



Inkoopstrategie

Ambulante Jeugdhulp
Jeugdhulp met verblijf

Regio Alkmaar:

Alkmaar, Bergen, Castricum, Heerhugowaard en Langedijk (per 1 januari 2022: Dijk en Waard),
Heiloo en Uitgeest

Colofon

December 2021

Dit document is opgesteld in opdracht van de samenwerkende gemeenten in de regio Alkmaar; Alkmaar, Bergen, Castricum, Heerhugowaard en Langedijk (per 1 januari 2022 gemeente Dijk en Waard), Heiloo en Uitgeest.

Contact: contractmanagement@alkmaar.nl

Inhoudsopgave

	Leeswijzer	4
1	Wat is de kern van de inkoopstrategie?	5
2	Wat is de kern van de inkoopopdracht (bijlage 1)?	9
3	Wat is de kern van de Verwervingsstrategie (bijlage 2)?	10
4	Wat moet beter en wat willen we vasthouden?	11
5	Wat is de gewenste transformatie?	13
6	Hoe sturen we daarop?	15
7	Wat zijn de nieuwe uitgangspunten voor inkoop?	17
8	Wat betekent partnerschap tussen gemeente en aanbieders?	21
9	Wie heeft welke rol en verantwoordelijkheid?	22
10	Welke randvoorwaarden vraagt dit?	24
11	Wat betekent dit voor de kosten?	26
	Tot slot	29

Leeswijzer

Deze inkoopstrategie is de uitwerking van de visie op jeugdhulp zoals vastgesteld door de zeven gemeenteraden binnen Regio Alkmaar middels:

- Overkoepelend kader jeugd Regio Alkmaar;
- Visies op ambulante jeugdhulp en op jeugdhulp met verblijf

Met deze inkoopstrategie laten we zien hoe de inkoop van ambulante jeugdhulp en jeugdhulp met verblijf per 2023 invulling geeft aan de visie. De inkoopstrategie is op hoofdlijnen uitgewerkt en wordt gedetailleerd toegelicht in de twee bijlagen. Wát we precies inkopen staat in de inkoopopdracht (bijlage 1) en hoé we dat gaan inkopen wordt uitgewerkt in de verwervingsstrategie (bijlage 2).

We beginnen met het beschrijven van de kern van de inkoopstrategie. Daarna werken we het uit, door te kijken naar wat beter moet en wat we willen vasthouden, om van daaruit de principes van de inkoopstrategie te formuleren. Partnerschap tussen gemeenten en aanbieders is hierbij de basis: een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het bereiken van de transformatie (onder andere een verschuiving van verblijf naar ambulant, van zwaar naar licht, en van jeugdhulp naar voorliggend veld), zoals uitgewerkt in hoofdstuk 5. We lichten vervolgens toe hoe de inkoopstrategie bijdraagt aan de tien uitgangspunten van onze visie¹. Ook gaan we in op de verschillende rollen en taken, geven we een doorkijk naar de uitvoering en schetsen de financiële sturingsmogelijkheden. Verdeeld over het stuk hebben we ter illustratie best practices opgenomen vanuit andere gemeenten.

¹ De visie op ambulante jeugdhulp en jeugdhulp met verblijf is uitgewerkt in: Regionaal overkoepelend kader jeugd (2021); Regionale visie op ambulante jeugdhulp (2021); Regionale visie op jeugdhulp met verblijf (2020)

1. Wat is de kern van de Inkoopstrategie?

Vertrekpunt is dat de transformatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van aanbieders en gemeenten. Door mee te gaan in deze inkoop gaan aanbieders de contractuele verplichting aan om te transformeren. De visie zoals vastgesteld door onze raden is niet vrijblijvend. Aanbieders moeten de visie onderschrijven om te worden gecontracteerd. De crux is om sturing te krijgen op deze visie. Die sturing hebben we de laatste jaren onvoldoende gehad. Daarom focust de nieuwe inkoop met name op meer grip op transformatie, en dan vooral op het verbeteren van de kwaliteit van de jeugdhulp. De kosten van jeugdhulp worden vooral door kwaliteit bepaald: meer uitstroom vraagt bijvoorbeeld om effectievere jeugdhulp. En daar is iedereen, vooral het kind, mee geholpen.

We introduceren met de nieuwe inkoop direct vanaf 2023 hogere kwaliteitseisen voor toetreding, duidelijke definities welke zorg een jeugdige mag verwachten, meer transparantie door evaluaties en monitoring, scherpte over maximale winsten en stevige handvatten voor toegang en contractmanagement. Dit vraagt om goede randvoorwaarden, met name in de aansluiting op het onderwijs, betere datasturing en de doorontwikkeling van de gemeentelijke toegang en het regionale contractmanagement. Vanaf 2025 verwachten we het omslagpunt van stijgende jeugdhulpkosten te bereiken.

De gezamenlijke verantwoordelijkheid vraagt meer partnerschap. Bepalend is dat we bouwen aan een andere interactie met onze aanbieders in samenwerking met ketenpartijen zoals het onderwijs, huisartsen en het bredere sociaal domein. Sinds de transitie van de jeugdtaken wordt de relatie tussen gemeenten en aanbieders gekenmerkt, doordat wordt gewerkt vanuit verschillende perspectieven. Er is veel afstemming geweest over de transformatie. Aanbieders en gemeenten zijn hier beiden op hun eigen manier mee aan de slag gegaan met als gevolg dat er langs elkaar heen wordt gewerkt.

De gemeentelijke focus ligt steeds meer op beheersing vanuit onvoldoende vertrouwen en op het sturen vanuit toegang en bekostiging. Aanbieders richten zich sterk op de dekking van hun bestaande activiteiten in plaats van toewerken naar het toekomstige zorglandschap. Dit heeft geleid tot frictie in de samenwerking. In de nieuwe inkoop staat daarom het bouwen aan vertrouwen centraal om samen de langjarige transformatie te realiseren.

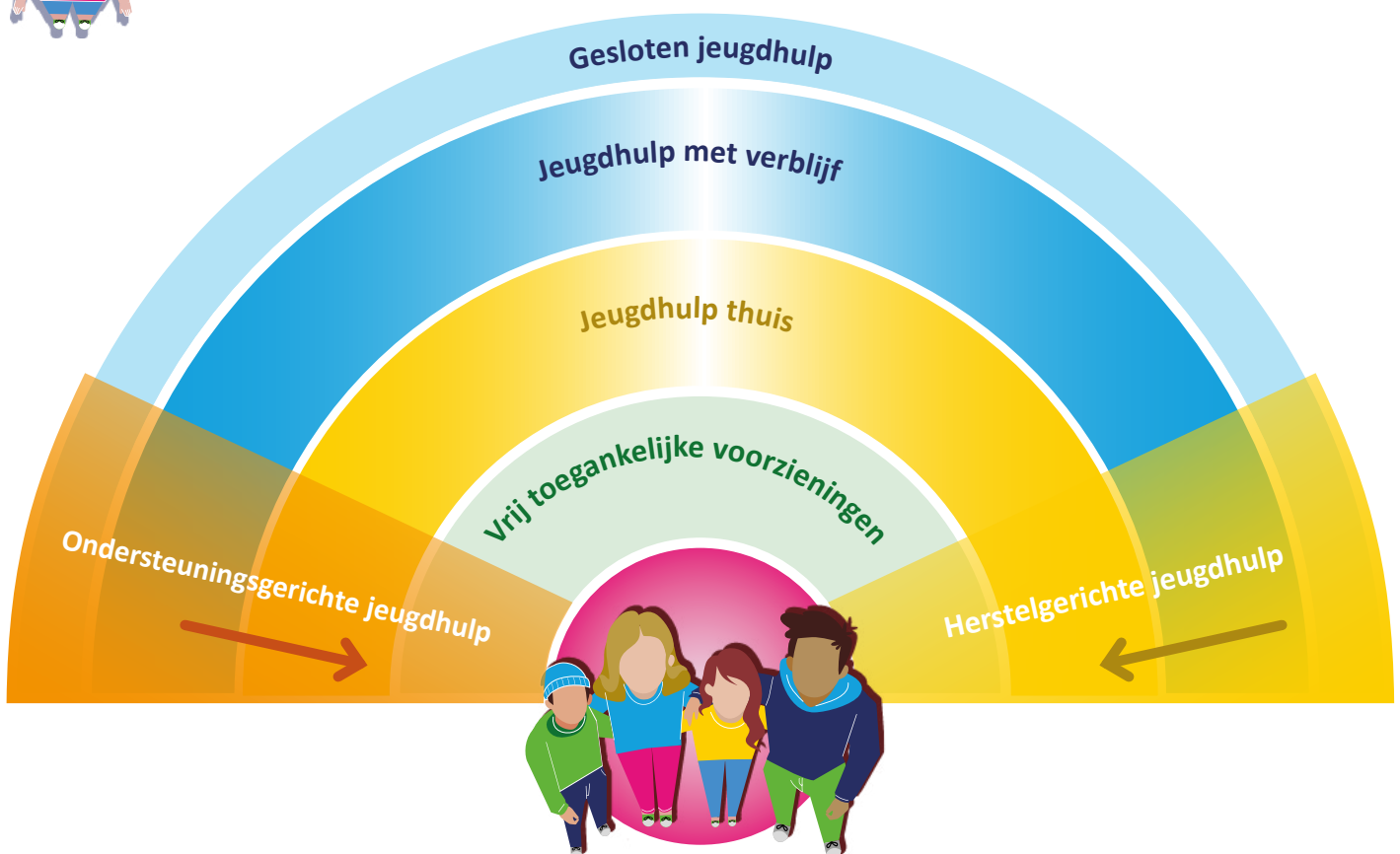
Een afdwingbare transformatie vraagt om een lang contract, met veel ruimte voor flexibiliteit en bijsturing. We kiezen voor een inkoopmodel dat dit mogelijk maakt: Sociale en Andere Specifieke Diensten (SAS). Partnerschap met onze aanbieders middels overlegtafels staat hierin centraal. We kiezen voor een achtjarig contract, met twee fasen van drie en vijf jaar. Bij de start op 1 januari 2023 maken we al een grote stap door onze grip op transformatie en de kwaliteit van de jeugdhulp te vergroten. Hiervoor is het van belang dat we de randvoorwaarden goed invullen. Stapsgewijs gaan we vervolgens verbeteren en werken we aan consensus tussen gemeenten en aanbieders over de verdere transformatie. Na drie jaar leggen we dit vast in een afdwingbaar plan van aanpak voor 2026-2031. Na de eerste drie jaar van fase 1 richten we ons de tweede vijf jaar op strakke sturing en handhaving van de gemaakte, bindende transformatie-afspraken.

Het aantal gecontracteerde aanbieders zal zich per zorgvorm anders ontwikkelen. Bij contractering van Jeugdhulp in Verblijf selecteren we een beperkte groep aanbieders op basis van de gevoerde dialoog, met uitzondering van Gezinshuizen, deze groep willen we laten groeien. Bij Ambulante Jeugdhulp kiezen we voor een dekkend zorglandschap door veel en diverse partijen te contracteren. Met deze aanpak zorgen we ervoor dat er geen wachtlijsten ontstaan. Door de strenge kwaliteitseisen voor toelating, zal het aantal aanbieders wat afnemen. Ook de strategie voor herstel- en ondersteuningsgerichte jeugdhulp (waarover straks meer) is anders. We hebben dit samengevat in twee schema's.

"Ondersteuningsgerichte jeugdhulp is gericht op het bevorderen, het behouden of het compenseren van de zelfredzaamheid van een jeugdige en het gezin. Daarbij gaat het om langdurige ondersteuning bij het opgroeien."



"Herstelgerichte jeugdhulp is erop gericht om hulpvragen van jeugdigen en gezinnen te helpen oplossen en de gezonde en veilige ontwikkeling van de jeugdige te herstellen."



Jeugdigen en gezinnen centraal:
ondersteuning nabij en zo thuis als mogelijk

Inkoopstrategie Herstelgericht: transformatie op doelrealisatie en doorlooptijd

Herstelgericht Ambulant		Herstelgericht Verblijf	
Producten: Individuele behandeling en groepsbehandeling GGZ, J&O en LVB Budget: 55% Clienten: 65%		Producten: Klinische opname GGZ, Open en besloten opnames J&O en LVB met een behandeldoel Budget: 20% Clienten: 5%	
Voorbeeld Transformatie: Aanbieders leggen met de cliënt duidelijk vast aan welk herstel wordt gewerkt en binnen welke tijd. Centrale vraag: Hoe wordt de eigen kracht duurzaam versterkt? Dit is de expertise van aanbieders. De toegang monitort de doelrealisatie en doorlooptijd per aanbieder (accounthouder). Patronen – positief en negatief – worden besproken tussen toegang en contractmanagement. Als een aanbieder bijvoorbeeld structureel lange doorlooptijden heeft, worden door contractmanagement bindende afspraken gemaakt op organisatieniveau. Goed presterende aanbieders krijgen meer doorverwijzingen. Bij structureel onderpresterende aanbieders kan het contract worden ontbonden.		Voorbeeld transformatie: Een jeugdige zit in een klinische opname GGZ. De opname wordt, na zichtbare voortuitgang, versneld omgezet naar een ambulante behandeling, zodat de jeugdige weer thuis kan wonen. De J&G-coach op de school houdt een oogje in het zeil. De aanbieder bouwt steeds meer behandeling om van verblijf naar ambulant, in afstemming met andere partijen en de gemeente in de ontwikkeltafels. De financiële duidelijkheid en meerjarige zekerheid biedt de aanbieder bedrijfsmatig een perspectief om vastgoed te transformeren of af te stoten.	
2023-2025		2023-2025	
Grootste opgave: Meer sturen op resultaat (meer duurzame uitstroom, dus minder terugval/verlengingen en een kortere doorlooptijd) door te werken op basis van accounthouderschap richting aanbieders vanuit de toegang in nauwe samenwerking contractmanagement.		Grootste opgave: Sturen op zo thuis mogelijk (ambulant, pleegzorg, gezinshuizen) door afspraken uit ontwikkeltafels over transformatie aanbod en bijbehorende randvoorwaarden.	
Impact: • Cliënt: duidelijkheid, maatwerk, eigen kracht, nazorg (in o.a. onderwijs) • Zorglandschap: • Daling van aantal aanbieders door strengere kwalitatieve criteria • Voldoende aanbieders voor dekkend aanbod* • Onderschrijven door aanbieders van transformatie en transparant op resultaat* • Toegang: • Meer sturing op het plan: evaluatie van doelrealisatie en doorlooptijd • Accountmanagement: risicogestuurd sturen op patronen bij aanbieders i.s.m. contractmanagement • Bedrijfsvoering (voor alle onderwerpen): • Aanpassen systemen aan nieuwe producten* • Monitoren op effect, resultaat en datagestuurd werken* • Samenwerking: Uniformering werkprocessen ten behoeve van toegang, contractmanagement en datasturing*		Impact: • Cliënt: Kortere in verblijf en vaker thuis/ gezinsgericht in combinatie met ambulante jeugdhulp • Zorglandschap: Minder aanbieders door aanscherping kwaliteitscriteria en selectie via ontwikkeltafels • (onderschrijven afbouw verblijf en opbouw ambulant, focus op resultaat) • Toegang: • Rol van het RET • Regievoering op integrale aanpak (1+1+1) • Minder inzet aan de voorkant en meer aan de achterkant • Accountmanagement op resultaat/ plan/ doorlooptijd • Samenwerking: Overlegtafels	
2026-2030		2026-2030	
Grootste opgave: Scherp sturen op objectief resultaat met normering en benchmarking. Verdere innovatie, met focus op verschuiving naar voorliggend veld/ onderwijs.		Grootste opgave: Sturing op contractuele transformatieafspraken vanuit ontwikkeltafels. Versnelling ambulantisering.	
Impact: • Zorglandschap: • Daling in het aantal cliënten (±-30%) in 2030 • Daling van het aantal aanbieders op basis van strengere kwaliteitscriteria en prestaties in het behalen van de transformatiedoelstellingen • Aansluiting op voorzieningen in het voorliggend veld.		Impact: • Zorglandschap: • Maatwerkafspraken (tarieven, frictie, aanpak) per aanbieder • Daling van het aantal cliënten (exacte aantal vast te stellen in de dialoogtafels)	

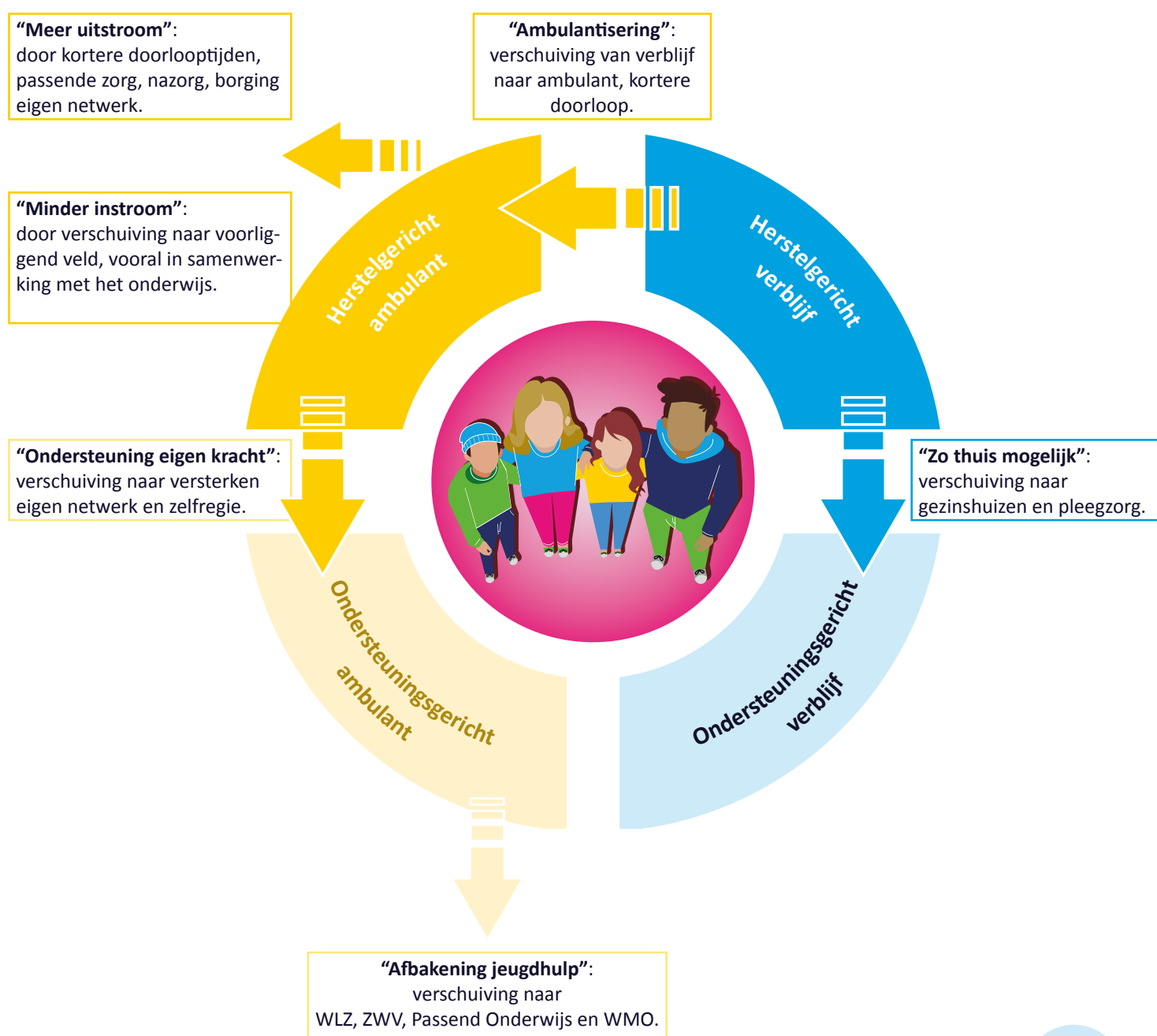
Inkoopstrategie Ondersteuningsgericht: Transformatie op uren en eigen netwerk

Ondersteuningsgericht Ambulant		Ondersteuningsgericht Verblijf	
Producten: Producten: Dagbesteding, individuele begeleiding Budget: 15% Clienten: 15%		Producten: Pleegzorg, gezinshuizen en zelfstandigheidstrainingen Budget: 10% Clienten: 15%	
Voorbeeld Transformatie: 17-jarige jeugdige met LVB en een lange geschiedenis in de jeugdzorg woont in een gezinshuis. Hij wil op zijn 18e zelfstandig gaan wonen en krijgt daarvoor ondersteuningsgerichte ambulante jeugdhulp. Hij leert steeds beter met relaties, vriendschappen, werk, school en geld omgaan. Zijn netwerk wordt versterkt, zodat hij daaruit straks steun krijgt bij het zelfstandig wonen. Inschatting is dat hij op zijn 18e geen jeughulp meer nodig heeft, behalve zo nu en dan een weekend logeren bij zijn oude gezinshuis. Ander voorbeeld: Ouders worstelen om een stabiele gezinssituatie te creëren voor hun kind met een beperking. Het kind is daardoor veel afwezig op school. Ouders krijgen hierbij ondersteuning en hun netwerk wordt gepositioneerd, zodat de ondersteuning meer vanuit het eigen netwerk kan worden geleverd. De J&G-coach op school houdt een oogje in het zeil.		Voorbeeld transformatie: Jeugdige kan versneld vanuit klinisch verblijf naar een gezinshuis, omdat de behandeling ambulant kan worden gegeven. Het gezinshuis voorziet in een 'zo thuis mogelijke' woonplek en gezinssetting, waarnaast de GGZ behandeling ambulant plaats vindt.	
2023-2025		2026-2030	
Opgave: Sturen op versterken eigen kracht, sociaal netwerk en de eigen omgeving, door regievoering van de toegang en versterken van het voorliggend veld.		Opgave: Domeinoverstijgende regie (participatie, schuldhulpverlening, WLZ en Wonen)	
Impact: • Cliënt: Langdurige ondersteuning door stap voor stap te werken aan een zo zelfstandig en stabiel mogelijke situatie voor het 18de levensjaar • Zorglandschap: Minder aanbieders door strengere kwaliteitseisen • Toegang: Regievoering op inzet en borgen van de eigen kracht • Samenwerking: Domeinoverstijgende samenwerking		Impact: • Zorglandschap: • Daling in het aantal aanbieders • Aansluiting op gemeentelijke diensten en voorliggende voorzieningen • Daling van de doorlooptijden en totale inzet	
		Impact: • Cliënt: We zien ook verblijf in een gezinsvorm als regulier gezin • Zorglandschap: • Daling van het aantal aanbieders door aanscherping kwaliteitscriteria • Stijging van de uitstroom door investeren en stimuleren • Toegang: Regie op samenhang tussen verblijf en ambulant • Samenwerking: Domeinoverstijgende aanpak met onder andere Ruimtelijke Ontwikkeling en Wonen (spreidingsbeleid en faciliteren geschikt vastgoed)	
		Impact: • Zorglandschap: • Fors meer aanbieders (vooral gezinshuizen) • Fors meer cliënten (ten koste van herstelgericht verblijf)	

2. Wat is de kern van de Inkoopopdracht (bijlage 1)?

Wát we willen inkopen staat beschreven in bijlage 1, de Inkoopopdracht. Deze beschrijft welke jeugdhulpproducten we willen inkopen, met welke kwaliteitscriteria, welke doelen we daarmee willen bereiken en welke randvoorwaarden daarvoor ingevuld moeten worden, inclusief de financiële consequenties en de bijbehorende KPI's.

Kern is de transformatie die we willen bereiken: een verschuiving van verblijf naar ambulant, van zwaar naar licht, en van jeugdhulp naar voorliggend veld. Dit vertalen we naar afdwingbare afspraken met onze aanbieders, waarbij we samen een haalbaar tempo afspreken en de benodigde randvoorwaarden invullen. Elk jaar evalueren we de mate waarin onze doelen worden behaald.



3. Wat is de kern van de Verwervingsstrategie (bijlage 2)

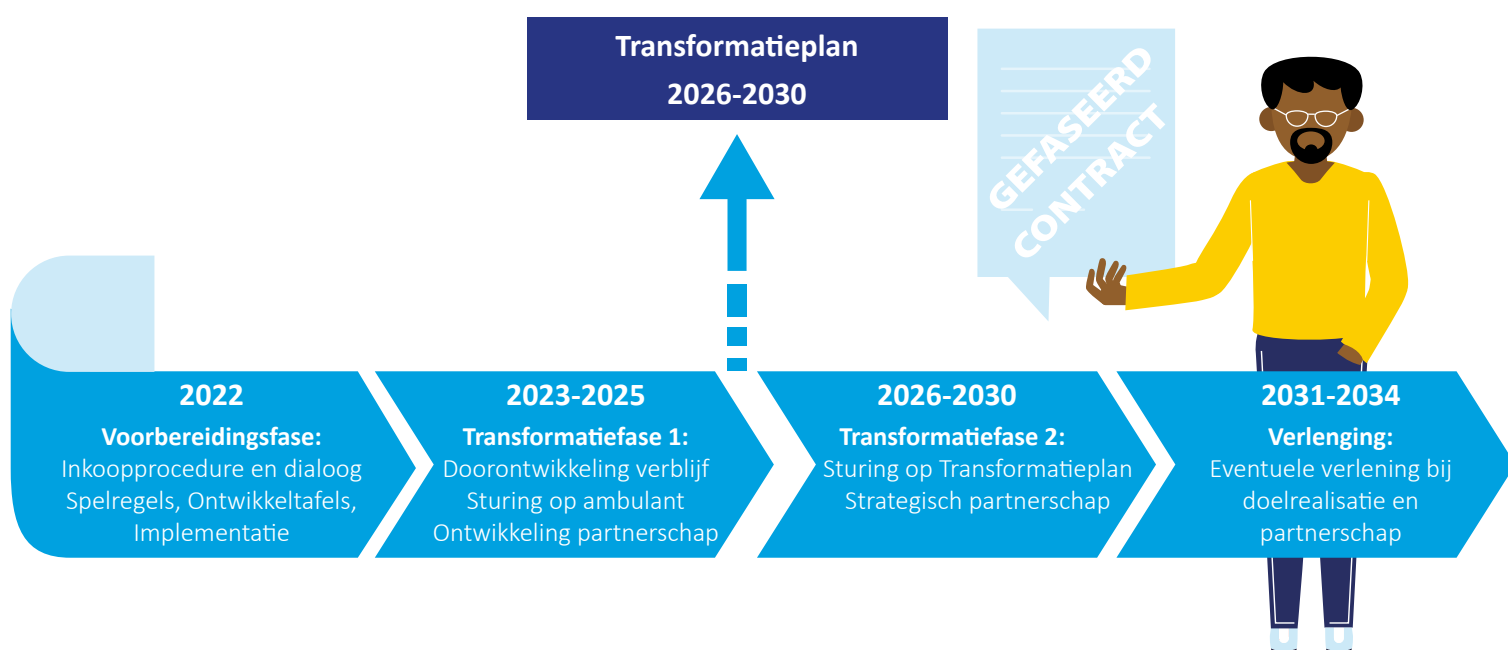
De Verwervingsstrategie beschrijft hóe we willen inkopen. Het beschrijft de aanbestedingsvorm, het inkoopproces, inkoopkaders en het onderhandelingsmandaat. Omdat het ook de (financiële) onderhandelingsstrategie beschrijft, is de Verwervingsstrategie niet openbaar. We beschrijven daarom de belangrijkste punten in deze inkoopstrategie.

Bepalend is dat we inkopen (en niet subsidiëren), omdat het hier gaat om de uitvoering van een wettelijke taak, waarbij er ruimte moet zijn voor meerdere partijen, en waarbij de gemeente tussentijds op kwaliteit kan sturen.

We kiezen voor langjarige contracten met ruimte voor tussentijdse bijsturing met SAS als flexibel inkoopmodel. Hierbij mag de gemeente afwijken van bepaalde bepalingen in het aanbestedingsrecht indien de ontwikkelopgave dit nodig maakt, denk hierbij aan maatwerkafspraken over tarieven met aanbieders.

Een centrale rol spelen de ontwikkeltafels met aanbieders, met een focus op de ontwikkelopgave voor verblijf. De belangrijkste partners voor verblijf worden uitgenodigd om deel te nemen aan een dialooggerichte procedure. Hierin worden de doelen, randvoorwaarden en spelregels besproken die gaan gelden voor de ontwikkeltafels. De ontwikkelopgave voor verblijf heeft effect op de ambulante jeugdhulp en is daarom onderdeel van de ontwikkeltafels. De overeenkomsten ambulante jeugdhulp bieden de ruimte om op productniveau ook ontwikkeltafels te organiseren.

De dialooggerichte procedure en de ontwikkeltafels hebben een vastgestelde fasering binnen het contract:



4. Wat moet beter en wat willen we vasthouden?

Als voorbereiding voor de nieuwe inkoop is gekeken wat er verbeterd moet worden in het huidige systeem. Het administratieve proces is geëvalueerd met de lokale toegangen. Ook is er een cijfermatige analyse gedaan, gericht op aantallen jeugdigen, duur van de trajecten en de kosten. De belangrijkste bevindingen:

- Er is onvoldoende zicht op de doelmatigheid van ingezette zorg. De te leveren jeugdhulp is te weinig beschreven, er is meer behoefte aan kaders om meer zicht en grip te krijgen op de resultaten van jeugdhulp. Er is behoefte aan het concretiseren van doelstellingen.
- We zien dat er in alle gemeenten in onze regio sprake is van een kostenstijging (gelijk met de landelijke trend); Er is behoefte om grip te krijgen op de toenemende kosten.
- Er is onvoldoende zicht op de kwaliteit van aanbieders, of ze de jeugdhulp leveren waar cliënten recht op hebben, en of ze een maatschappelijk aanvaardbare winst behalen.

De effectiviteit van maatwerkafspraken in de regio West-Brabant Oost

Het keerpunt in West Brabant kwam met het faillissement van de jeugdhulpaanbieder Just. De gemeenten werden ermee geconfronteerd dat de jeugdhulp in een keer anders moest worden georganiseerd, door het wegvallen van een grote speler.

Samen met 6 andere aanbieders is de jeugdhulp opgevangen en anders georganiseerd. Dit heeft van de gemeenten een investering gevraagd.

Door samen met aanbieders afspraken te maken over de wijze waarop de zorg geleverd moet worden en door deze aanbieders te faciliteren en daarna strak op de gemaakte afspraken te sturen, verwachten de gemeenten elk jaar goedkoper uit te zijn met de jeugdhulp die zij daar onder hebben gebracht, dan toen deze nog door Just werd geleverd.

De grootste knelpunten zitten in het systeem van Integraal Ambulante Jeugdhulp (IAJ) dat een groot gedeelte van de jeugdhulp beslaat.

- Er is gebrekkig zicht op de in-, door- en uitstroom van jeugdigen binnen IAJ. Zo is niet inzichtelijk of dezelfde jeugdhulp wordt ingezet, of dat er een verschuiving in de problematiek plaatsvindt. Er is geen zicht op ontwikkelingen en verschuivingen in specifieke sectoren van de jeugdhulp binnen IAJ.
- Het systeem van Integraal Ambulante Jeugdhulp (IAJ) heeft de administratieve druk verzwaard. Het systeem van onderaannemer en hoofdaannemer en de eisen rondom regiebehandelaarschap maken het systeem administratief zwaar. De werkwijze rondom IAJ vraagt van aanbieders een systeem van onderlinge verrekeningen, wat extra administratieve lasten met zich meebrengt.

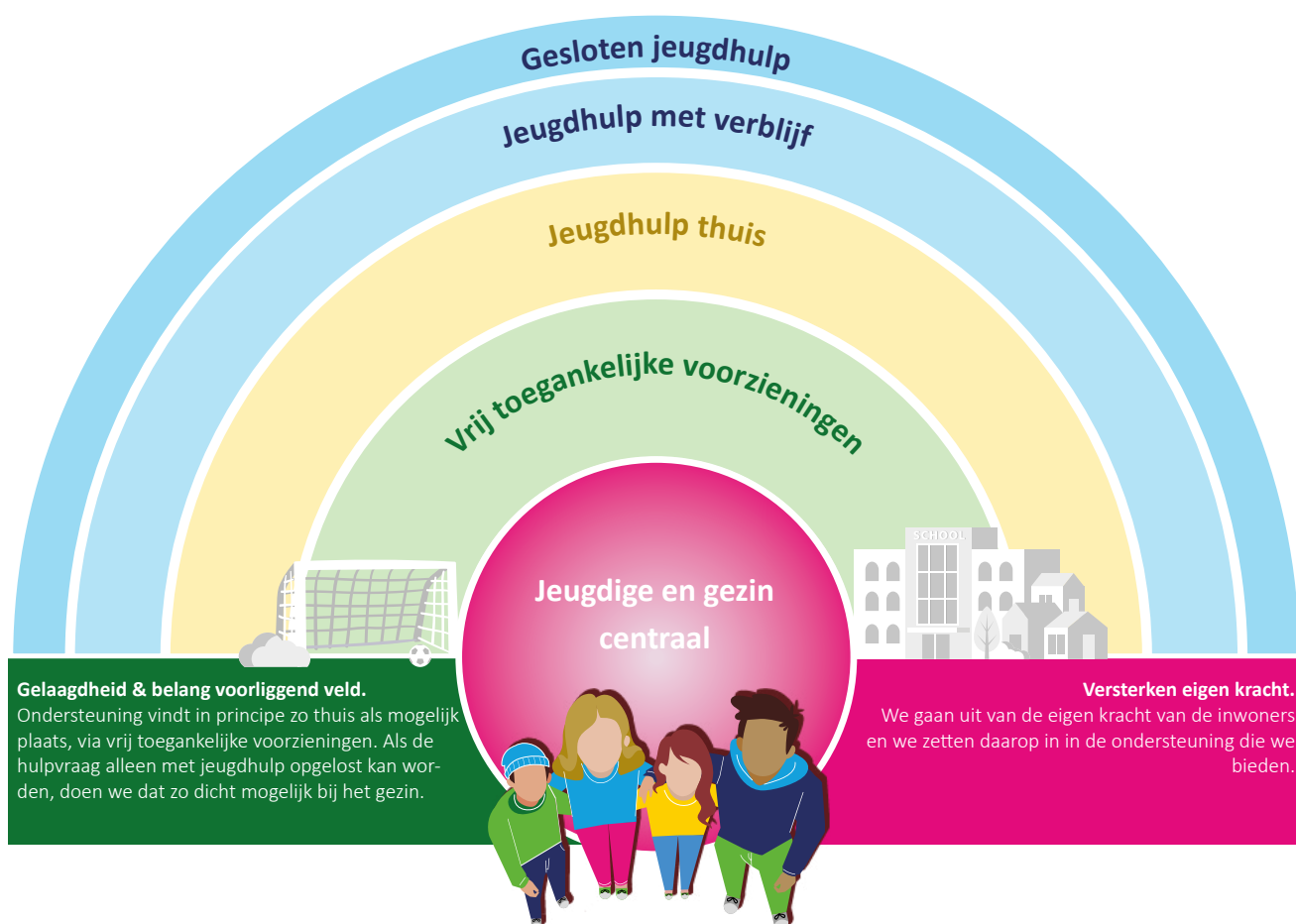
Ook is de ontwikkeling op Duurzaam Ambulant achtergebleven, het heeft nog dezelfde indeling als in 2014. De veranderingen hebben vooral plaatsgevonden op IAJ en Verblijf.

In de inkoopopdracht zijn doelen geformuleerd. Deels zijn die doelen nu nog op aannames gebaseerd. De doelen en de verander- en ontwikkelopgave zijn op basis van data in dit stadium nog lastig meetbaar te maken. Daardoor is de kwantitatieve onderbouwing soms gebaseerd op aannames. Dit vraagt om verbetering in datakwaliteit en -sturing.

Er gaat gelukkig ook een hoop goed. Daarom houden we vast aan de uitgangspunten van ons huidige inkoopstelsel, die we verder ontwikkelen in de inkoop 2023:

- Het **gezin centraal** door transparante jeugdhulp en planmatig werken
- Een **integraal aanbod** door verplichte regievoering
- Zo **thuis mogelijk** door jeugdigen langer thuis te helpen (ambulant) en als dat niet mogelijk is vooral op te vangen in een pleeggezin of gezinshuis (verblijf).
- **Maatwerk** door te werken vanuit de eigen kracht en hierbij de eigen omgeving en het sociale netwerk te betrekken.

De afgelopen jaren is al veel geïnvesteerd in sturing en grip op de jeugdhulp. Zo zijn gemeenten bijvoorbeeld gestart met een herinrichting van de gemeentelijke toegang en wordt actief met gemeenteraden samengewerkt om de beheersing te vergroten. Deze ontwikkelingen liggen samen met de vastgestelde doelen aan de basis van de inkoopstrategie.



5. Wat is de gewenste transformatie?

Met deze inkoopstrategie geven wij invulling aan de vastgestelde uitgangspunten van het overkoepelende regionale kader Jeugd:

- **We versterken de eigen kracht:**

In de inkoop staan de jeugdigen en de gezinnen centraal. Doel blijft om gezinnen hun eigen kracht te helpen ontwikkelen en benutten. Transparantie en planmatig werken zijn het vertrekpunt van de inkoopstrategie, zodat de cliënt duidelijk weet wat deze wanneer kan verwachten van een aanbieder en daarmee meer grip krijgt over het jeugdhulptraject. In het zorgplan van de cliënt komt een meer prominente positie voor het eigen netwerk en voor de voorliggende voorzieningen, zoals het onderwijs.

- **We zijn koersvast:**

We kiezen voor lange contracten van acht jaar, want de transformatie vraagt om een lange adem. Lange contracten vereisen wel ruimte voor bijsturing, monitoring op de transformatie, een groter lerend vermogen en partnerschap met onze aanbieders. We houden hierbij vast aan onze lange termijn doelstellingen, namelijk innovatie, eenvoud, maatwerk, resultaatsturing, lichte hulp en realistische tarieven.

- **We luisteren naar ouders en jeugdigen:**

In de inkoopstrategie is het gezin de regiehouder, zij bepalen over hun eigen leven, met recht op informatie en een helder toekomstperspectief vanuit de jeugdhulpaanbieder. De rol van de sociale omgeving is contractueel geborgd. Door ervoor te zorgen dat de jeugdhulp transparant en planmatig wordt geleverd, weten gezinnen waar zij aan toe zijn en kunnen zij zelf regie voeren op de aansluiting van jeugdhulp op hun leven.

- **We versterken de sociale omgeving:**

Doel van de beoogde transformatie is om ondersteuning zo dicht mogelijk bij het gezin te organiseren. Dit is een opdracht voor onze jeugdhulpaanbieders, waarbij de resultaten van de jeugdhulp in het gezin of het sociale netwerk worden geborgd. We vragen aanbieders in het plan van aanpak te beschrijven hoe zij dat willen bereiken. Onderwijs is altijd onderdeel van het plan van aanpak, waar dit van meerwaarde is.

- **We bieden ondersteuning nabij en zo thuis als mogelijk:**

We vragen onze aanbieders om de transformatie van 'van zwaar naar licht en dichtbij' te onderschrijven, en maken hen op deze manier medeverantwoordelijk. De aanbestedingsprocedures worden zo ingericht dat een ontwikkeling naar ondersteuning thuis wordt gemotiveerd. Op basis van de gesloten contracten kan hierop worden gemonitord. Binnen verblijf wordt met behulp van een door gemeenten en jeugdhulpaanbieders gezamenlijk opgesteld plan van aanpak gewerkt aan dit doel. Dit vraagt om stap voor stap verbeteren. Daarom is de inkoopstrategie ingericht als een dwingend lerend ecosysteem, en dus niet vrijblijvend in deelname.

- **Voor iedereen passende ondersteuning:**

We vertalen de visie naar meetbare doelen en planning. Door een leer- en evaluatiecyclus af te spreken (plan, do, check, act) wordt haalbaarheid van de doelen geborgd in de aanbesteding. We kopen in aan de hand van strenge kwaliteitscriteria, we monitoren dat jeugdigen de hulp ontvangen die zij nodig hebben voor de beantwoording van hun hulpvraag.

- **Van regionale jeugdhulp naar lokale ondersteuning:**

We kopen een beweging in 'van zwaar naar licht', van jeugdhulp naar voorliggend veld en van verblijf naar ambulante. De sturing op deze beweging is deze inkoopstrategie met handvaten om grip en zicht te krijgen op kwaliteit en kosten van jeugdhulp.

- **Vergroten van doelmatigheid:**

Een scherpere indeling van producten, aansluitend bij de visie, leidt tot inzicht en sturingsmogelijkheden. We borgen kwaliteit met strakke criteria waar aantoonbaar aan moet zijn voldaan om jeugdhulp te mogen leveren in onze regio. We kunnen hiermee de recht- en doelmatigheid beter toetsen en zo nodig erop handhaven.

- **Minder administratie en de basis op orde:**

We schaffen het zware administratieve systeem van hoofd- en onderaannemerschap af en sluiten meer aan bij landelijke normen. Door het stellen van heldere kaders voor de inhoud van de zorg, krijgen we minder gedoe bij toewijzingen en administratieve onduidelijkheden en meer ruimte voor het inhoudelijke gesprek met aanbieders.

- **Krachtig partnerschap:**

We werken met aanbieders in een partnerschap aan gezamenlijke doelen. Gedurende de aanbesteding bepalen we gezamenlijk hoe dat partnerschap er uit ziet. We werken samen op basis van duidelijke en goed beschreven kaders. Dit wordt verankerd in de procedure. We kiezen voor een gefaseerde aanpak, eerst gezamenlijke doelen formuleren en daarna heldere afspraken maken over wederzijdse verplichtingen. Hierbij krijgen onze onderwijspartners een grotere rol.

Sturen op resultaat in de gemeente Deventer

De gemeente Deventer heeft geconstateerd dat de toegang jeugd kritisch moet kunnen zijn in de noodzaak van jeugdhulp. Hierbij staat het resultaat van de jeugdhulp voorop. Als een resultaat niet gehaald kan worden of de jeugdhulp niet bijdraagt aan het resultaat kan de toegang de jeugdhulp stop zetten.

Samen met de toegenomen inzet op preventieve hulpverlening verklaart dit volgens de gemeente Deventer, waarom zij vanaf 2017 structureel jeugdbudget overhouden.

Kijk [hier](#) voor meer informatie.

6. Hoe sturen we daarop?

Het jeugddomein is een complex systeem met veel partijen, met elk hun eigen expertise, die in verschillende ketens met elkaar verbonden zijn. Het is vrijwel onmogelijk causale verbanden te leggen, want de uitkomst wordt door teveel factoren bepaald. Sturing op budget is daarom geen kwestie van draaien aan knoppen. En de wetgeving helpt ook niet, want de Jeugdwet is een openeinde regeling met een zorgplicht, terwijl gemeenten zijn gebonden door het gemeentefonds. De grote tekorten van de afgelopen jaren worden deels vanuit het Rijk gecorrigeerd, maar sturing blijft noodzakelijk.

Iedere gemeentelijke afdeling heeft hierin een eigen rol. Vooral de nauwe samenwerking tussen toegang en contractmanagement is bepalend. Als de toegang signaleert dat een aanbieder er steeds niet in slaagt resultaten te behalen of te lange doorlooptijden heeft, dan moet contractmanagement de aanbieder hiervoor een verbeterplan laten maken.



Grip op transformatie door samenwerking tussen toegang en contractmanagement

Escalatiemodel:

Wat als aanbieders niet transformeren? Bijvoorbeeld lange doorlooptijden, lage uitstroom, geen nazorg, veel zorgrecidive, veel verlengingen en steeds zwaardere zorg.

Gemeentelijke toegangen constateren een patroon van gebrek aan transformatie of contract-management constateert dit vanuit de regionale data. Het raamcontract biedt ruimte voor toegang om meer door te verwijzen naar goed presterende aanbieders en minder naar slecht presterende aanbieders. Contractmanagement en toegang stemmen continu af.

Contractmanagement gaat in gesprek met de aanbieder. Spreekt concrete verbeteringen af, inclusief planning. Dit wordt vastgelegd in een bindend verbeterplan. Verbeterplan wordt continu gemonitord en op casusniveau gevolgd door de toegang binnen een verbetercyclus en besproken met de zorgaanbieder. Afronding met een oordeel over de bereikte resultaten.

- Uitkomsten zijn positief, doorverwijzen zoals bij start contract afgesproken.
- Zorgen over rechtmatigheid leidt tot inzet toezicht en handhaving.
- Als aanbieder bewust niet meewerkt of niet de kwaliteit heeft om te transformeren, kan dat leiden tot een voorstel tot ontbinding. Indien het een grote aanbieder betreft, kan de regio besluiten tot een geleidelijke uitfasering. Dit betekent dat de gemeenten naar alternatieve partijen moeten zoeken.

En als de verbetering vervolgens achterblijft heeft dit consequenties, toegang kan stoppen met doorverwijzen en uiteindelijk kan zelfs het contract met de slecht presterende aanbieder worden opgezegd. Dit gebeurt niet vanuit wantrouwen richting aanbieders, maar omdat onze kinderen de beste zorg verdienen en omdat de aanbieders die dat leveren moeten worden beloond. Goed presterende aanbieders groeien en slecht presterende krimpen.

Kwaliteit en kosten moeten in balans worden gebracht met flexibiliteit en ruimte voor innovatie en transformatie. Monitoring hierop werkt alleen op het systeem als geheel, en niet op het niveau van individuele maatregelen. Maar de stappen moeten wel meetbaar zijn. Hiervoor is een belangrijke rol voor datasturing weggelegd. Ook aanbieders moeten hier op de juiste wijze op zijn aangesloten, zodat informatie vanuit verschillende bronnen tot dezelfde conclusie leidt.

Deze werkwijze vereist een ingrijpende gedragsverandering bij de gemeenten en jeugdhulpaanbieders. Anders blijven aanbieders zich meer richten op dekking van bestaande activiteiten en minder op de gewenste toekomstsituatie. En blijft de gemeente met onvoldoende vertrouwen opereren, zonder grip op de transformatie. Als het partnerschap groeit, wordt ook andere sturing mogelijk (en het flexibele contract laat dit toe per 2026). Misschien kiezen we wel voor de taakgerichte uitvoeringsvariant (lumpsum), want dit past goed bij de verander- en ontwikkelopgave waar we voor staan. Maar vraagt ook meer wederzijds vertrouwen en een gezamenlijke ontwikkelingsrichting.

Daarom richt de inkoop zich op het groeien naar gefundeerd vertrouwen, vanuit duidelijke afspraken en volledige transparantie, zodat gemeenten en aanbieders elkaar kunnen aanspreken op de voortgang op de afgesproken doelen. Hiervoor hebben we de doelen meetbaar geformuleerd en worden goed presterende aanbieders gestimuleerd. Richting de toekomst moet dit leiden tot een grote mate van vertrouwen tussen partners waarbij we werken vanuit een gedeelde visie, we werken samen de doelen en randvoorwaarden steeds concreter uit, passend bij de gemeentelijke budgetten.

7. Wat zijn de nieuwe uitgangspunten voor inkoop?

De gemeenten willen samen met jeugdhulpaanbieders, en essentiële partijen zoals het onderwijs, zorgen dat jeugdhulp vaker in de eigen omgeving van de jeugdige wordt geboden. Zo mogelijk ook door het eigen netwerk van de jeugdige.

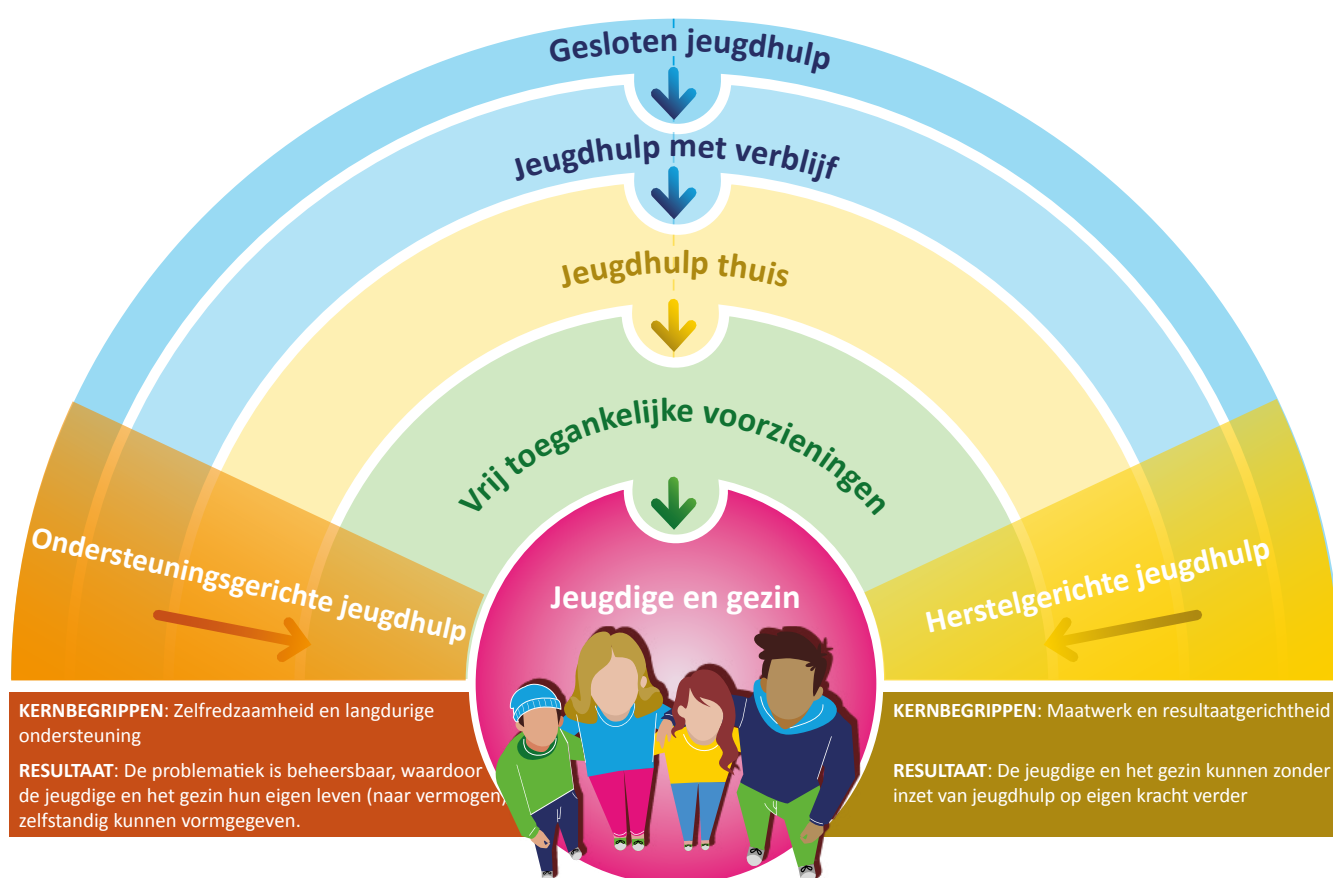
Dit vraagt om:

- Meer ruimte voor **innovatie** en transformatie.
- Duidelijkheid over de kwaliteit, de doelen en de **resultaten** die de regio Alkmaar van haar jeugdhulpaanbieders verwacht.
- We hanteren **realistische tarieven**. Aanbieders moeten hier een gezonde bedrijfsvoering mee kunnen voeren. Maar excessieve winsten mogen niet voorkomen. Als dit wel wordt geconstateerd, acteert de regio Alkmaar hierop.
- De administratie houden we zo **eenvoudig** mogelijk. We sluiten aan bij landelijke standaarden en ontwikkelingen. We letten erop dat we alleen informatie vragen die we nodig hebben om de gestelde doelen te behalen.
- We kopen een beweging in, waarmee we jeugdhulp **zo licht als mogelijk** en zo zwaar als nodig in zetten.

Binnen jeugdhulp onderscheiden we vanaf 2023 twee hoofdcategorieën:

Herstelgerichte jeugdhulp (HJ) is erop gericht hulpvragen van jeugdigen en gezinnen te helpen oplossen en de gezonde en veilige ontwikkeling van de jeugdige te herstellen. Deze hulp grijpt dus in op het probleem zelf. Denk hierbij aan het aanleren van nieuwe vaardigheden of een behandeling voor een kind dat angstig is in een mate dat het zijn/haar ontwikkeling negatief beïnvloedt. Het kan gaan om een behandeling van kind- en/of systeemgebonden problematiek.

Ondersteuningsgerichte jeugdhulp (OJ) is gericht op het bevorderen, het behoud of het compenseren van de zelfredzaamheid van een jeugdige en/of het gezin. Daarbij gaat het om structurele ondersteuning bij het opvoeden en/of opgroeien. Bijvoorbeeld vanwege een beperking, langdurige en/of structurele problemen (bijvoorbeeld in de opvoedsituatie), een stoornis of chronische ziekte. Bij OJ kan het ook gaan om respijtzorg of praktische hulp en ondersteuning bij het uitvoeren - of oefenen - van handelingen/vaardigheden die zelfredzaamheid tot doel hebben.



In tegenstelling tot de afgelopen jaren, waarbij de focus lag op de inkoop van jeugdhulpproducten, focust de inkoop vanaf 2023 zich op de beoogde transformatie. Hiermee verplichten we alle betrokken partijen (inclusief de gemeenten zelf) om deel te nemen aan een systeem dat onherroepelijk toewerkt naar een verbetering van de jeugdhulp in de regio Alkmaar.

Dit gaan we bereiken op basis van:

Flexibiliteit

Doordat er continu geleerd wordt is het noodzakelijk om flexibiliteit in de inkoop te borgen. De inkoop gebeurt binnen de methodiek van Sociale en andere Specifieke Diensten (SAS). Dit biedt meer flexibiliteit en mogelijkheden voor maatwerkafspraken met aanbieders.

Inzicht en monitoring

We splitsen Integraal Ambulante Jeugdhulp op in verschillende producten met duidelijke kwaliteitscriteria die passen bij de specifieke hulpverlening. Op basis van die kenmerken kan de gemeente hierdoor beter op de doelen en resultaten sturen. Twee keer per jaar krijgen colleges en gemeenteraden een voortgangsrapportage en elk jaar vindt een evaluatie plaats van de tot dan toe genomen stappen.

Voorbeeld transformatie

Een afname van jeugdigen in verblijf gaat gelijk op met een verandering in de vastgoedportefeuille van jeugdhulpaanbieders. Dit vraagt om grote investeringen van aanbieders, die zij alleen kunnen en willen doen, op het moment dat zij weten dat de investering past bij wat de gemeenten op lange termijn willen.

Door gezamenlijk deze transformatie in te zetten, kan de aanbieder deze stappen makkelijker maken. In het inkoopproces staan daarom de benodigde veranderingen centraal in plaats van de te leveren producten.

Langdurige contracten

De complexe transformatie vraagt een langere doorlooptijd en het contract krijgt daarom een totale duur van 8 jaar. Dit bestaat uit twee fasen. De eerste drie jaar werken we met Overlegtafels. Hierin geven we met de zorgaanbieders de transformatie vorm, gericht op samenwerking, kennisontwikkeling en de gezamenlijke verander- en ontwikkelopgave. De Overlegtafels worden in 2025 afgesloten met een gedragen plan van aanpak voor de transformatie vanaf 2026. De volgende vijf jaar wordt hier strikt op gehandhaafd.

Partnerschap en wederzijds vertrouwen

De doelen voor af- en ombouw van verblijf naar andere zorgvormen, die zich meer op het thuis van de jeugdige richten, vraagt om grote stappen. De uitdagingen die hier liggen, vragen om partnerschap, hetgeen wordt geborgd in een Op Dialoog Gerichte Aanbesteding binnen de SAS.

Dekkend zorglandschap

De huidige marktomstandigheden laten zien dat massa nodig is om aan de vraag te blijven voldoen. Dit maakt dat op onderdelen dezelfde principes nodig zijn als bij de huidige contracten, waarbij veel partijen kunnen worden gecontracteerd om wachtlijsten te voorkomen. Door dit vorm te geven binnen een SAS, heeft de regio de mogelijkheid om nieuwe producten en partijen aan het aanbod toe te voegen, maar ook om tussentijds (na een unaniem besluit van de colleges) producten of partijen uit het aanbod te verwijderen. Vanaf 2023 wordt het aanbod steeds verder toegespitst op de gewenste ontwikkelingen en de vraag van de cliënt, waarbij op het aanbod van jeugdhulp en op de hoeveelheid partijen kan worden gestuurd vanuit de gemeenten.

Waarborgen voor kwaliteit

We contracteren partijen op productniveau, aan de hand van kwaliteitseisen, die zowel letten op de inhoudelijke zorglevering, als de bedrijfsmatige aspecten van de hulpverlener. Hier wordt in tegenstelling tot de huidige contractering met bewijsstukken en een plan van aanpak op gecontroleerd. Het aanscherpen van deze criteria zal ervoor zorgen dat niet alle hulpverleners per 2023 opnieuw gecontracteerd kunnen worden. Voor cliënten die gebruik maken van deze hulpverleners wordt per 1 januari 2023 een oplossing gezocht, zodat de zorgcontinuïteit geborgd is.

8. Wat betekent partnerschap tussen gemeente en aanbieders?

Om in partnerschap te werken hebben gemeente en aanbieders een gefundeerd vertrouwen in elkaar nodig. Vertrouwen is de overtuiging dat iedereen werkt vanuit een grote verantwoordelijkheid voor onze jeugdigen. En gefundeerd vertrouwen betekent dat iedereen kan laten zien hoé dat gebeurt. We hebben inzicht nodig in elkaars werkzaamheden om van elkaar te leren en steeds te verbeteren. Dit vraagt een open en transparante houding naar elkaar en naar de buitenwereld. Daarom hebben we een jaarlijkse evaluatie.

Partnerschap betekent niet gelijkwaardigheid, er is sprake van een opdrachtgever- en opdrachtnemerverhouding. De gemeente financiert de aanbieder om specifieke doelen te bereiken. Maar partnerschap vraagt wel consensus over de gezamenlijke doelen en wat daarvoor nodig is. Dat gesprek voeren we op de Ontwikkeltafel Transformatie Jeugdhulp. Mocht consensus niet worden bereikt, ook niet met bemiddeling van de onafhankelijke voorzitter, is het aan de gemeenten als opdrachtgever om hier een uitspraak over te doen.

Bedrijfsvoeringsonderzoeken in de gemeente Breda

De gemeente Breda voert namens de gemeenten uit de Regio West-Brabant-Oost bedrijfsvoeringsonderzoeken uit. Hierin wordt een combinatie van rechtmatigheid en doelmatigheid onderzocht. De doelen van de onderzoeken zijn tweeledig:

- Enerzijds om na te gaan of de gemaakte afspraken worden nagekomen.
- Anderzijds om te onderzoeken waar jeugdhulp-aanbieders tegenaan lopen en wat verbeterd moet worden.

Het succes van de aanpak is deels gebaseerd op de heldere afbakening van de taken waar een jeugdhulpaanbieder voor is gecontracteerd. Dit vraagt om heldere omschrijvingen van deze taken.

Partnerschap vraagt ook dat de goeden niet leiden onder kwaden. Dus dat we aanbieders welen die winstmaximalisatie voor het belang van het kind laten gaan of aanbieders waar kinderen niet geholpen zijn door een slechte kwaliteit. Aanbieders die herhaaldelijk laten zien het vertrouwen niet waar te maken, worden vervangen door aanbieders die dat wel laten zien.

Gemeenten zijn aanspreekbaar op de doel- en rechtmatigheid van de door hen gecontracteerde jeugdhulp. De gemeenten moeten dus invulling geven aan hun toezichthoudende taak. De inkoop van jeugdhulp faciliteert hierin met heldere kaders en definities en controleert dit door hier bijvoorbeeld periodieke controles op uit te voeren.

9. Wie heeft welke rol en verantwoordelijkheid?

De verantwoordelijkheid om de beweging te realiseren ligt zowel bij de gemeenten als bij de straks gecontracteerde jeugdhulpaanbieders. De gemeentelijke toegang heeft de taak om toe te zien dat inzet van jeugdhulp ook daadwerkelijk zo lang en zwaar als nodig en zo kort en licht als mogelijk is. En daarnaast monitoren zij op het niveau van de individuele casus of de afgesproken resultaten worden behaald en of de volgende stap in de beweging gemaakt kan worden. De Regionale Netwerk Organisatie (RNO) monitort via het contractmanagement of de gecontracteerde jeugdhulpaanbieders aan de afgesproken doelen werken. Dit laatste gebeurt niet op casusniveau maar op het niveau van het totaalaanbod en de contractuele afspraken over resultaten en doelmatigheid.

De gecontracteerde jeugdhulpverleners leveren hun bijdrage aan de beoogde transformatie en zijn verantwoordelijk voor het leveren van de jeugdhulp volgens de voorgeschreven kaders en eisen. Daarbij hoort het bieden van kwalitatieve zorg en het scheppen van de randvoorwaarden waardoor gezinnen en jeugdigen hun doelen kunnen halen. Hierbij hoort de verantwoordelijkheid om te zorgen voor een goede overdracht naar andere hulpverleners indien daarvan sprake is. De hulpverlener kan geen jeugdhulp afsluiten zonder te zorgen voor een gedegen afronding die aansluit bij de hulpvraag en de in de productomschrijving benoemde doelen en resultaten, waarbij borging in het eigen netwerk, eventueel aangevuld met steun uit voorliggende voorzieningen, is geregeld.

We gaan er van uit dat er gewerkt wordt volgens een aantal principes:

1. Goede gerichte vraagverkenning en planning:

Vragen van het gehele systeem worden samen met de jeugdige en het gezin in kaart gebracht in een plan van de jeugdige, het gezin en hun netwerk, dat moet leiden tot versterking van de eigen kracht.

2. Samenhangende en doelgerichte ondersteuning:

Uitgangspunt is één-gezin-één-plan. We verplichten in alle gevallen, waar meerdere hulpverleners betrokken zijn, dat een inhoudelijk regievoerder wordt aangewezen.

3. Effectieve ondersteuning:

Er wordt regelmatig gekeken of de doelen van de cliënt worden bereikt. Is hun eigen kracht inderdaad versterkt? Ondersteuning wordt goed afgesloten, met duidelijke afspraken over nazorg. Tussenevaluaties zijn onderdeel van de werkwijze van de hulpverlener. In alle gevallen kan de gemeentelijke toegang (met instemming van de jeugdige) deelnemen aan deze evaluaties.

Het heeft de voorkeur een oplossing te kunnen bieden door de sociale omgeving van de jeugdige of het gezin te versterken, zonder inzet van jeugdhulp. En als jeugdhulp nodig is, speelt de sociale omgeving altijd een cruciale rol.

We verplichten onze gecontracteerde hulpverleners om met onze (keten)partners samen te werken. Naast de gemeentelijke toegangen zijn huisartsen en het onderwijs belangrijke partners. De gemeente gebruikt 2022 om hier met het onderwijs nadere afspraken over te maken en een inkooptraject uit voeren voor het versterken van aansluiting tussen jeugdhulp en het onderwijs.

Tot slot is het nog van belang stil te staan bij de eigen verantwoordelijkheid van ouders en opvoeders. We gaan uit van de intrinsieke wens van ouders en jeugdigen om hun verantwoordelijkheid te nemen. Dit betekent het behouden (of weer terugpakken) van de regie door de ouders zelf.

Samenwerking in het Land van Cuijk

De regio Land van Cuijk is in 2016 samen met zorgaanbieders gestart met een transformatie van de jeugdhulp met verblijf. De doelen die zij wilden bereiken komen grotendeels overeen met de doelen die de regio Alkmaar wil bereiken. Niet alleen is deze regio nu volop bezig met de ombouw van de verblijfsvoorzieningen, maar tevens verwacht de regio voor deze voorzieningen goedkoper uit te zijn. Dit komt mede door een intensieve samenwerking met jeugdhulpaanbieders.

Kijk [hier](#) voor meer informatie.

10. Welke randvoorwaarden vraagt dit?

Toegang

De toegang kan via de gemeente lopen, via de huisarts, via medische verwijzers, de rechtbank of de Gecertificeerde Instellingen. Als de gemeente de verwijzer is, kan de gemeente meer sturen. Er is daarbij een onderscheid tussen herstelgerichte en ondersteuningsgerichte jeugdhulp.

Herstelgerichte jeugdhulp wordt vaak via andere verwijzers ingezet, zoals de huisarts richting jeugd-GGZ. Gemeenten sturen in dat geval minder op de 'voorkant', en meer op de 'achterkant': het behaalde resultaat en de doorlooptijden. Voor de externe verwijzers geldt de plicht dat zij samen met de gemeente een goed beeld moeten hebben van de beschikbare voorliggende voorzieningen, de algemene voorzieningen en de ingekochte jeugdhulp. Op deze wijze wordt zeker gesteld dat de juiste benodigde jeugdhulp wordt ingezet.

Dit vraagt om een intensieve samenwerking tussen gemeenten en andere verwijzers, zoals bijvoorbeeld huisartsen en Gecertificeerde Instellingen. Van alle producten worden richtlijnen opgenomen. Op basis hiervan is het aan de toegang om afspraken te maken over resultaten en doorlooptijd.

Ondersteuningsgerichte zorg wordt vaker via de gemeente aangevraagd, er is dus een grotere rol voor de toegang. Bij ondersteuningsgerichte zorg is de gemeente vaak al betrokken en is er ruimte om te sturen op de inzet op en borging van de eigen kracht en het versterken van het sociale netwerk.

Rond complexe casussen, waarbij het zowel om herstelgerichte als ondersteuningsgerichte zorg kan gaan, heeft de gemeentelijke toegang ook een belangrijke rol. Bij complexe casussen is de regie belangrijk en moet de gemeentelijke toegang hier vaker in voorzien.

Wanneer jeugdhulp wordt ingezet is het belangrijk om helderheid te hebben over de regie; wie heeft wanneer en waarover de regie. De rollen van regiehouder en regievoerder, inhoudelijk en procesmatig, zijn dan ook uitgebreid beschreven in de inkoopopdracht in de bijlage.

Hoofd- en onderaannemerschap zoals we dat nu kennen vervalt. Dit zal, samen met verbeterde productbeschrijvingen, helpen om het werk van toewijzen te vereenvoudigen.

De toegang krijgt hiermee een aangescherpte taak toebedeeld. Naast poortwachter, wordt ook verwacht dat zij op het zorgproces gaat sturen. Dit vraagt andere vaardigheden en een grotere zakelijkheid en dus extra begeleiding en mogelijk scholing. De toegang kan echter niet op alle casussen procesregie voeren. Om te voorkomen dat de toegang 'verdrinkt' in het werk, is prioritering nodig, zodat de toegang zich bezig kan houden met die casussen waarop de impact het grootst is.

Bedrijfsvoering

Om datagericht te werken moet informatie zowel lokaal als regionaal worden vastgelegd². Dit moet uniform gebeuren zodat de informatie vergelijkbaar is. Ook moet de datakwaliteit fors worden verbeterd, zodat op de passende gegevens kan worden gemonitord. Dit vraagt van de lokale bedrijfsvoering een extra inspanning om regionaal af te stemmen. Op onderdelen is er een uitbreiding van de administratie nodig.

Regionale samenwerking

De Ontwikkeltafels vragen van zowel RNO als gemeentelijk beleid een intensieve inzet, om het 'goede gesprek' met jeugdhulpaanbieders te kunnen voeren. Dit vraagt om extra capaciteit, vooral in de eerste twee jaar van het contract. Dit is capaciteit voor continue doorontwikkeling, terwijl die bij een 'traditionele' inkoop meer uit een vierjaarlijkse piek bestaat bij een nieuwe aanbestedingsronde.

Strakke afspraken en de handhaving daarvan, vragen een uniforme aanpak. Alleen als gemeenten met één stem spreken kunnen zij eenduidig richting geven aan de transformatie, die nodig is om de afgesproken doelen te behalen. Hiervoor is een stevige regionale samenwerking nodig, waar er nu vooral vrijblijvende afspraken liggen.

De lokaal en bovenregionaal in te richten voorzieningen, alsmede de andere regionale projecten (bijvoorbeeld aansluiting jeugdhulp en onderwijs en de programmalijn Beheersing) moeten op elkaar en op de regionaal ingekochte jeugdhulp aansluiten. Op die manier vormen voorliggende voorzieningen en jeugdhulp één geheel, waardoor de beweging naar de het voorliggend veld beter kan worden vormgegeven.

Aansluiting onderwijs

Om jeugdhulp meer in de eigen omgeving van jeugdigen te kunnen bieden, maar ook om preventie en nazorg beter vorm te geven, is het noodzakelijk dat de aansluiting tussen jeugdhulp en het onderwijs verbetert. Gekoppeld aan deze inkoopstrategie wordt hier samen met de onderwijspartijen invulling aan gegeven. Vanuit gezamenlijk belang en co-financiering wordt gewerkt aan het versterken van de basisinfrastructuur op scholen. Voor allerlei transformatiedoelen, zoals het afbouwen van verblijf of het vergroten van de uitstroom, is deze basisinfrastructuur onontbeerlijk.

² Zie Bijlage 1: Inkoopopdracht, hoofdstuk 6

11. Wat betekent dit voor de kosten?

Opdracht is om meer grip te krijgen op kwaliteit en kosten met de nieuwe contracten vanaf 2023.

Dit bereiken we door vanuit de inkoop de randvoorwaarden te creëren om beter te sturen op:

- Een volume-effect door minder instroom en meer uitstroom
- Een prijseffect door lichtere zorg en lagere overhead

Deze effecten laten zien dat je grip op de kosten van jeugdhulp bereikt via grip op de kwaliteit. Zo zorgt een betere aansluiting op voorliggende voorzieningen voor minder instroom. Een hogere effectiviteit van jeugdhulp zorgt voor meer uitstroom en lichtere zorg. Randvoorwaarden hierbij zijn dat we sturen op:

- Een doelmatigheidseffect door meer grip op kwaliteit en een groter kostenbewustzijn
- Een organisatie-effect door betere datasturing en continu verbeteren

De nieuwe inkoop biedt hiervoor de handvatten en sluit aan op de lokale beheersmaatregelen. Om deze handvatten daadwerkelijk optimaal te gebruiken is een gedegen implementatie nodig. Middels een impactanalyse wordt dit voorbereid. Hierbij wordt gekeken naar de optimale inrichting van toegang, bedrijfsvoering en regionale samenwerking. Met een onderscheid tussen harde randvoorwaarden en nog te nemen besluiten voor implementatie, zowel per 1 januari 2023 als gefaseerd daarna.

De inkoopopdracht (bijlage 1) beschrijft de financiële kaders. Hierin zijn de te verwachten positieve en negatieve effecten financieel inzichtelijk gemaakt. Veelal hebben de gestelde doelen een afname van kosten tot gevolg. Daar staat voor de ambulantisering tegenover dat de kosten op ambulante jeugdhulp toenemen. Deze doelen zijn uitgewerkt in KPI's die we de komende jaren, in partnerschap met onze aanbieders, verder uitwerken.

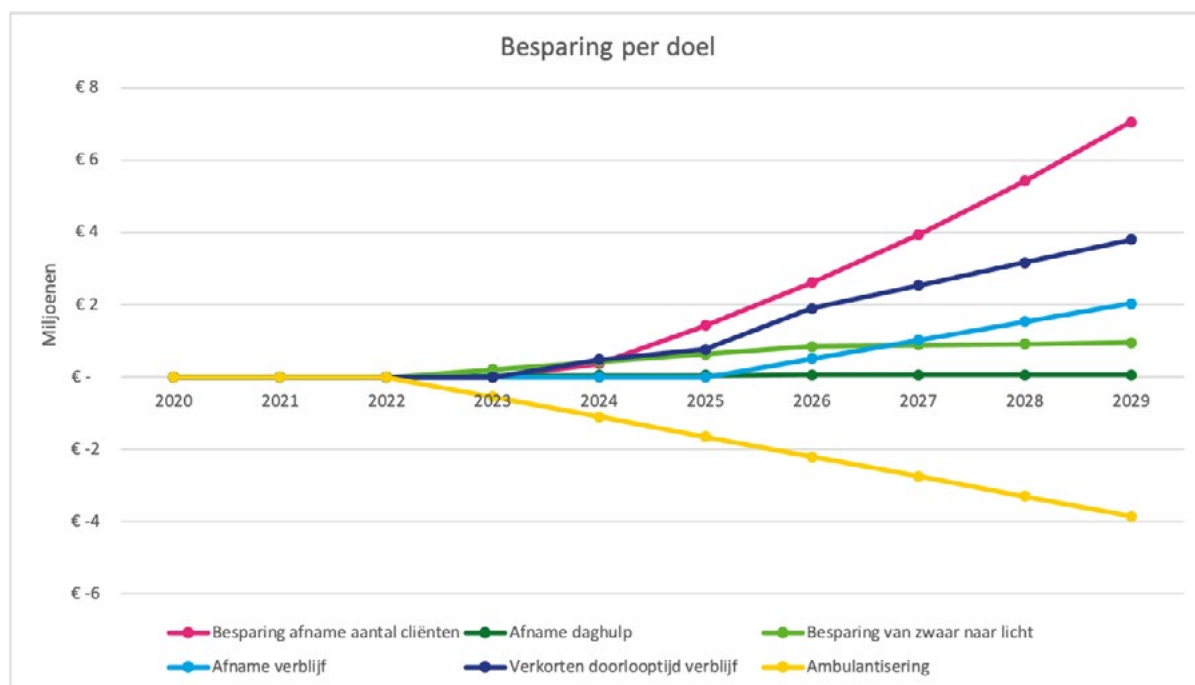
Het begroten van jeugdhulp is altijd een inschatting van de toekomstige realisatie. De realiteit van uitvoering bepaalt de kostenontwikkeling. Het nieuwe contract biedt al meer handvatten voor beheersing met bijvoorbeeld strakkere kwaliteitscriteria en productbeschrijvingen. Daarnaast introduceren we nieuwe instrumenten voor meer kostenbewustzijn bij aanbieders (budgetindicaties) en toegang (volumesturing) en we versterken het toezicht en handhaving (bedrijfsvoeringstoetsen).

Uiteraard zijn autonome ontwikkelingen niet buiten beschouwing te laten. Zaken zoals beleidswijzigingen vanuit het Rijk of het voortduren van de Corona pandemie zullen invloed hebben op de inzet van jeugdhulp en dus de kostenontwikkeling.

De totale kostenontwikkeling over de komende jaren betekent op basis van deze effecten dat gemeenten in 2025 het omslagpunt bereiken in kostenbeheersing. De geschetste kostenontwikkeling is inclusief indexatie, waarbij de inkomsten van het gemeentefonds meegroeien omdat dit fonds ook geïndexeerd wordt, bijvoorbeeld aan de hand van CAO-ontwikkelingen. Ook sluit deze kostenontwikkeling aan bij de hervormingsagenda die

gekoppeld is aan de compensatie die gemeenten vanuit het Rijk hebben gekregen om de financiële tekorten in jeugdhulp aan te vullen.

In onderstaand overzicht staan de belangrijkste beoogde effecten en de kostenontwikkeling:



De doelen zijn vertaald naar 6 ontwikkelingen. Omdat alle doelen samenhangen wordt op deze manier voorkomen dat onterecht financiële gevolgen dubbel worden meegerekend. Hieronder lichten we de ontwikkelingen kort toe:

- **Besparing door een afname van het aantal cliënten in jeugdhulp:**

De verschillende maatregelen leiden tot een afgenomen instroom en een stijgende uitstroom. Op jaar-basis betekent dit een afname van het aantal cliënten. Deze lijn geeft het financiële effect weer van deze afname op jaarbasis. De volgende financiële effecten zijn meegenomen:

- De afname van de doorlooptijd per volledig traject
- Effecten door efficiëntere inzet van het voorliggend veld
- Een afname van het aantal jeugdigen dat start aan jeugdhulp door de inzet in het voorliggende veld
- Een toename van de uitstroom door strakker te sturen op kaders en het te behalen resultaat.

- **Afname verblijf:**

De afname van verblijf heeft een sterk verband met de ambulantisering. In plaats van verblijf wordt jeugdhulp ambulant ingezet. Deze lijn geeft de besparing weer die het niet inzetten van verblijf met zich meebrengt.

- **Afname daghulp:**

De maatregelen dragen per 1 januari 2023 direct bij aan een afname van de daghulp. Dit is in vergelijking met de andere lijnen een kleine besparing, maar als voorbeeld wel relevant, omdat dit laat zien dat strak afkaderen en helder definiëren direct kan bijdragen aan een besparing.

- **Verkorten doorlooptijd verblijf:**

Ook hier is een link met de lijn ambulantisering. Door eerder te ambulantiseren kan de doorlooptijd van verblijf worden verkort. Dit leidt op verblijf tot een besparing per cliënt.

- **Besparing van zwaar naar licht:**

Door lichtere zorg in te zetten, wordt ook goedkopere zorg ingezet. Dit heeft een financieel effect.

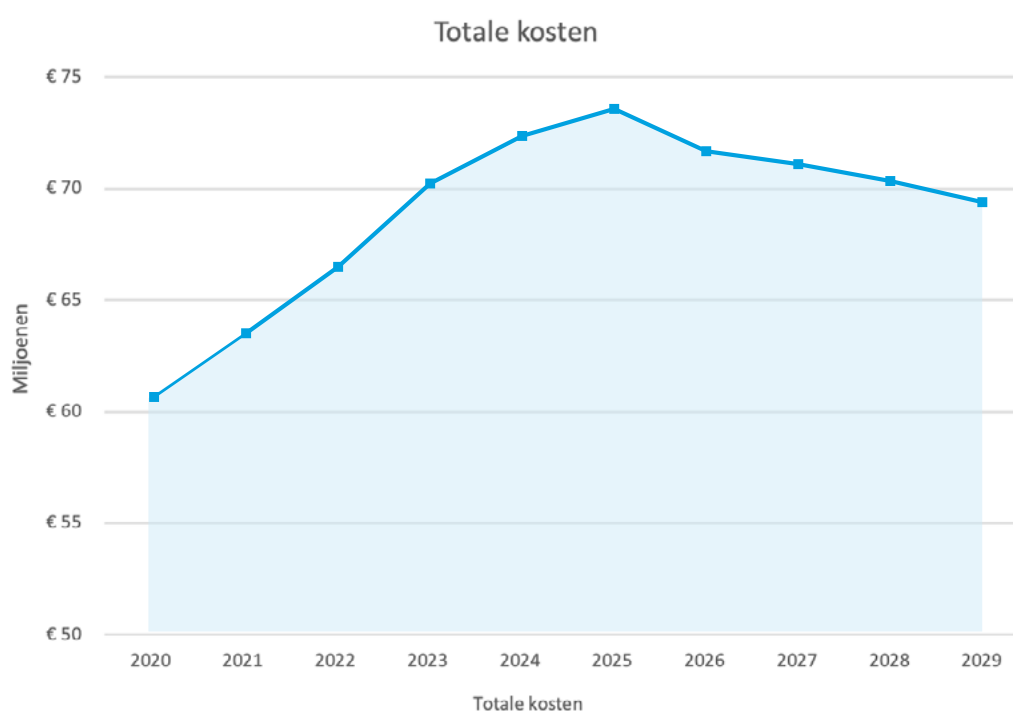
- **Ambulantisering:**

Dit is de enige lijn die een negatief besparend effect heeft. Dit is echter een noodzakelijke investering om de beweging te kunnen faciliteren. Ambulantisering leidt ertoe dat er sneller een duurzaam resultaat behaald kan worden doordat:

- Het eigen netwerk beter betrokken kan worden bij de hulpverlening;
- Verandering van omgeving minder invloed uitoefent op de effecten van de behandeling;
- Meer aandacht is voor de hechtingsproblematiek tussen ouders en kind.

Tot 2026 wordt gezamenlijk met aanbieders een model opgezet om deze beweging zo goed mogelijk te faciliteren. Vanaf 2026 worden de doelen nagestreefd op basis van harde in de contracten vastgelegde afspraken.

Over de voortgang wordt tweemaal per jaar gerapporteerd en de voortgang wordt éénmaal per jaar geëvalueerd.



Tot slot

Het primaire doel van jeugdhulp is dat jeugdigen en gezinnen zo zelfstandig mogelijk verder kunnen. We organiseren de samenwerking tussen jeugdhulpaanbieders en iedereen die al betrokken is in het dagelijks leven, zoals scholen, huisartsen en het eigen netwerk. Jeugdhulpverleners zijn daarbij de specialisten en wij hebben vertrouwen in hun professionaliteit om het juiste plan uit te voeren. Als gemeenten bieden we hiervoor ruimte en evalueren we de realisatie van doelen en doorlooptijd.

Ons vertrekpunt is dat gemeenten en aanbieders in partnerschap sturen op de transformatie. Zo kunnen we de jeugdhulp samen beter vormgeven. Deze inkoopstrategie borgt die samenwerking met een continue cyclus van leren en ontwikkelen. Steeds betere jeugdhulp komt ten gunste van jeugdigen en gezinnen in de regio Alkmaar, en biedt gemeenten grip op kwaliteit en kosten.