking 'Intergemeentelijk samenwerken' ([handreiking](#)) geeft aan welke rechtsvormen er zijn.

5

Bovenregionaal**Afspraak NvO:**

Regio's geven in hun regiovisie aan hoe en voor welke functies ze bovenregionaal samenwerken, met als doel dat deze bovenregionale functies beschikbaar blijven.

Waarom is dit belangrijk?

Veel jeugdhulp wordt op lokaal of regionaal niveau ingekocht, (zie rode kader 'Cruciale functies' afspraak 2). Voor het behoud van een aantal hoogspecialistische vormen van jeugdhulp is ook de regionale schaal te beperkt om de beschikbaarheid ervan te kunnen garanderen. Om de continuïteit van deze functies te waarborgen is bovenregionale samenwerking tussen jeugdregio's nodig.

Dit onderdeel gaat over de criteria voor bovenregionale samenwerking, de belangrijkste aandachtspunten voor de bovenregionale contractering en de wijze waarop de aansluiting met het lokale veld gemaakt kan worden. In de rode kaders zijn voorbeelden van deze samenwerkingsvormen (accounthoudende regio's en expertisecentra) uitgewerkt.

Criteria voor bovenregionale samenwerking

De norm schrijft geen uitputtende lijst van functies voor waarvoor bovenregionale samenwerking nodig is. Dit hangt sterk af van de specifieke jeugdhulpfunctie en van de omvang van de regio, het aantal inwoners en

de demografie van de betrokken jeugdregio's. Het bepalen van de schaal is maatwerk en is niet aan een norm van bijvoorbeeld een aantal inwoners te koppelen. Wel is er een aantal criteria op basis waarvan bepaald kan worden of voor een specifieke functie bovenregionale samenwerking nodig is. Deze zijn:

- *Schaal*: schaarste van het aanbod in relatie tot volume en kosten
- *Personeel*: beschikbaar maken en behouden van professionals in een bepaald gebied
- *Kennis*: beschikbaar maken en behouden van kennis over hoogspecialistische functies
- *Innovatie*: waarborgen van continuïteit en kwaliteit van kennis en expertise in de toekomst

Accounthoudende regio's

Een aantal jeugdregio's is accounthoudende regio voor bovenregionale aanbieders en GI's. De VNG houdt deze [lijst](#) actueel, in overleg met de regio's. Via het ontwikkeld systeem van vroegsignalering (EWS) ziet de accounthoudende regio toe hoe aanbieders zich organisatorisch en financieel ontwikkelen en onderhoudt zij daarover met aanbieders en betrokken regio's overleg.

Aandachtspunten bovenregionale contractering

Ook in het bovenregionale veld is het doel om de komende jaren verder te transformeren. Van aanbieders wordt onder meer gevraagd om - waar mogelijk - behandelingen te verkorten, te ambulantisieren, samen te werken en waar dat kan aan te sluiten bij lokale ketens en de toegang. Ook is het nodig dat kennis en expertise lokaal beschikbaar gesteld wordt, onder meer voor preventie en vroegsignalering. Op de middellange termijn heeft dit ook voor de bovenregionale voorzieningen gevolgen.

Belangrijke onderwerpen bij de bovenregionale contractering zijn:

- Commitment op inhoudelijke doelstellingen vanuit regio's en aanbieder(s)
- Afspraken over de gewenste beweging van aanbieders en indien nodig de daarvoor noodzakelijke middelen
- Contracteren van een beperkt aantal aanbieders voor deze functies (beperking van marktwerking voor deze functies)
- Passende financiering die aan de aanbieder ruimte biedt om in te zetten wat nodig is (*matched care*), die de aanbieder niet onnodig financieel onder druk zet en die continuïteit van de hulpfuncties ondersteunt
- Afspraken over een vast aanspreekpunt vanuit de regio's richting de aanbieder(s) (zie rode kader 'Accounthoudende regio's')
- Monitoring en sturing door regio's op afgesproken inhoudelijke ontwikkelingen

- Aansluiting bij de regionale expertisecentra (zie rode kader 'Regionale Expertisecentra') en lokale voorzieningen

Regionale Expertisecentra

Een voorbeeld van bovenregionale samenwerking is de ontwikkeling van expertisecentra. Het bieden van een passende oplossing voor jongeren met meervoudige en complexe problematiek vraagt om goed georganiseerde integrale hulp. Vaak is expertise en hulp aanwezig/beschikbaar, maar los van elkaar georganiseerd. De acht expertisecentra zorgen er samen met andere betrokken partijen voor dat jongeren niet meer tussen wal en schip vallen. De centra dragen zowel bij aan een passende oplossing voor jongeren op de korte termijn als aan het leren van casuïstiek en het steeds beter worden op langere termijn. Het doorontwikkelen van kennis en expertise over deze doelgroep heeft als doel om in de toekomst tijdige en betere interventies in te zetten om de complexe problematiek zo veel mogelijk te voorkomen.

Aansluiting bovenregionaal met het lokale veld

Het is belangrijk dat er een goede aansluiting is tussen het bovenregionale aanbod en het lokale veld. Dit betreft dezelfde aspecten die eerder bij afspraak 3 aan de orde zijn geweest, waar het gaat om de verbinding met de toegang. Het verbinden van de bovenregionale functies is niet op te lossen middels werkprocessen of financieringsconstructen. De sleutel tot succes zit hier in de samenwerking tussen mensen. Hierbij is vooral belangrijk dat er stabiele relaties tussen medewerkers uit de lokale teams en de bovenregionale aanbieders ontstaan. Het hebben van vaste aanspreekpunten binnen de organisatie voor deze functies is een eerste stap in de goede richting. Het helpt wel als professionals in het lokale veld voor deze functies op eenzelfde manier werken. Denk hierbij aan de manier waarop het consult en de triage voor deze doelgroepen plaatsvindt. Vanuit de inhoud gezien is het bijvoorbeeld wenselijk dat dit altijd mét de aanbieder erbij plaatsvindt.

Aan de slag

Het opzetten van bovenregionale samenwerking begint praktisch met een analyse. Waar zitten de schaarse functies? Hoeveel jeugdigen uit de regio maken gebruik van deze functies? Met welke regio's is het logisch om de samenwerking op te zoeken? Welke aanbieders zijn hierbij nodig? Vervolgens kan de stap worden gemaakt om samen met de andere regio's de inhoudelijke ontwikkeldoelen voor dit aanbod voor de komende jaren te benoemen, waarna het gesprek met de betreffende aanbieder(s) begint.

Samenvattend

Om de continuïteit van functies te waarborgen is bovenregionale samenwerking tussen jeugdregio's nodig. De voornaamste redenen om bovenregionaal samen te werken zijn:

- Schaal
- Personeel
- Kennis
- Innovatie

Bovenregionale afspraken omvatten meer dan alleen productieafspraken, maar zijn ook strategisch van aard en gericht op de toekomst en continuïteit van functies.

Verbinding met het lokale veld blijft cruciaal.

Maak gebruik van bestaande afspraken, zoals expertisecentra en afspraken over accounthoudende regio's.

De start van bovenregionale samenwerking is een goede analyse, gevolgd door gesprekken met de bestaande aanbieders.

6

Administratieve lasten

Afspraak NvO:

Regio's verplichten zich tot beperking van administratieve lasten door 1) de drie uitvoeringsvarianten consequent toe te passen; 2) bij regionale contractering als gemeente dezelfde contractvoorwaarden en gezamenlijk contractbeheer te hanteren

Waarom is dit belangrijk?

Een van de problemen waar gemeenten en jeugdregio's tegenaan lopen, is de hoogte van de administratieve lasten. Sinds 2015 zijn gemeenten en regio's voortvarend aan de slag gegaan met inkopen en contracteren. Het resultaat hiervan is ook een relatief grote versnippering van de contractering. Hierbij zijn er soms aanzienlijke verschillen in contractvormen, kwaliteitseisen, contractduur en administratieve processen. Oplopende tekorten bij gemeenten leiden daarnaast soms tot toename van de verantwoordingseisen. Al deze factoren hebben tot een flinke toename van de administratieve lasten geleid. Aanbieders die te maken hebben met meerdere opdrachtgevers worden geconfronteerd met verschillende productomschrijvingen, bekostigingsmethoden, andere kwaliteitseisen, andere administratieve protocollen en manieren van sturing enzovoorts. Voor aanbieders gaat er veel tijd en energie zitten in het navolgen van deze verschillende werkwijzen. Deze tijd wordt niet aan de hulp besteed.

Deze afspraak gaat over het reduceren van onnodige administratieve lasten. Eerst wordt gekeken naar de voornaamste redenen waardoor administratieve lasten oplopen. Daarna volgen praktische tips waarmee een regio aan de slag kan om de administratieve lasten te verminderen, waardoor meer ruimte voor inhoud en transformatie ontstaat.

Administratieve lasten lopen op door:

- Te veel onnodige regels en eisen (binnen de regio / ten opzichte van naburige regio's)
- Versnippering van contracten en inkoopchaal
- Onvoldoende samenwerking tussen gemeenten
- Te veel of verschillende productomschrijvingen (niet gestandaardiseerd)
- Te veel of verschillende bekostigingsvarianten (met andere vereisten)
- Onnodige monitoringseisen, toename van onnodige sturing en verantwoordingsinformatie
- Te korte looptijd van contracten

Aan de slag

Het verlagen van administratieve lasten is niet complex, maar wel veel werk.

Het hanteren van de uitvoeringsvarianten, het gebruik van standaarden en het hanteren van gelijke contractvoorwaarden zijn een stap in de goede richting om de administratieve lasten te

verminderen. Verder kan een regio aan de slag met:

- Het doorlopen van werkprocessen met aanbieders met als doel om onnodige elementen te verwijderen
- Het vormgeven van alle administratieve processen op basis van de standaard administratie protocollen ([outputgericht](#), [taakgericht](#), [inspanningsgericht](#)) en werkwijzen ([Modelbepalingen](#))
- Het hanteren van landelijke product- en kwaliteitsdefinitie ([uniforme set aan outcome-criteria](#), [opgesteld door NJI](#))
- Het volgen van omliggende regio's voor wat betreft administratieve werkwijzen waar dat weinig of niets uitmaakt
- Het betrekken van aanbieders bij het opstellen van KPI's, monitoring en sturingsinformatie
- Het gezamenlijk inkopen en contracteren op een regionale schaal
- Het betrekken van mensen uit de backoffice bij het formuleren van de eisen over werkwijzen
- Het betrekken van mensen in de uitvoering bij het formuleren van het inkoopbeleid
- Het uitvoeren van een toets van het beleid op de uitvoerbaarheid

Als een regio een serieuze stap in het reduceren van de administratieve lasten wil zetten dan valt de grootste winst te behalen in het regionalisering van de backoffice. De meeste van de bovengenoemde actiepunten worden

hiermee ondervangen. Om tot een goed functionerende regionale backoffice te komen zijn stabiliteit en vertrouwen in de samenwerking binnen de regio, een duidelijk commitment op bestuurlijk niveau en een goede samenwerkingsvorm randvoorwaarden.

Ruimte voor transformatie

Regio's en aanbieders zijn veel tijd kwijt met het thema administratieve lasten. Deze tijd gaat ten koste van de tijd en energie die in het leveren van goede zorg en ondersteuning en de verbetering ervan gestoken kan worden. Door administratieve processen te toetsen voordat ze worden ingevoerd, processen op elkaar aan te laten sluiten (zowel intern als tussen gemeenten) en samen te werken met elkaar wordt een stabiele basis gecreëerd voor verlaging van de administratieve lasten. Hiermee komt ook tijd vrij en ontstaat er ruimte voor hetgeen aandacht vraagt: transformatie van de jeugdhulp.

Samenvattend

De administratieve lasten zijn in de afgelopen jaren flink toegenomen. Een regio kan stappen ondernemen om deze lasten te verlagen en zo meer tijd vrijmaken voor de transformatie van de jeugdhulp. De belangrijkste mogelijkheden zijn:

- Uniformeren waar dat mogelijk is
- Reduceren waar dat kan
- Consequent toepassen van de drie uitvoeringsvarianten, werkwijzen, protocollen en landelijke standaarden, eisen en definities
- Bij het ontwerp van nieuwe werkwijzen en bij nieuwe inkoopprocedures aandacht besteden aan dit onderwerp
- Betrekken van mensen in de uitvoering bij het ontwerp

Grote stappen voorwaarts zijn centraliseren van de backoffice in de regio('s) en werken aan vertrouwen en samenwerking met de aanbieders.

7

Zorgvuldigheids- eisen inkoop

Afspraak NvO:

Gemeenten houden zich aan zorgvuldigheidseisen voor inkoop. Dit betekent dat ze inzetten op tijdige start en afronding van contractering, op meerjarige contracten en op continuïteit van zorg bij aflopende contracten

Waarom is dit belangrijk?

Zorgvuldigheidseisen voor de inkoop gaan over hoe een gemeente zich als opdrachtgever ten opzichte van de opdrachtnemer opstelt en over hoe de inkoop is vormgegeven. In de afgelopen jaren is hiermee veel ervaring opgedaan. Een deel van de afspraken uit de NvO is hiervan het resultaat.

Deze afspraak betreft twee belangrijke onderwerpen: tijdigheid en stabiliteit, en de uitwerking van de zorgvuldigheidseisen (onder meer in de Zeven Goede Gewoonten).

Tijdigheid en stabiliteit

Als het gaat om tijdigheid en stabiliteit gelden de volgende eisen:

- Tijdige publicatie – publicatie van nieuwe inkoopprocedures vindt vanaf 2021 voor 1 april plaats
- Tijdige afronding inkoopprocedure – contracten zijn drie maanden voor de ingang van het contract getekend
- Meerjarige contracten – een minimale contractduur van drie jaar

- Continuïteit van zorg – deugdelijke afspraken tussen gemeenten en aanbieders over continuïteit van zorg na aflopen van een contract

Vooraf nieuwe contracten of grote veranderingen in de contracten hebben veel impact op zowel de gemeente als aanbieders. Het kost veel tijd om deze contracten in de werkprocessen te implementeren. In de afgelopen jaren is vaak gebleken dat hiervoor te weinig tijd werd uitgetrokken. Door aan deze zorgvuldigheidseisen vast te houden, hebben aanbieders voldoende tijd en zekerheid om zich voor te bereiden op nieuwe contracten, is er voldoende basis voor gezonde bedrijfsvoering voor aanbieders en zijn de afspraken bij afloop van het contract helder. Ook bij afronding van contracten moeten er duidelijke afspraken zijn.

Zeven Goede Gewoonten

De Zeven Goede Gewoonten geven naast deze eisen een verdere invulling van het begrip zorgvuldigheid. In de publicatie Zeven Goede Gewoonten van het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ) ([publicatie](#)) zijn zeven thema's (zie groene kader) opgenomen die daaraan bijdragen.

Zeven Goede Gewoonten bij het inkopen van jeugdhulp:

- Maak je huiswerk
- Kies pragmatische doelen
- Zet het hele instrumentarium in
- Communiceer vanuit het toekomstperspectief
- Denk samen
- Vertrouw, maar controleer
- Regel je mandaat

De Zeven Goede Gewoonten zijn gebaseerd op een aantal basisgedachten. De eerste is dat gemeenten werken en denken in termen van samenwerking met elkaar en met aanbieders. Samenwerking is een randvoorwaarde om tot transformatie in de jeugdhulp te komen. Een andere belangrijk gedachte is dat gemeenten en regio's zichzelf niet alleen maar zien als opdrachtgever, maar zichzelf ook zien als 'leidinggevende aan een veranderproces'. De transformatie is een veranderproces. Leiderschap bij verandering gaat niet alleen om het formuleren van eisen en wensen vanuit de optiek van opdrachtgever, maar gaat vooral ook om luisteren, verbinden, verantwoordelijkheid nemen voor het proces, respect tonen voor betrokkenheid en personen en organisaties de kans geven te wennen aan komende veranderingen.

Samenvattend

- Het hanteren van de zorgvuldigheidseisen voor inkoop zorgen voor voldoende implementatietijd van nieuwe contracten bij aanbieders
- De Zeven Goede Gewoonten geven verdere invulling van de zorgvuldigheidseisen
- Samenwerking is een randvoorwaarde om tot transformatie met aanbieders te komen. Van gemeenten wordt leiderschap in dit veranderproces verwacht

8

Reële tarieven

Afspraak NvO:

Regio's hanteren in hun contractering reële tarieven en kunnen rekenen op transparantie van aanbieders in de opbouw van hun tarief

Waarom is dit belangrijk?

Tarieven zijn voor zowel jeugdhulpaanbieders als gemeenten een belangrijk onderdeel van inkoopafspraken en verdienen een goede onderbouwing. Het geven van transparantie over deze onderbouwing wordt vanaf 1 april 2021 ook voor Jeugdhulp verplicht op basis van een Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB). Dit heeft consequenties voor de toekomstige inkoop. Toepassen van de processen en de kostprijs-elementen zoals de AMvB dat voorschrijft, maakt dat gemeenten en aanbieders een beter gesprek gaan voeren over Jeugdhulptarieven. In plaats van discussies over “te laag/te hoog” gaat het gesprek straks over “is het tarief passend?”. In dit onderdeel wordt ingegaan op wat een reëel tarief is, hoe je dit kan bepalen, hoe je tot een reëel tarief komt en wat de uitdagingen in dit proces zijn.

Reële tarieven

Bij het bepalen van reële tarieven gaat het er om dat de gemeenten of regio tot een reële prijs komt in relatie tot de gevraagde kwaliteit en deskundigheid van de jeugdhulp. Dit betekent dat de aanbestedende dienst (gemeente of jeugdregio) een prijs moet

vaststellen en onderbouwen waarmee jeugdhulpaanbieders in staat zijn om de gevraagde kwaliteit en deskundigheid te leveren. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat de aanbestedende dienst een prijs betaalt waarmee een aanbieder met een redelijk efficiënte bedrijfsvoering aan zijn verplichtingen (waaronder de cao-bepalingen) kan voldoen.

Het onderbouwen van reële tarieven is meer dan het afvinken van een checklist in de voorbereiding op een aanbesteding; het vraagt om een zorgvuldig proces waarbij idealiter een dialoog plaatsvindt tussen de jeugdregio en de aanbieder over de inhoud van de zorg. Immers, de inhoudelijke keuzes van gemeenten bepalen de gevraagde kwaliteit en deskundigheid en zijn daarmee uiteindelijk ook van invloed op tarieven. Zo zijn bijvoorbeeld de intensiteit (aantal uur zorg per dag), de groepsgrootte en de gewenste deskundigheid (verhouding mbo/hbo/WO-medewerkers) in belangrijke mate bepalend voor de prijs van een zorgproduct.

Bepalen én betalen wat je vraagt

Het proces begint dus bij het vaststellen van wat de aanbestedende dienst vraagt van jeugdhulpaanbieders. Welke intensiteit past bij de zorgproducten, welk type medewerkers (opleidingsniveau, en loonschaal), welke groepsgrootte is passend en welke veranderopgave is aan de orde? Zeker bij het aanbesteden van nieuwe zorgproducten is het van belang om antwoord te geven op deze vragen. De antwoorden op deze vragen vormen immers het vertrekpunt voor het waarderen van de verschillende kostprijs-elementen (zie

volgende paragraaf). De optelsom van alle kostprijs-elementen maakt de onderbouwing van de kostprijs. Let op: een kostprijs zegt iets over de kosten die gemaakt worden om een product te leveren, een tarief is de prijs die daarvoor betaald wordt. Uitgangspunt is dat de aanbestedende dienst rekening houdt met alle kosten die een aanbieder maakt om het product te kunnen leveren. De aanbestedende dienst onderbouwt dus een kostprijs als input voor haar besluit over reële tarieven.

Naast het bepalen wat je vraagt en het inzichtelijk maken van de kosten die daaraan verbonden zijn, is het ook cruciaal om rekening te houden met de kenmerken van het lokale of regionale zorglandschap. Het zorglandschap is immers de context waar binnen de zorg geleverd moet worden. Ter illustratie: probeer rekening te houden met de lokale kenmerken, zoals de arbeidspopulatie of de gemiddelde overhead van aanbieders. Tegelijkertijd kan een reëel tarief ook een prikkel bevatten voor verandering: door bijvoorbeeld een lagere waarde voor overhead te hanteren en een gemiddeld lager bruto uurloon, maar ook door bijvoorbeeld een lager percentage voor overhead te kiezen in de kostprijsonderbouwing.

Aanpak

Een reëel tarief is gebaseerd op verschillende kostprijs-elementen. Welke dat zijn, is afhankelijk van het zorgproduct. In het groene kader op de volgende pagina is een opsomming gegeven van typische kostprijs-elementen.

Typische kostprijsselementen:

- De kosten van de beroepskracht
- Kosten voor niet productieve uren van de beroepskrachten als gevolg van verlof, ziekte, scholing en werkoverleg
- Reis- en opleidingskosten
- De overheadkosten
- Overige kosten als gevolg van door de gemeente gestelde verplichtingen voor aanbieders waaronder rapportageverplichtingen en administratieve verplichtingen
- Huisvesting/verblijfskosten
- Verzorgingskosten
- Indexatie van het reële tarief voor het leveren van een dienst

De verschillende kostprijsselementen vormen bij elkaar de kostprijs van het product: het uitgangspunt voor de tariefstelling. Om passende waarden voor deze kostprijscomponenten te vinden, kan een aanbestedende dienst drie methoden gebruiken: een kostenonderzoek, dialoog met aanbieders, een vergelijking met referentiecijfers of een combinatie van deze drie methoden. Het laatste biedt het meest volledige beeld.

Het proces om de kostprijs in kaart te brengen, kent vijf fasen. Dit gehele proces dient doorlopen te worden ter voorbereiding op een aanbesteding:

1. Het bepalen van de informatiebehoefte en de scope (welke informatie is al voor

- handen en welk detailniveau van onderbouwing is wenselijk?)
2. Uitvraag en de validatie (welke methode wordt er ingezet? Wordt er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van een rekentool?)
3. Analyse en interpretatie en duiding (met aanbieders) van de bevindingen (waarbij de gegevens ook vergeleken kunnen worden met referentiecijfers)
4. Rapportage: de AMvB schrijft een transparante wijze van onderbouwing voor
5. Het vaststellen van het reële tarief door de gemeente(n)

Differentiatie

Een overweging bij het bepalen van het reële tarief kan zijn om te differentiëren naar specifieke kenmerken of rollen van aanbieders. Sommige aanbieders hebben een systeemfunctie in het zorglandschap: ze hebben een regiefunctie voor de cliënt, kunnen snel op- en afschalen en doorverwijzen als het nodig is. Bovendien worden zij veel gevraagd mee te denken met lokaal en regionaal jeugdzorgbeleid. Tegenover deze taken dient eveneens een vergoeding te staan om te voorkomen dat organisaties met zo'n systeemfunctie structureel verliesgevend zijn.

Onzekerheden en timing

Ook na een zorgvuldig proces om tarieven vast te stellen, zijn er onzekerheden. Niet alle informatie is beschikbaar, voldoende vergelijkbaar of even betrouwbaar. Nieuwe definities van producten kunnen afwijken, waardoor kostprijzen lastig te bepalen zijn. Een gemeente of regio dient met beperkte hoeveelheid informatie toch een zorgvuldig

besluit te nemen, ook als er interpretatieverschillen zijn tussen gemeenten en aanbieders.

Tot slot is het van belang dat het beschreven proces tijdig wordt gestart. Te vaak wordt dit gezien als het "sluitstuk" met te weinig tijd voor adequate analyses, dialoog met aanbieders en te weinig tijd voor afgewogen besluitvorming.

Samenvattend

- Een reël tarief is gebaseerd op verschillende kostprijsselementen (personeel, overhead, huisvesting, indexatie, reis- en opleidingskosten, etc.)
- De gemeenten zijn verplicht op basis van een AMvB om kostprijsonderzoek te doen, in de gevallen er nieuwe producten worden geformuleerd of tarieven worden aangepast
- Gemeenten moeten hierin transparant opereren
- Het proces van het kostprijsonderzoek is in de AMvB vastgelegd
- Ook na onderzoek zijn er altijd onzekerheden
- Begin op tijd, want het proces kan ingewikkeld zijn en het tarief is – als het niet goed gaat - het struikelblok bij de inkoop

Leren en verbeteren

De NvO geeft richting aan wat gemeenten samen moeten doen om de continuïteit van het zorglandschap te bewaken. Cyclisch leren en verbeteren is daarbij steeds meer een onderdeel van de praktijk in het jeugdhulplandschap. Om die reden is het in de routekaart opgenomen. Formeel gezien is leren en verbeteren niet één van de afspraken van de NvO. Leren en verbeteren gaat over twee onderwerpen: 1) leren van elkaar en 2) het lerend jeugdstelsel.

Van elkaar leren

De afspraken uit de NvO bieden ook een mooie aanleiding om met andere regio's in gesprek te gaan over onderwerpen, zoals het opstellen van een regiovisie en de rol van de gemeente als opdrachtgever. Het delen van een *lessons learned* om tot een regiovisie te komen bevat een waardevolle kans om periodiek als regio's met elkaar in gesprek te gaan.

Een combinatie van het feit dat de gemeentelijke taken in het sociaal domein relatief nieuw zijn, de nieuwe afspraken van de NvO en de grote financiële tekorten, maakt dat de behoefte naar succesverhalen van anderen groot is. Dit heeft in de afgelopen jaren geleid tot een aantal Nederlandse *showcases* in het sociaal domein. Dit is goed nieuws, omdat we daarmee het leren van elkaar stimuleren. Het is ook verstandig om ook naar de ervaringen van andere regio's te kijken voordat een gemeente of regio zelf met vernieuwing aan de gang gaat. Een groot deel van de ondersteuning van de VNG is daarop gericht. Toch is er wat dit betreft ook sprake van enige

tegenstrijdigheid. Veel gemeenten hebben, ondanks de wens om van elkaar te leren, toch de neiging om zelf het wiel uit te willen vinden. Het principe "*beter goed gejat dan slecht bedacht*" gaat niet voor iedereen op. Er zijn talloze goede voorbeelden in gemeenten en regio's waar andere regio's goed mee aan de slag kunnen – je voordeel doen met goede (en slechte!) voorbeelden is ook een vorm van goed bestuur. In het onderstaande blauwe kader een overzicht van "innovatieve aanpakken" die inmiddels in heel Nederland goed uitgewerkt zijn.

Een greep uit goede voorbeelden:

- Invoeren van een top-50 aanpak rondom de 50 meest complexe gezinnen in een regio
- Hanteren van een werkwijze rondom de hoogspecialistische, weinig voorkomende doelgroep in de toegang en toeleiding tot zorg
- Invoeren van praktijkondersteuners bij de huisarts
- Opstellen van een regionaal woonplan om vraag en aanbod voor woonvormen (gezinshuizen, pleegzorg, etc.) op elkaar af te stemmen
- Opstellen van een samenwerkingsdocument (convenant) met ontwikkelpartners om richting te geven aan een transformatiebeweging

Lerend jeugdstelsel

Het grootste leervermogen zit echter in de regio zelf, in het onderling met elkaar en met

aanbieders uitwisselen van kennis, ervaringen en op basis daarvan steeds weer verbeteren. Het gaat daarbij niet om beleid, maar om het op dagelijkse basis, op basis van kennis en feiten, steeds weer stap voor stap verbeteren van de huidige praktijk. Dit kan toegepast worden op:

- Het leiding geven aan de transformatie
- Het verbeteren van samenwerking
- Het verbinden van de toegang
- Het invullen van opdrachtgeverschap richting aanbieders en
- Verlagen van administratieve lasten

Deze wijze van werken vormt een andere belangrijke kans voor gemeenten. Het is vooral relevant als het gaat om het verbeteren van ingesleten gedrag, als meerdere partijen erbij betrokken zijn of als er geen lijstje van voor de hand liggende oplossingen is. Deze wijze van werken is niet alleen toepasbaar op onderwerpen uit de NvO, maar vooral ook relevant voor inhoudelijke verbeteringen. Denk bijvoorbeeld aan het voorkomen van uithuisplaatsingen. Dit is niet iets dat vanaf de beleidstafel besloten kan worden. Dit kan alleen als de betrokken professionals samen met de gezinnen en alle mensen er omheen hieraan werken, dit onderzoeken en – dat is belangrijk – de opgedane ervaring en kennis in de volgende casus weer inzetten. Veel van de inhoudelijke thema's in de jeugdhulp, zoals demedicaliseren, voorkomen van uithuisplaatsen, aanpak van complexe casuïstiek en ambulantisering vraagt om een dergelijke aanpak (zie bijlage voor een uitwerking van deze thema's). Een voorbeeld van een dergelijke aanpak is de Beweging van Nul.

Aan de slag

De NvO geeft regio's en gemeenten aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan over de toekomst. Waar willen we over vijf jaar staan? Hoe en met wie gaan we daarheen bewegen? En als dat duidelijk is, wat gaan we morgen anders doen om te zorgen dat die beweging in gang gaat komen? Voor alle afspraken uit de NvO geldt dat de kracht in het proces en in de samenwerking zit. Alleen door het gezamenlijke proces regionaal of bovenregionaal, met aanbieders en ketenpartijen te doorlopen, gaan de afspraken ook daadwerkelijk iets betekenen.

Met de afspraken uit de NvO wordt er richting gegeven aan wat je als jeugdregio samen doet. Hierdoor hoef je geen discussie meer te voeren over hoe je samen georganiseerd bent, waardoor ruimte ontstaat om in dialoog met het hele veld aan de slag te gaan. Dit is een beweging die je als opdrachtgever in gang kan gaan zetten. De beweging stopt niet bij het voldoen aan de norm: het gaat juist om het in gang zetten van een lange termijn beweging richting kwalitatief nog betere, beschikbare en betaalbare hulp voor jeugdigen, ouders en gezin.

Ondersteuning totstandkoming regiovisie

De NvO is veelomvattend. Het is logisch dat je als jeugdregio niet alle kennis en expertise zelf of in het eigen netwerk in huis hebt om met alle onderdelen aan de slag te gaan. Daarom is vanuit de VNG en het OZJ-aanbod beschikbaar ter ondersteuning van regio's bij het maken van een regiovisie. Iedere jeugdregio heeft

vanuit het OZJ een landelijke regio-ambassadeur. Deze ambassadeur is beschikbaar om regio's te ondersteunen bij de totstandkoming van de regiovisie. De ambassadeur helpt bij:

- Het toelichten en verduidelijken van de afspraken uit de NvO
- Het meedenken over de invulling van de afspraken
- Indien nodig helpen met specifiek ondersteuningsaanbod

Zie [deze link](#) voor de contactgegevens van de regio-ambassadeur uit uw regio.

Bijlage: Regiovisie: inhoudelijke thema's

1. Preventie en vroegsignalering

Een van de pijlers van de jeugdwet is *preventie*. Doordat de jeugdhulp decentraal georganiseerd is, heeft een gemeente en de gemeentelijke toegang een goed beeld van wat er in een wijk speelt. Het idee is dat de gemeente problematiek eerder signaleert (vroegsignalering) waardoor zwaardere hulp op den duur voorkomen kan worden. Dit is zowel voor het opgroeien en ontwikkelen van de jeugdige als in financiële zin aantrekkelijk. Het is belangrijk om te realiseren dat wanneer preventie effectief is georganiseerd, het pas op de lange termijn effect zal hebben.

Wanneer we inzoomen op de doelgroep die gebruik maakt van het schaarse regionale of bovenregionale aanbod, is het maar de vraag in hoeverre preventie en vroegsignalering van toepassing zijn. Preventie heeft voor deze doelgroep een andere betekenis. Het gaat niet om het voorkomen van de inzet van jeugdhulp maar om het voorkomen van erger. Denk hierbij aan het ontwikkelen en inzetten van de juiste ambulante alternatieven voor intramurale behandelingen, het bieden van maatwerk om een uithuisplaatsing te voorkomen of het contracteren van voldoende wooncapaciteit met passende flexibele ondersteuning. Om dit te realiseren, is een heldere samenwerking en afstemming tussen regio, aanbieders, GI en gemeentelijke toegang

noodzakelijk. Hierbij is het wenselijk om de preventieopgave samen zo concreet mogelijk te maken, zodat het iets is waar je gericht mee aan de slag kan.

2. Demedicaliseren

Het aantal kinderen met jeugdhulp is over de afgelopen jaren gestegen. Demedicaliseren is een van de pijlers die veel gemeenten en regio's in hun visie hebben opgenomen. Demedicaliseren betekent eigenlijk het voorkomen dat een probleem een medisch probleem wordt, met een medische oplossing. Demedicaliseren is bijvoorbeeld aan de orde als de achtergrond van de hulpvraag niet per se een vraag is die in de jeugdhulp terecht hoort. Denk hierbij aan een vraag om naschoolse opvang of huiswerkbegeleiding, omdat de ouders zelf onvoldoende tijd hebben om dit te doen. Veel van deze kinderen of jongeren komen dan in hulptrajecten terecht, waarbij het de vraag is of je met inzet van jeugdhulp het probleem echt oplost. Ook is het de vraag of het kind of de jongere niet beter met inzet van de omgeving (familie, school, sportvereniging) geholpen had kunnen worden.

De toegang kan hierin veel doen. Een goede afweging van de inzet van jeugdhulp ten opzichte van wat in de eigen omgeving van het kind mogelijk is of wat al aangeboden wordt in voorliggende voorzieningen is hierbij van belang. En als dit geen oplossing biedt, is het goed om tijdelijke hulp af te spreken, met als doel om ondertussen ervoor te zorgen dat de hulpvraag in eigen omgeving op te vangen. Ook is het daarbij van belang dat de toegang zich

realiseert dat niet iedere hulpvraag inzet van jeugdhulp rechtvaardigt. Denk daarbij aan hulp of voorzieningen die scholen of passend onderwijs moeten regelen of moeten organiseren. Tenslotte is er het ingewikkelde vraagstuk over wanneer een kind of jongere gespecialiseerde hulp nodig heeft. In veel gevallen is dit evident, maar in andere gevallen is een gesprek met ouders en het kind of de jongere over het verwachtingspatroon ook van belang. Dit zijn ingewikkelde gesprekken die de mensen in de toegang aan moeten gaan. De rol van de toegang is in demedicalisering van groot belang is. Goede opleiding en coaching van deze mensen is daarbij cruciaal.

3. Wijkgericht werken

Wijkgericht werken is een breed gehanteerde term waarin veel verschillende veranderingen in het jeugdstelsel, maar ook het sociaal domein breed, worden omvat. In de meest essentiële vorm gaat het om het op wijkniveau organiseren van zo veel als mogelijke – of soms alle – functies die nodig zijn voor de ondersteuning van kinderen, jongeren of gezinnen. Het gaat daarbij om functies als preventie en voorliggende voorzieningen, toegang en allerlei gespecialiseerde voorzieningen, zowel uit de jeugdhulp als andere sociale domeinen en gemeentelijke dienstverlening.

De visie achter wijkgericht werken is in beginsel dat de hulp en ondersteuning zo dicht mogelijk bij de inwoner is georganiseerd, hetgeen veel voordelen heeft. Door alles op wijkniveau vorm te geven, komt er een voordeel bij dat je alle vormen van hulp en

dienstverlening ook integraal kunt aanbieden. Dat heeft voordelen als het gaat om ontschotten van voorzieningen, samenwerking tussen partijen die de inwoner ondersteunen en het niet meer inzetten dan nodig.

Wijkgericht werken staat sterk in de belangstelling, mede ook omdat er veel voor te zeggen is en in de praktijk de voordelen groot zijn. De ontwikkeling en invoering ervan is echter niet zonder meer geregeld en vraagt van zowel de gemeenten als de uitvoeringsorganisaties en alle gecontracteerde partijen afstemming met elkaar en – zo veel mogelijk – naadloze integratie. Aan wijkgericht werken is altijd een grens, immers niet alle voorzieningen kun je wijkgericht organiseren. Bij wijkgericht werken is naast de discussie over ‘hoe realiseren we dit’ ook altijd de vaag aan de orde over hoe breed en diep het wijkgerichte aanbod moet zijn.

4. Jeugdhulp en onderwijs

Er is een zeer stevige relatie is tussen onderwijs en zorg. Er zijn veel raakvlakken welke, mede afhankelijk van de omstandigheden, aandacht van de gemeenten vragen. Het is doorgaans niet zinvol om bij alle vormen van jeugdhulp de relatie naar onderwijs verplicht te leggen. Hoewel dit beleidsmatig een goed uitgangspunt is, komt er in de praktijk weinig van als de gemeente of regio daarin niet concreet wordt. Concrete aansluiting is er in alle jeugdhulpvormen die van nature aansluiting hebben met onderwijs. Denk daarbij aan dyslexie, naschoolse opvang of behandeling die te maken heeft met school, zoals sociale vaardigheden of

aanpassingsproblemen. Het ligt voor de hand bij de contractering van deze hulpvormen ook te kijken of het aanbod aansluit op scholen, dat er afstemming is en dat niet bij iedere schoollocatie te veel aanbieders zijn, hetgeen afstemming in de weg zit. Daarnaast is er een aantal hulpvormen en hulpvragen die ontstaan of waarbij het volume groeit indien scholen niet voldoende in staat zijn hun taak uit te oefenen. Denk daarbij aan uitval op school en kinderen die (tijdelijk) niet mee kunnen komen in het onderwijs. Het is goed niet alleen met de aanbieders daarover afspraken te maken, maar indien nodig ook met scholen en samenwerkingsverbanden. Ook bij het thema aansluiting met onderwijs geldt dus dat de verwachtingen daarin concreet zijn, zodat ze voor partijen in het veld ook uitvoerbaar worden ook uitvoerbaar worden.

5. Zo thuis mogelijk

Het beste voor een gezonde ontwikkeling van een kind is thuis opgroeien. Wanneer dit niet mogelijk is omdat de thuissituatie of de behandeling van het kind dit niet toelaat, wordt er gezocht naar een ‘zo thuis mogelijke’ oplossing. Dit betekent dat je kinderen pas buiten de thuissituatie behandelt of uit huis plaatst wanneer het echt niet anders kan. Daarnaast betekent het ook dat intramurale behandelingen zo kort mogelijk plaatsvinden.

Er zijn verschillende suggesties om ‘zo thuis mogelijk’ in de praktijk te verwezenlijken. Zo kun je samen met aanbieders werken aan het ontwikkelen en inzetten van ambulante alternatieve voor intramurale zorg en kun je kijken naar afbouw van bedden over een aantal

jaren. Door vroegsignalering kan jeugdzorg effectiever ingezet worden. Ook met de inzet van ontlastende producten voor ouders zoals respijtzorg kan je uithuisplaatsing voorkomen en ervoor zorgen dat een kind thuis opgroeit. Als het gaat om uithuisplaatsingen is het belangrijk om ook in gesprek te gaan met GI's en zorgaanbieders over dit onderwerp. Een goed gesprek is bijvoorbeeld om te kijken wat ervoor nodig is om uithuisplaatsingen te voorkomen. Wat kan je als gemeenten samen met aanbieders verbeteren waardoor minder kinderen uit huis worden geplaatst? Wat is er nodig om dat te doen? ‘Zo thuis mogelijk’ is een belangrijk thema, omdat het op alle gezinsleden een enorme impact kan hebben. Voor het aanpakken van dit thema is het van belang dat alle partijen, aanbieders, GI, Veilig Thuis en de gemeenten samenwerken om dit te bereiken. En, als het dan echt niet anders kan, dan is plaatsing in een omgeving die zo veel mogelijk lijkt op thuis – indien dit inhoudelijk verantwoord is – de beste oplossing. Goede oplossingen zijn dan allerlei varianten van pleegzorg (informeel, tijdelijk, weekend etc.) of kleine groepen die zo veel mogelijk lijken op gezinnen, zoals gezinshuizen. Woongroepen zijn passend voor jongeren in voorbereiding op zelfstandig wonen, maar voor jongere kinderen moeten deze vormen van wonen voorkomen worden.

6. Beter omgaan met complexe casuïstiek

Complexe casuïstiek vraagt separate aandacht, omdat het doorgaans gaat over kinderen, jongeren of gezinnen waarbij in beginsel veel maatschappelijke inzet noodzakelijk is. Dit kan zijn doordat de gezinnen de zorg mijden, met

doorgaans veel gevolgen voor later. Of dit kan zijn doordat de gezinnen veel zorg en hulp nodig hebben, maar waarbij het bepalen van de hulp zelf en/of de coördinatie van de hulp lastig is. Complexe casuïstiek is van groot belang, mede omdat naar schatting 15-25% van de kosten van de jeugdhulp aan dergelijke casuïstiek wordt besteed en dit betreft dan alleen nog maar de jeugdhulp. Als daarbij ook inzet vanuit de Wmo en Participatiewet en mogelijk ook de Zorgverzekeringswet voor de oudere gezinsleden wordt betrokken, gaat het om aanzienlijke maatschappelijke inzet voor deze doelgroep.

Het eerste dat van belang is dat het aantal complexe casussen in een gemiddelde gemeente 30-40 bedraagt. De kosten bedragen gemiddeld € 40.000 tot € 50.000 per gezin, met uitschieters naar enkele tonnen. Deze praktische gegevens maken het mogelijk om voor ieder gezin een plan op maat te maken, goed te investeren in een brede aanpak en dit als gemeente goed te volgen. Mede gezien de aard en impact is het voor een bestuurder van een gemiddelde gemeente aan te bevelen periodiek een casus zelf te reviewen. Het werken op maat, goed en breed kijken en bestuurlijke betrokkenheid is nodig, niet alleen vanuit de optiek van controle of toezicht. Het is voor deze gezinnen van groot belang dat de hulp op maat plaatsvindt, dat buiten de kaders wordt gezocht naar oplossingen en dat de betrokken hulpverleners en de gemeenten volharden in het zoeken naar oplossingen. Complexe casuïstiek is er niet zomaar – het is er vaak ook omdat de gebaande paden niet gewerkt hebben. Vanwege het belang ervan is er landelijk een ambassadeur leren en

verbeteren van complexe casuïstiek.
([rapportage](#))

7. *Integreren en ontschotten van gespecialiseerde hulp en schaarse voorzieningen*

Vóór de ingang van de Jeugdwet in 2015 was het aanbod voor de jeugd erg verschillend van elkaar. Niet alleen was de bekostiging voor de GGZ, LVB, Jeugd- en Opvoedhulp en Jeugdartsen gescheiden, ook zaken als opleiding van professionals, terminologie, standaarden, protocollen en werkwijzen waren verschillend van elkaar. Met de komst van de jeugdwet in 2015 is dit onder één kader gebracht. Daarnaast blijkt de jeugdwet in de praktijk ook veel aansluiting te hebben met andere gemeentelijke voorzieningen zoals voorzieningen uit de Wmo en de Participatiewet en andere voorzieningen zoals bijvoorbeeld algemeen maatschappelijk werk, jongerenwerk en schuldhulpverlening.

Als meerdere partijen betrokken zijn rondom een kind of een gezin, wordt er vaak gezegd dat ontschotten wenselijk is. Het gaat daarbij om het doen doorbreken van bestaande barrières tussen aanbieders in de jeugdwet en de schotten tussen de jeugdwet en andere voorzieningen.

Om tot ontschotting te komen, is praktisch samenwerken de beste weg voorwaarts. Iedereen is het erover eens dat samenwerking nodig is. Praktisch maken en doen is de sleutel, waarbij het van elkaar leren en verbeteren een belangrijk aspect is. Vaak helpt het om daarbij te focussen op de doelgroepen die het meeste

baat hebben van geïntegreerde oplossingen, zoals multi-probleem gezinnen. Zo kun je voor deze gezinnen in een toegangsteam meer samenwerken, onder meer door de betrokken medewerkers van de toegang en de professionals samen de intake of een diagnose te laten doen, of door ze samen een plan te laten opstellen. Dit kan in de vorm van een expertiseteam. Om te zorgen dat aanbieders ook structureel met elkaar samenwerken is het mogelijk om de aanbieders samen te contracteren. In sommige regio's is voor bepaalde doelgroepen een aantal aanbieders gezamenlijk verantwoordelijk. Dat helpt in de afstemming en het beter verdelen van taken en verantwoordelijkheden. Het is van belang dat de gemeente daarbij als opdrachtgever de kaders stelt om te voorkomen dat er veel gepraat wordt, maar weinig gebeurt. Dit kan bijvoorbeeld in de contractering, maar ook in gesprekken op bestuurlijk niveau met aanbieders aan tafel.