Inkoopstrategie doorontwikkeling regionale jeugdhulp 2027

Versie 1.0

27 maart 2025

Hoofdstuk 1 Inleiding 3

1.1 Achtergrond en doel 3

1.2 Totstandkoming inkoopstrategie 3

1.3 Organisatie van de regionale jeugdhulp en de scope van de inkoopstrategie 4

1.4 De relatie met andere domeinen en gemeentelijke verantwoordelijkheid 4

1.5 Leeswijzer 5

Hoofdstuk 2: Kaders 6

2.1 Jeugdwet 6

2.2 Regiovisie Jeugdhulp Haaglanden 6

2.3 Hervormingsagenda Jeugd 6

2.4 Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming 7

2.5 Van kaders naar uitgangspunten voor de inkoopstrategie 7

Hoofdstuk 3 Een nieuwe manier van sturen 9

3.1 Marktordering aan de hand van segmenten 9

3.2 Inrichting per segment 11

Hoofdstuk 4 Voorlopige richting bekostigingsvormen 14

4.1 Welke bekostigingsvormen zijn mogelijk 14

4.2 Afweging keuze bekostigingsvorm 14

4.3 Voorlopige richting bekostigingsvorm per segment 14

Hoofdstuk 5 Voorlopige richting inkoopprocedures 16

5.1 Welke inkoopprocedures zijn mogelijk 16

5.2 Afweging keuze inkoopprocedures 16

5.3 Voorlopige richting inkoopprocedure per segment 16

Hoofdstuk 6 Monitoring als hulpmiddel bij het bereiken van de doelstellingen 20

6.1 Inhoudelijke doelstellingen monitoren 20

6.2 Meten, duiden en oordeelsvorming 21

6.3 Informatie als belangrijke bron voor monitoring 21

Hoofdstuk 7 kansen en risico's 22

7.1 Kansen op een werkend stelsel vergroten 22

7.2 Risico's en beheersmaatregelen 22

Hoofdstuk 8 Financieel kader 24

8.1 Gevolgen Hervormingsagenda 24

8.2 Hefbomen voor besparing 24

Hoofdstuk 9 Planning 26

Bijlage 1: Factsheet bekostigingsvormen

Bijlage 2: Factsheet inkoopvormen

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Achtergrond en doel

De regio Haaglanden staat voor dat ieder kind de liefdevolle hulp krijgt die het kind nodig heeft. Inmiddels maakt 1 op de 7 kinderen in de regio gebruik van een vorm van Jeugdhulp. Ook is de intensiteit van de Jeugdhulp toegenomen. Jeugdigen maken steeds langer en intensiever gebruik van de beschikbare hulp. Om jeugdhulp in de toekomst betaalbaar en beschikbaar te houden èn de kwaliteit van de jeugdhulp te verbeteren, is nodig de inrichting van de jeugdhulp in de regio te herzien. In deze inkoopstrategie gaat het over een nieuwe inrichting van de jeugdhulp aan de hand van segmenten om daarmee gerichter te kunnen sturen op inhoudelijke en financiële opgaven en deze vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid met aanbieders te realiseren.

Deze regionale inkoopstrategie voor jeugdhulp is een middel om de kwaliteit van de zorg te waarborgen en te innoveren, de beschikbare middelen efficiënt in te zetten (kostenbeheersing) en sturing op de jeugdhulp te versterken. Het biedt gemeenten de mogelijkheid het opdrachtgeverschap goed in te vullen en de jeugdhulp op een verantwoorde en kosteneffectieve manier te organiseren. De regionale inkoopstrategie dient als kader voor de invulling van het gezamenlijke inkoop(proces). Deze nieuwe inkoopstrategie leidt tot nieuwe contract-afspraken met jeugdhulpaanbieders per 1 januari 2027. De huidige contracten lopen af op 31 december 2026.

Met een inkoopstrategie organiseren we het systeem. Dit vormt de randvoorwaarden voor het leveren van de juiste zorg. Daarbij beseffen we dat dit altijd met en voor de inwoners moet gebeuren.

1.2 Totstandkoming inkoopstrategie

De inkoopstrategie 2020-2024 kenmerkte zich door de gerichtheid op resultaatfinanciering. Daarvoor zijn de resultaat- en ontwikkelovereenkomsten in de open house ontwikkeld. Met gerichte contractwijzigingen is daarbij gestuurd op uitbreiding van gewenst aanbod, zoals bijvoorbeeld een verblijfsvoorziening voor jeugdigen met een ernstige autisme spectrum stoornis (ASS). Ook is er flexibiliteit in de inkoop ingebracht, waarmee recht is gedaan aan de verschillen in toegang per gemeente. De ontwikkeltafels met jeugdhulpaanbieders hebben hier de afgelopen jaren constructief aan bijgedragen. Als beheersmaatregel is de open house voor nieuwe aanbieders relatief gesloten gemaakt: alleen voor missend aanbod is een uitzondering gemaakt. Door nu een verdeling te maken in segmenten met aparte inhoudelijke opgaven, zullen we de komende periode nog sterker gaan sturen op inhoudelijke doelen en effecten van de zorg.

Bij de totstandkoming van deze inkoopstrategie zijn verkennende gesprekken gevoerd in de vorm van ontwikkeltafels, marktconsultaties, informele raadssessies en andere gesprekken. De inkoopstrategie is gebaseerd op input van jeugdhulpaanbieders, diverse samenwerkingspartners (bijvoorbeeld onderwijsbesturen) en gemeenteraden. Het perspectief van inwoners is door de adviesraden sociaal domein en clientvertegenwoordigers (jongerenplatform Jong doet mee! en de regionale ouderraad) ingewonnen.

1.3 Organisatie van de regionale jeugdhulp en de scope van de inkoopstrategie

De jeugdhulp regio Haaglanden bestaat uit de gemeenten Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer (H9). Voor de uitvoering van de gemeentelijke contractering in het kader van de Jeugdwet is in 2014 de gemeenschappelijke regeling Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden opgericht.

In het wetsvoorstel voor verbetering van de beschikbaarheid van de jeugdzorg worden gemeenten verplicht bepaalde specialistische zorg regionaal in te kopen om beschikbaarheid en continuïteit van zorg beter te organiseren. De negen gemeenten in Haaglanden continueren de regionale samenwerking en de gezamenlijke inkoop op alle verplichte onderdelen. Voor veel voorkomende lichte vormen van jeugdhulp heeft Den Haag gekozen dit vanaf 2024 lokaal te organiseren en onder te brengen in het Haags Toekomst Perspectief. De overige acht gemeenten in Haaglanden continueren gezamenlijk de inkoop van de veel voorkomende lichte jeugdhulp via nieuwe regionale inkoopcontracten en lokale verordeningen.

Deze inkoopstrategie heeft betrekking op de inkoop en implementatie van de specialistische jeugdhulp voor de negen samenwerkende gemeenten in de regio Haaglanden. Het betreft de volgende elementen jeugdhulp:

a. Jeugdhulp met verblijf;
b. Pleegzorg;
c. Multidisciplinaire specialistische jeugdhulp in verband met meervoudige of complexe problemen
d. Jeugdhulp in strafrechtelijk kader;
e. Jeugdhulp in verband met een zintuigelijke beperking
f. Crisisjeugdhulp
g. Multidisciplinaire jeugdhulp bestaande uit dagbehandeling in groepsverband
h. Jeugdhulp bestaande uit hoog specialistische geestelijke gezondheidszorg
i. Specialistische jeugdhulp in verband met seksueel misbruik, geweld of afhankelijkheidsrelaties of eer-gerelateerd geweld
j. Jeugdhulp in verband met ernstige problemen op het gezien van onzindelijkheid
k. Veel voorkomende lichte jeugdhulp

Zorgvormen die buiten de scope van deze Inkoopstrategie vallen, zijn voorliggende vrij toegankelijke ondersteuning (preventie), Landelijke transitie arrangementen (LTA) en Jeugdreclassering en – bescherming. Deze vormen van jeugdzorg worden lokaal, (boven)regionaal of landelijk ingekocht. De gesloten jeugdzorg valt op dit moment buiten de scope van deze inkoopstrategie, vanwege lopende landelijke ontwikkelingen en gesprekken. De impact hiervan op de (regionale) inkoop is nog niet te overzien. Het contract voor gesloten jeugdhulp loopt af op 1 januari 2027. Het bestaande contract kan worden verlengd, mogelijk wordt dit contract later aan de scope toegevoegd, zodra er meer duidelijkheid is.

Naast de Jeugdwet wordt een deel van de zorgtaken voor kinderen en jongeren geregeld binnen de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet langdurige zorg (Wlz). Deze vallen buiten de scope, maar staan wel in verbinding met elkaar.

1.4 De relatie met andere domeinen en gemeentelijke verantwoordelijkheid

De ontwikkeling van een kind is niet los te zien van de leefwereld waarin het opgroeit. Hulp en ondersteuning is gezinsgericht en wordt ingezet op basis van de ondersteuningsvraag van het gezin. De aandacht ligt bij het aanpakken van de kern van het probleem, met een focus op normaliseren en verbinding met sterke sociale basis.

De kern van de problemen van jeugdigen kan vaak niet met jeugdhulp worden opgelost. Actie buiten de jeugdzorg is nodig om problemen te voorkomen en de juiste oplossing te bieden. Jeugdhulp alleen lost de kernproblemen van jongeren en gezinnen niet op. Voor een effectieve en duurzame oplossing moeten ook aanpalende domeinen in actie komen. Voorzieningen uit aanpalende domeinen moeten op orde zijn. Denk daarbij aan domeinen zoals het onderwijs, wonen, kinderdagopvang, vrije tijd, volwassenzorg en bestaanszekerheid. De inrichting van deze beleidsterreinen wordt vooral op gemeentelijk niveau vormgegeven. Samenwerking tussen de domeinen vraagt om lokaal regie van gemeenten.

Wat de gemeenten regionaal verbindt, is dat alle gemeenten door de kostenontwikkelingen en de Hervormingsagenda jeugd in beweging zijn vanuit beleid en uitvoering ten aanzien van de versterking van de lokale teams, de ontwikkeling van de sociale basis, het begrenzen van de jeugdhulp, het aanscherpen van de verordeningen en de samenwerking met de huisartsen en scholen. De ontwikkelingen per gemeente verschillen. Zo bevinden gemeenten zich bijvoorbeeld in verschillende ontwikkelfase met betrekking tot de inrichting van de sociale basis en stevige lokale teams. Dit vraagt flexibiliteit in het stelsel met ruimte voor ontwikkeling en ruimte voor lokale accenten.

Van te contracteren partijen (jeugdhulpaanbieders) wordt in deze context een proactieve bijdrage verwacht, bijvoorbeeld door het kijken met een brede blik, met een verklarende analyse en door op tijd te signaleren richting lokale teams/gemeente - bijvoorbeeld als schulden de effectiviteit van de jeugdhulp bedreigen. Ook wordt medewerking gevraagd om instroom richting andere wetten zoals Wlz en wonen te bevorderen, die nog moeizaam verloopt waardoor jeugdhulp langer wordt ingezet dan gewenst is.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we kort in op de (wettelijke of bestuurlijke) kaders waaraan we gebonden zijn met de doorontwikkeling van het regionale jeugdhulpstelsel. Daarin zijn steeds weblinks opgenomen naar de achterliggende stukken voor wet- en regelgeving.

Hoofdstuk 3 beschrijft de nieuwe manier van sturen. We maken betere sturing mogelijk door de markt te ordenen aan de hand van segmenten met iedere een duidelijke, eigen inhoudelijke doelstelling.

Aan de hand van die inhoudelijke doelstelling per segment moet worden gekozen voor een bekostigingsvorm en inkoopvorm die daaraan optimaal ondersteunend is. In hoofdstuk 4 gaan we in op de afwegingen om te komen tot een voorlopige richting voor bekostigingsvorm per segment. In hoofdstuk 5 schetsen we de afwegingen die leiden tot de voorlopige richting voor de best passende inkoopvorm per segment.

Daarna gaan we achtereenvolgens in op de monitoring in het nieuwe stelsel (hoofdstuk 6), de kansen en risico’s zich daarbij voordoen (hoofdstuk 7), het financiële kader (hoofdstuk 8) en tot slot de planning richting de nieuwe contractering per 1 januari 2027 (hoofdstuk 9).

Hoofdstuk 2: Kaders

Bij het maken van de keuzes voor de herinrichting van de jeugdhulp is het belangrijk om rekening te houden met een aantal kaders. Het gaat bijvoorbeeld om wet- en regelgeving en bestuurlijke afspraken. Wat moet en wat mag? Deze kaders zijn bepalend voor de ruimte die de regio heeft bij het maken van keuzes. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste kaders.

2.1 Jeugdwet

Het wettelijk kader voor de jeugdhulp is de Jeugdwet. De wet is in 2015 ingevoerd en die legt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de gemeente neer. De gemeente heeft een jeugdhulpplicht: de gemeente moet een voorziening treffen als de gemeente heeft geoordeeld dat hulp of ondersteuning nodig is. Daarbij is de gemeente zelf niet de enige die op grond van de Jeugdwet kan verwijzen naar jeugdhulp. Zo zijn onder meer huisartsen belangrijke verwijzers. De reikwijdte van de jeugdhulpplicht wordt volgens de huidige planning in de komende jaren (2026-2027) aangescherpt in de wet.

Daarnaast wordt er een aantal aanscherpingen gedaan middels het eerdergenoemde wetsvoorstel Verbetering beschikbaarheid jeugdzorg. Hierbij gaat het onder meer om de verplichting omtrent regionaal in te kopen jeugdhulpvormen. In dit wetsvoorstel gaat het nog niet om de inperking van de reikwijdte.

2.2 Regiovisie Jeugdhulp Haaglanden

In de Regiovisie Jeugdhulp Haaglanden 2021-2026 zijn de inhoudelijke doelstellingen voor de transformatie van de jeugdhulp vastgesteld. De volgende ambities zijn geformuleerd:

- Normaliseren, het versterken van het gewone opvoeden en opgroeien;
- Verantwoordelijken: jeugdigen en hun ouders/opvoeders zijn het uitgangspunt;
- Kinderen groeien zo thuis mogelijk op: oplossingen dichtbij huis prevaleren;
- Breed kijken, gezinsproblemen met integrale zorg tijdig passend oplossen;
- Duurzaam veilig opgroeien;
- Jeugdhulp en onderwijs werken effectief samen;
- De beste hulp voor de beste prijs: een duurzaam financieel houdbaar stelsel.

De concrete uitwerking van de Regiovisie vindt plaats in een (twee-)jaarlijks Uitvoeringsplan. Voor de periode vanaf 1 januari 2027 zal een nieuwe regiovisie worden opgesteld. Deze inkoopstrategie zal daarmee één van de pijlers voor de nieuwe regiovisie zijn.

Ook de ‘werkagenda gemeenten, JONG doet mee! en de Oudersraad Haaglanden 2024-2025’ met de prioriteiten Liefdevolle jeugdhulp, wachttijden en De Big 5 is één van de uitgangspunten voor deze inkoopstrategie.

2.3 Hervormingsagenda Jeugd

De aanpassing van de Jeugdwet is een van de acties die voortvloeit uit de Hervormingsagenda Jeugd. Na lang onderhandelen tussen het Rijk en de VNG, en met betrokkenheid van diverse partijen, werd de Hervormingsagenda Jeugd in juni 2023 vastgesteld.

De Hervormingsagenda Jeugd heeft als doel verbetering van de jeugdhulp en betaalbaar houden. Deze is in juni 2023 door Rijk, gemeenten, aanbieders, cliëntenorganisaties en professionals vastgesteld. Teruglopende middelen voor het gemeentefonds is onderdeel van de

Hervormingsagenda. Dit hebben wij vertaald in financiële paragraaf (hoofdstuk 9). De belangrijkste thema's van de Hervormingsagenda zijn samenvattend in de volgende figuur opgenomen.

De externe, onafhankelijke deskundigencommissie volgt de uitvoering van de Hervormingsagenda en brengt hier hierover in 2025 en 2028 zwaarwegend advies uit aan het Rijk en de VNG. Het eerste advies 'Groeipijn' is inmiddels verschenen.

2.4 Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming

Het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming is een gezamenlijk programma van de ministeries van J&V en VWS en VNG, waarin nauw samengewerkt wordt met de partners in het veld(1). Het programma zet de stap naar een structuur die vertrouwen ondersteunt en de kracht van het gezin stimuleert, zodat het gezin samen met professionele ondersteuning kan werken aan het verbeteren van de thuissituatie. Het Toekomstscenario is gericht op een eenvoudigere, gezinsgerichte aanpak die transparantie, rechtsbescherming en verbetering omarmt door het organiseren van regionale veiligheidsteams. In Haaglanden wordt hier mee geoefend in een Proeftuin Toekomstscenario.

2.5 Van kaders naar uitgangspunten voor de inkoopstrategie

De gemeenten willen een andere blik op de inzet van de jeugdhulp waarin het streven is om kwalitatief passende liefdevolle[1] jeugdhulp beschikbaar te hebben voor die jeugdigen, die dat echt nodig hebben. Dat betekent tegelijkertijd de ambitie om te investeren in de sociale basis en in regievoering vanuit stevige lokale teams, zodat veel meer jeugdigen en hun ouders buiten de jeugdhulp dat gewenste steuntje in de rug krijgen. Om dit te kunnen doen, moet de jeugdhulp georganiseerd worden in verbinding met aanpalende domeinen (bijvoorbeeld in relatie tot onderwijs, bestaanszekerheid en volwassenzorg). Hier ligt een belangrijke rol het lokale team in ieder gemeente.

[1] Liefdevolle jeugdhulp is een van de prioriteiten uit de Werkagenda van gemeenten, Jong Doet Mee! En de Oudersraad Haaglanden 2024-2025; "Het gaat over gehoord en gezien worden." Noties zijn; kwetsbaarheid, in oprechte verbinding en transparantie.

Daarnaast gaan we regionale jeugdhulp anders organiseren, door een betere sturing mogelijk te maken. De uitgangspunten daarvoor beschrijven we in de volgende hoofdstukken.

Hoofdstuk 3 Een nieuwe manier van sturen

Deze inkoopstrategie stimuleert een fundamentele inhoudelijke verbetering door:
- de jeugdhulp in te richten aan de hand van segmenten;
- voor ieder segment een concrete inhoudelijke opgave te formuleren:
- de inkoopvorm en financieringsvorm te kiezen die het best past bij de opgave van het segment;
- stevig opdrachtgeverschap (zie raadsvoorstel;
- te sturen vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen gemeenten en aanbieders;
- flexibiliteit in contracten te brengen om gewenste ontwikkeling en innovatie gedurende de looptijd in de contracten te kunnen verwerken;
- ervaringsdeskundigheid prominent bij het vormgeven van jeugdhulp te betrekken

3.1 Marktordering aan de hand van segmenten

De regio gaat werken met een nieuwe ordening van de jeugdhulp aan de hand van inhoudelijke segmenten. Een indeling aan de hand van segmenten maakt het mogelijk gerichter te kunnen sturen op de gewenste inhoudelijke transformatie. De indeling is grotendeels overeenkomstig met het advies van de landelijke inkoop sociaal domein (VNG), bestaande uit:

1. Jeugdhulp met verblijf (incl. crisisopvang)
2. Hoog specialistische jeugdhulp
3. Dagbesteding en dagbehandeling
4. Onderwijs-jeugdhulp [2]
5. Veel voorkomende jeugdhulp[2]

Elk segment heeft eigen specifieke karakteristieken, waarbij de uitvoering specifieke marktomstandigheden en uitdagingen kent. Per segment zijn keuzes te maken, die passen bij de karakteristieken, vraagstukken en de transformatie-opdracht van het desbetreffende segment (zie bijlage 1). Het gaat per segment om het creëren van een juiste afstemming van de beoogde inhoudelijke en financiële doelen en het aantal aanbieders dat binnen het desbetreffende segment hulp en ondersteuning kan leveren. Inzicht in de verschillende karakteristieken van de segmenten en de huidige knelpunten helpt te bepalen eisen er aan aanbieders gesteld moeten worden om de gestelde doelen te behalen. Zo zijn de kenmerken van hulp bij lichte opvoedvragen wezenlijk anders dan die van de veel zwaardere zorg met verblijf.

Voor de gemeente Den Haag zijn de segmenten 1, 2 en deels 3 (alleen dagbehandeling) van toepassing, om de gemeente de overige segmenten eigenstandig heeft ingekocht.

Ook biedt het werken met segmenten mogelijkheden om een logische keuze te maken gerelateerd aan het aantal aanbieders. Voor het ene segment is slechts een beperkt aantal aanbieders beschikbaar en zetten we in op samenwerking tussen die aanbieders, terwijl voor een ander segment juist meer keuzevrijheid tussen aanbieders gewenst is.

Bij het toepassen van segmentering letten we ook op de samenhang tussen de segmenten. We bezien het geheel en hoe de segmenten goed op elkaar (blijven) aansluiten zodat het geheel goed werkbaar blijft. Jeugdigen en gezinnen bewegen zich dwars door alle segmenten heen. Dit betekent dat inrichtingskeuzes van de segmenten in samenhang worden gekozen en dus dat er voor een bepaald segment voor een niet optimale invulling gekozen kan worden, ten behoeve

[2] De gemeente Den Haag participeert niet in de vernieuwing van de contracten voor onderwijs-jeugdhulp en veel voorkomende jeugdhulp, omdat zij daarvoor via het Haags Toekomstperspectief vanaf 2024 al zelf nieuwe contracten heeft gesloten.

van de uitvoerbaarheid van het geheel. Essentieel is hierbij ook dat voorkomen wordt dat door segmentatie de administratieve lasten toenemen.

Segment 1: Jeugdhulp met verblijf (incl. crisisopvang)
Wanneer de thuissituatie geen veilige of passende woonomgeving voor een kind/ jongere vormt moet er een alternatieve passende woonvorm gevonden worden die zo lang als nodig als thuis fungeert. Crisisopvang, pleegzorg, logeren (kortdurend verblijf), gezinshuis, kamer training centrum, klinische of residentiële verblijfsvoorzieningen vallen binnen het segment jeugdhulp met verblijf. Geïntegreerde ambulante jeugdhulp (J&O, LVB en GGZ) kan thuis ingezet worden om verblijf of terugval van verblijf te voorkomen.
1. **Voorkomen van verblijf**, verkorten van de duur en inzetten op terugkeer. 2. Alle jeugdigen met verblijf **opvangen in de regio** Haaglanden. 3. **Voorkomen** van onnodige **doorplaatsingen**. 4. **Bieden van perspectief**; gericht op terugkeer naar huis, toegroeien naar zelfstandigheid of op onvoorwaardelijk duurzaam wonen (Big5) voor jongeren. 5. Grip krijgen op **de kosten**. 6. Goede **samenhang** tussen het **verblijfsaanbod** en de rest van het regionale jeugdhulpstelsel

Segment 2: Hoog specialistische jeugdhulp
Jeugdhulp bestaande uit hoog specialistische geestelijke gezondheidszorg aan jeugdigen. Dit is inclusief forensische ggz.
1. De jeugdhulp is **duurzaam beschikbaar** 2. Het **voorkomen** van **wachttijden** 3. Inzet op gezinsgericht en contextgericht werken zodat **onderliggende factoren** worden aangepakt 4. Jeugdhulp is gericht op **herstel** binnen het eigen gezin/netwerk 5. Goede **samenhang** tussen hoog specialistisch ggz (inclusief forensische ggz) en de jeugdhulp in andere segmenten

Segment 3: Dagbesteding of dagbehandeling
Jonge jeugdigen met een ernstige verstandelijke beperking en/ of met een grote ontwikkelingsachterstand willen we zo veel als mogelijk tot ontwikkeling laten komen. Dit gebeurt zo veel als mogelijk in het onderwijs, en als dat (tijdelijk) niet kan in gespecialiseerde voorzieningen.
1. Voor de meest kwetsbare jeugdigen zonder onderwijsperspectief bieden we een **passend en sluitend aanbod** dagbesteding of dagbehandeling. 2. Voor jeugdigen die tijdelijk (dreigen) uitvallen op school, maar wel onderwijsperspectief hebben, **ontwikkelen we een alternatief collectief aanbod** in en rondom school.

Segment 4: Onderwijs – Jeugdhulp
Het betreft collectieve en context gerichte ondersteuning en jeugdhulp op scholen. Het gaat om een thuisnabije inclusieve leer- en ontwikkelomgeving voor jeugdigen.
1. **Inclusieve onderwijsplek** voor alle leerlingen op school en waar mogelijk ook voor jeugdigen op een zorglocatie: - Schoolgang leerlingen **op de eigen school** bevorderen of uitstroom naar school vanuit zorglocatie. - Onderwijsdoelen staan centraal; goed onderwijs doet welbevinden kinderen verbeteren.

Segment 5: Veel voorkomende jeugdhulp
Veel voorkomende specialistische zorg voor jeugdigen met enkelvoudige of kortdurende problematiek. Het gaat om ambulante en/of poliklinische hulp. Vaak ligt de focus op het verbeteren van- of ondersteunen bij problematische opvoedingssituaties.
1. Jeugdhulp is **tijdelijk.** 2. Jeugdhulp is **gericht op herstel** binnen het eigen netwerk/gezin: meedoen aan het gewone leven. 3. Het **gezin centraal**: gelijkwaardig gezinsgericht samenwerken. 4. Jeugdhulp is **collectief, tenzij.** 5. **Onderliggende factoren** in de leefwereld (thuis, school, vrije tijd) worden aangepakt (bestaanszekerheid).

3.2 Inrichting per segment

Bij ieder segment zijn er keuzes te maken hoe invulling te geven aan de volgende elementen;

- **Toegang:** differentiëren tussen inrichting van de toegang. Bijvoorbeeld hanteren van andere lokale afspraken bij lichte ondersteuning (zelf ondersteuning bieden) en regionale afspraken voor verblijfshulp onder meer door een centraal toegangspunt inrichten.
- **Stevig opdrachtgeverschap:** rollen en verantwoordelijkheden.
- **Contractvorm:** contractduur en inkoopvorm.
- **Bekostigingsvorm:** differentiëren in financieringssystematiek aansluitend bij het segment.

De uitwerking van de elementen wordt in de paragrafen hieronder toegelicht.

3.2.1 De toegang

De ontwikkelingen in het sociaal domein vragen om een stevige rol van de lokale teams. Een lokaal team is een team dat integraal, generalistisch, interdisciplinair en outreachend werkt voor de ondersteuning en dienstverlening die een gemeente biedt aan haar inwoners in het kader van de sociaaldomeinwetten, waaronder de Jeugdwet. Vaak zijn er meerdere aanbieders en meerdere soorten hulp na en/of naast elkaar betrokken en speelt het lokale team een cruciale rol om de samenhang van de geboden hulp en het duurzame resultaat te borgen. Hiervoor is het noodzakelijk dat het lokale team – als één van de wettelijk verwijzers – in belangrijke mate bepaalt welke hulp wordt ingezet, goed zicht houdt op de ingezette hulp en stevig regie kan voeren op de lopende hulp van alle cliënten. Dit alles ter ondersteuning van het uitgangspunt ‘1 gezin, 1 plan, 1 regisseur’. Gegeven de verschillende manieren waarop de 9 gemeenten de lokale teams hebben ingericht is er behoefte aan een inkoop die voldoende flexibiliteit biedt voor aanbieders, gemeenten en GI’s om de samenwerking per gemeente vorm te geven.

Op 29 maart 2024 is het Richtinggevend kader Stevige Lokale Teams (VNG) verschenen. Het Richtinggevend kader brengt in beeld wat gemeenten vanuit onder andere de Hervormingsagenda Jeugd en het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming moeten doen om toegang tot hulp en ondersteuning voor inwoners te optimaliseren. Het Richtinggevend kader beschrijft 13 kenmerken waar de toegang, lokale teams en dienstverlening aan moeten voldoen, onderverdeeld in de categorieën ‘dichtbij’, ‘integraal’ en ‘met mandaat’. Het zet daarmee een basisniveau voor de gemeentelijke toegang, lokale teams en dienstverlening aan inwoners in kwetsbare en complexe situaties.

De toegangsfunctie en lokale teams…

Zijn dichtbij, ze…

1) werken vanuit een eenvoudig(er) systeem, met de inwoner als uitgangspunt;
2) zijn laagdrempelig: dichtbij, vindbaar, zichtbaar, toegankelijk benaderbaar voor inwoners;

3) werken aan een sterke relatie met de sociale en pedagogische basis;
4) vertalen vragen naar achterliggende patronen en brengen zo systeemknelpunten aan het licht;

Werken integraal, ze…
5) kijken met een brede blik en maken een brede analyse;
6) hebben professionals met de 'juiste' houding, vaardigheden en (inhoudelijke) kennis;
7) bieden waar mogelijk zelf (basis)hulp en zijn zo lang als nodig vertrouwd aanspreekpunt;
8) werken vanuit heldere organisatieafspraken die de brede samenhangende hulp ondersteunen;
9) streven naar soepelere overgangen in de levensloop;
10) hebben voldoende (extra) inzet, aandacht en expertise voor inwoners met levenslange en/of levensbrede beperkingen.

Met mandaat, ze…
11) hebben mandaat over gemeentelijke beleidsterreinen heen;
12) hebben oog voor en kennis van (on)veiligheid, betrekken anderen en blijven zelf betrokken;
13) gaan bewust om met wat passend is en wat nodig is, ook gezien de schaarste aan mensen en middelen.

In de inkoop is gekozen voor een segmentering vanwege kenmerkende overeenkomsten in de wijze waarop deze hulp geleverd wordt. Deze segmentering moet aansluiten bij de manier waarop cliënten de hulp gebruiken. Bij complexe vraagstukken wordt hulp ingezet vanuit verschillende segmenten. Voor het bieden van passende hulp aan cliënten, het voeren van regie op deze hulp door lokale teams en/of de GI en de administratieve lasten voor alle betrokken partijen mogen deze segmenten niet leiden tot barrières tussen verschillende soorten hulp, extra overdrachtsmomenten, hogere administratieve lasten, of hogere complexiteit van het zorglandschap waardoor de bestuurbaarheid en de kwaliteit van de hulp aan cliënten afneemt.

Per segment zullen rollen en verantwoordelijkheden helder moeten zijn. Zo vraagt de inrichting van verblijf om een centraal plaatsingspunt met zicht op de beschikbaarheid en ligt bij andere segmenten de nadruk op om stevige regievoering met aanpalende domeinen. Bijvoorbeeld om cliënten weer thuis te kunnen laten wonen is nauwe samenwerking tussen de aanbieder van verblijf en ambulante hulp voor de ouders/verzorgers noodzakelijk om een veilige en stabiele thuisomgeving voor de jeugdige te creëren.

3.2.2 Stevig opdrachtgeverschap

Een van de belangrijkste randvoorwaarden betreft de invulling van de opdrachtgevende rol van gemeenten en het vormgeven van partnerschap tussen gemeenten en aanbieder(s). Er moet sprake zijn van een gedeelde visie op de beoogde transformatiedoelen. Gemeenten en jeugdhulpaanbieder(s) zijn gelijkwaardige partners die samen sturen vanuit eenzelfde doelstelling en gedeelde verantwoordelijkheid. Dit vraagt:

- Tijd en commitment: Zowel gemeenten als jeugdhulpaanbieder(s) moeten in houding en gedrag het partnerschap doorleven en uitdragen. De basis is vertrouwen en samenwerking en dat vraagt tijd en commitment
- Er moet een keuze worden gemaakt met welke aanbieder(s) de gemeenten het partnerschap aan willen gaan
- Gemeenten en aanbieder(s) komen op één lijn over de visie en doelstellingen.
- Afspraken die gelden voor alle gemeenten en jeugdhulpaanbieder(s) en beschrijven hoe de gelijkwaardige samenwerking, met behoud van eigen rol, wordt ingevuld.

- Het uitgangspunt van gelijkwaardigheid en partnerschap wordt vertaald in de overeenkomsten met aanbieder(s). Het gaat dan onder meer om gedetailleerde afspraken over de praktische invulling van het partnerschap (bijv. hoe vaak overleg), afspraken over verantwoording en afspraken over hoe wordt omgegaan met risico's. Dit om te voorkomen dat gedurende het partnerschap onduidelijkheden ontstaan die de gedeelde ontwikkeling belemmeren.

Naast dit partnerschap is het belangrijk dat de opdrachtgevende rol wordt ingevuld met een integrale benadering vanuit gemeenten. Binnen de gemeente is het van belang beleidsinhoudelijke kennis en ervaring samen te brengen met die uit de gemeentelijke uitvoering en tot uitdrukking te brengen in een stevig contractmanagement. Een cyclische aanpak hierbij is essentieel. Hierover in hoofdstuk 6 meer.

De plannen worden geijkt aan de Norm van Opdrachtgeverschap, die door de VNG in juni 2020 is vastgesteld.

3.2.3 Contracten

Het Ketenbureau i-Sociaal Domein heeft om landelijk uniformiteit te bevorderen en daarmee de administratieve belasting bij aanbieders te verminderen landelijke contractstandaarden geformuleerd. Deze zijn door de VNG landelijk verplicht gesteld. Vanzelfsprekend zal de regio Haaglanden deze Contractstandaarden Jeugd ook toepassen.

De nieuwe contracten zullen een looptijd hebben van minimaal zes jaar met de mogelijkheid tot verlenging. Een contract dat gericht is op sterke inhoudelijke ontwikkeling vraagt om langdurig partnerschap met minder aanbieders. De keuze voor langdurige contracten is daarbij een essentiële succesfactor. De verwachting is tevens dat de focus van aanbieders en gemeenten meer op inhoudelijke ontwikkeling kan liggen als er meerjarige zekerheid wordt geboden.

Per segment zijn ook keuzes te maken met betrekking tot de inkoopprocedure en vorm. Het gaat dan bijvoorbeeld om door ontwikkelen van de huidige contracten door middel van herzieningen of aanbestedings- of toelatingsprocedures (zie nadere uitwerking hoofdstuk 4).

3.2.4 Bekostigingsvorm

De keuze van de bekostigingsvorm zal per segment worden bepaald en is afhankelijk van de aard van de specifieke vorm van jeugdhulp, het aantal aanbieders en de gewenste vorm van financiële beheersing. Omdat de keuze voor de bekostigingsvorm per segment essentieel is voor de ontwikkeling van het regionale jeugdhulpstelsel gaan we hier apart op in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 4 Voorlopige richting bekostigingsvormen

4.1 Welke bekostigingsvormen zijn mogelijk

Binnen het sociaal domein wordt voor de bekostiging van zorg een onderscheid gemaakt in een drietal bekostigingsvormen: inspanningsgericht, outputgericht en taakgericht. De outputgerichte bekostigingsvorm is niet meegenomen in de uitwerking omdat deze uitvoeringsvariant juridisch ter discussie staat vanwege de rechtszekerheid van de cliënt, die met deze bekostigingsvorm onvoldoende zou worden geborgd.

Een factsheet met schematische uitwerking van de inspanningsgerichte en de taakgerichte bekostigingsvariant is opgenomen als bijlage 1.

4.2 Afweging keuze bekostigingsvorm

Voor het maken van de keuze voor de meest voor de hand liggende bekostigingsvariant worden de vijf segmenten getoetst op de belangrijkste criteria. In onderstaande tabel wordt kort op een rij gezet in welke situatie de taakgerichte bekostigingsvariant passend is, of in welke situatie de prestatiegerichte variant passend is. Dit is op hoofdlijn weergegeven. In praktijk hebben beide bekostigingsvormen ook verschillende varianten.

Taakgericht	**Prestatiegericht**
- Beschikbaarheid cruciaal	- Veel aanbieders
- Belang partnerschap	- Grote omvang cliëntaantallen/dienstverlening
- Weinig aanbieders	- Grote diversiteit in producten
- Benodigde capaciteit (enigszins) voorspelbaar	
- Transformatieopgave urgent en fors	

Toetsing op bovenstaande criteria leidt tot de volgende afweging en voorlopige richting.

4.3 Voorlopige richting bekostigingsvorm per segment

Segment 1	**Afweging**	**Voorlopige richting**
Jeugdhulp met verblijf (incl. crisis)	**Taakgericht** ✓ Beschikbaarheid cruciaal ✓ Belang partnerschap ✓ Weinig aanbieders ✓ Benodigde capaciteit (enigszins) voorspelbaar ✓ Transformatieopgave urgent en fors **Prestatiegericht** ≠ Veel aanbieders ≠ Grote omvang cliëntaantallen/dienstverlening ≠ Grote diversiteit in producten	**Taakgericht**
Toelichting: Kent zowel onderdelen waarbij de beschikbaarheid essentieel is (crisis) als beschikbaarheid en bezetting gewenst is (gezinsachtige woonvormen). Dat leidt tot een pakket waarin een gezamenlijke verantwoordelijkheid moet ontstaan die leidt tot een beweging van zwaar/urgent naar lichter/duurzame woonvormen, zonder onnodige doorplaatsingen. Er bestaat wederzijdse afhankelijkheid en noodzaak tot partnerschap		

Segment 2	Afweging	Voorlopige richting
Hoog specialistische jeugdhulp	**Taakgericht** ✓ Beschikbaarheid cruciaal ✓ Belang partnerschap ✓ Weinig aanbieders ✓ Benodigde capaciteit (enigszins) voorspelbaar ✓ Transformatieopgave urgent en fors **Prestatiegericht** ≠ Veel aanbieders ✓ Grote omvang cliëntaantallen/dienstverlening ≠ Grote diversiteit in producten	**Taakgericht**
Toelichting: benodigde capaciteit in enige mate voorspelbaar; voldoende kwalitatieve beschikbaarheid is essentieel; er is een beperkt aantal aanbieders en vastgoed speelt een rol		
Segment 3	**Afweging**	**Voorlopige richting**
Dagbesteding en dagbehande-ling	**Taakgericht** ✓ Beschikbaarheid cruciaal ✓ Belang partnerschap ✓ Weinig aanbieders ✓ Benodigde capaciteit (enigszins) voorspelbaar ✓ Transformatieopgave urgent en fors **Prestatiegericht** ≠ Veel aanbieders ≠ Grote omvang cliëntaantallen/dienstverlening ≠ Grote diversiteit in producten	**Taakgericht**
Toelichting: Noodzaak om segment af te bakenen tot "kinderen zonder perspectief op onderwijs"; hier speelt de zorgaanbieder ook een rol in. Vastgoed spelt een rol. De benodigde capaciteit is in enige mate voorspelbaar. Voldoende kwalitatieve beschikbaarheid is essentieel.		
Segment 4	**Afweging**	**Voorlopige richting**
Onderwijs – Jeugdhulp	**Taakgericht** ✓ Beschikbaarheid cruciaal ✓ Belang partnerschap ✓ Weinig aanbieders ✓ Benodigde capaciteit (enigszins) voorspelbaar ✓ Transformatieopgave urgent en fors **Prestatiegericht** ≠ Veel aanbieders ≠ Grote omvang cliëntaantallen/dienstverlening ≠ Grote diversiteit in producten	**Taakgericht**
Toelichting: Goed tot redelijk voorspelbare benodigde capaciteit obv FTE's per school. Nauwe samenhang met de segmenten 3 en 5.		
Segment 5	**Afweging**	**Voorlopige richting**
Veel voorkomende jeugdhulp	**Taakgericht** ≠ Beschikbaarheid cruciaal ✓ Belang partnerschap ≠ Weinig aanbieders ≠ Benodigde capaciteit (enigszins) voorspelbaar ✓ Transformatieopgave urgent en fors **Prestatiegericht** ✓ Veel aanbieders ✓ Grote omvang cliëntaantallen/dienstverlening ✓ Grote diversiteit in producten	**Prestatiegericht**

Toelichting: Groter aantal aanbieders, keuzevrijheid is wenselijk; Grote capaciteit benodigd die minder goed voorspelbaar is

Hoofdstuk 5 Voorlopige richting inkoopprocedures

5.1 Welke inkoopprocedures zijn mogelijk

De huidige aanbieders zijn gecontracteerd door middel van een open Huis procedure voor het leveren van jeugdhulp op basis van productcodes, met hen is zowel een resultaat als een ontwikkelovereenkomst gesloten.

Per 31 december 2025 lopen de huidige overeenkomsten met de jeugdhulpaanbieders af, deze kunnen nog één keer voor een periode met een jaar verlengd worden tot en met 31 december 2026. Zoals in hoofdstuk 4 is te lezen is het voornemen om een nieuwe marktordening te introduceren op basis van 5 segmenten. Omdat ieder segment specifieke karakteristieken heeft zal hieronder na een beschrijving van de procedures met voor- en nadelen per segment worden uitgewerkt welke inkoopprocedure het meest passend is.

In de factsheet (bijlage 2) vindt u een korte beschrijving van de inkoopprocedures die gevolgd kunnen worden: open huis toelatingsprocedure, herziening bestaande ontwikkelovereenkomst; aanbesteding volgens de procedure van Sociale en Andere Specifieke (SAS) diensten.

5.2 Afweging keuze inkoopprocedures

Zoals hierboven beschreven zijn er verschillende inkoopmethodes beschikbaar om te komen tot de gewenste herziening van de jeugdhulpcontracten. De te bereiken inhoudelijke doelstellingen zijn daarbij bepalend, de inkoopmethode is daarbij slechts een hulpmiddel, maar wel een belangrijk hulpmiddel. Elke inkoopmethode kent daarbij zijn voor-en nadelen en ook risico's.

Welke inkoopprocedure het meest passend is om de nieuwe inrichting vorm te geven is afhankelijk van onder andere de karakteristieken en transformatieopgave van het segment. De volgende criteria spelen daarbij een rol:

- Het type zorg van het segment: specialistisch of veel voorkomend
- De omvang en urgentie van de transformatieopgave van het segment
- De huidige marktordening: het aantal en het type aanbieders per segment
- De visie op de gewenste marktordening: het aantal aanbieders dat we wensen te contracteren en de mate van gezamenlijke inhoudelijke en financiële verantwoordelijkheid.
- Draagvlak bij de zorgaanbieders voor gewenste transformatie en financiële afspraken
- De wens voor flexibiliteit in het systeem; ruimte voor ontwikkeling, lokale accenten en/of tussentijds kunnen toetreden van nieuwe aanbieders
- De grootte van de wijziging van de 'technische' inrichting: de wijzigingen in de bekostigingsvorm, productstructuur of tarieven.
- Het risico dat (systeem) systeemaanbieders geen contract krijgen (bijv. vanwege door hen gemaakte fouten in de aanbestedingsprocedure).

5.3 Voorlopige richting inkoopprocedure per segment

Segment 1 Verblijf
Karakterisering • Doelgroep met specifieke zorgvraag • Betreft cruciale zorg • Beperkt aantal aanbieders (7 aanbieders hebben 70% van de markt)

- Afhankelijkheid van deze aanbieders
- Waarschijnlijk geen nieuwe spelers op de markt: zorg is relatief moeilijk te organiseren
- Vastgoedcomponent speelt een rol
- Volumerisico is beperkt
- Capaciteit is af te bakenen
- Transformatieopgave fors en urgent

Overwegingen
- Er is schaarste en daardoor een grote (wederzijdse) afhankelijkheid met aanbieders.
- Er zijn forse ontwikkelopgaven waarbij de nadruk ligt op samen ontwikkelen.
- Draagvlak bij aanbieders creëren voor meer gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Voorlopige richting
Een passende inkoopmethode is een herziening van de bestaande ontwikkelovereenkomst waarbij draagvlak van een geselecteerde groep aanbieders een belangrijk element is.

Segment 2 Hoog specialistische GGZ

Karakterisering
- Kwetsbare doelgroep met specifieke zorgvraag
- Geen twijfel of jeugdigen deze zorg nodig hebben
- Nadruk ligt op beperken intensiteit en duur
- Beperkt aantal aanbieders (3 aanbieders hebben 80% van de markt)
- Geen nieuwe spelers op de markt: zorg is relatief moeilijk te organiseren
- Beschikbaarheid onder druk vanwege arbeidsmarktkrapte
- Vastgoedcomponent speelt een rol
- Volumerisico is beperkt
- Lange wachttijden
- Capaciteit is af te bakenen
- Transformatieopgave gering
- Is vaak onderdeel van Verblijf

Overwegingen
- Er is schaarste en daardoor een wederzijdse afhankelijkheid met aanbieders.
- Betere samenwerking tussen partijen is nodig.
- De ontwikkelopgaven zijn fors en er is draagvlak bij aanbieders om vanuit een meer gezamenlijke verantwoordelijkheid de transformatieopgaven aan te gaan

Voorlopige richting
De nadruk ligt op gezamenlijk door ontwikkelen met optimale ruimte verbinding opgave verblijf (parallel proces met overlap van aanbieders).
Een passende inkoopmethode is een herziening van de bestaande ontwikkelovereenkomst waarbij draagvlak van een geselecteerde groep aanbieders een belangrijk element is.

Segment 3 Dagbesteding en dagbehandeling

Karakterisering
- Kwetsbare doelgroep met specifieke zorgvraag
- 3 aanbieders voor 80% van de kinderen
- Beperkt aantal aanbieders actief voor klassieke doelgroep met link naar Wlz
- Ook nieuwe spelers op de markt voor andere doelgroep
- Beschikbaarheid onder druk; lange wachtlijsten
- Vastgoedcomponent speelt een rol
- Capaciteit is af te bakenen, mits juiste doelgroep geholpen wordt
- Transformatieopgave fors (raakt segment onderwijs jeugdhulp)

Voor Den Haag geldt alleen het gedeelte dagbehandeling.

Overwegingen

- Analyse van omvang doelgroep en inzet in de keten. Welke kinderen er terecht/ ten onrechte gebruik maken van dagbesteding/ dagbehandeling is nodig.
- De ontwikkelopgaven zijn fors en er is draagvlak bij aanbieders om vanuit een meer gezamenlijke verantwoordelijkheid de transformatieopgaven aan te gaan.

Voorlopige richting

De nadruk ligt op gezamenlijk door ontwikkelen waarbij optimale ruimte is om het parallel proces ontwikkelopgave onderwijs jeugdhulp en overlap aanbieders verblijf te analyseren. Een passende inkoopmethode is een herziening van de bestaande ontwikkelovereenkomst waarbij draagvlak van een geselecteerde groep aanbieders een belangrijk element is.

Segment 4 Onderwijs jeugdhulp

Karakterisering

- Veel aanbieders nu actief in en rondom de scholen (bv. 40 aanbieders actief bij één cluster 4 school):
- Geen eenduidige sturing op jeugdhulp in en rondom scholen/klassen
- Grote afhankelijkheid onderwijs bij inrichting van dit segment; vraagt om gezamenlijk vormgeven:
- Er zijn10 samenwerkingsverbanden onderwijs in de regio:
- Dynamiek grensverkeer H5 (Delft, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Westland en Zoetermeer) en H3, H1:
- Samenspel met ook Leidse regio (Wassenaar) en Lansingerland (Zoetermeer, Pijnacker-Nootdorp)
- Transformatieopgave is fors.

Overwegingen

- Er is sprake van het ontwikkelen van nieuw alternatief collectief aanbod op de scholen.
- Gewenst is dat de school bepaalt welke organisatie Jeugdhulp biedt.
- Analyse van welke hulp nodig is op de scholen en welke aanbieders deze hulp kunnen aanbieden.
- De sturing is vanuit de toegang waarbij rekening wordt gehouden met de lokale verschillen hoe de toegang is georganiseerd.

Voorlopige richting

Door ontwikkelen van de huidige contracten door middel van herzieningen is hierbij passend aangezien dit de meeste flexibiliteit biedt in zowel tijdsduur als in het vormgeven van ontwikkelopgaven tijdens de looptijd van het contract.

5 Segment Veel voorkomende jeugdhulp

Karakterisering

- Grote diversiteit aan hulpvragen
- Jeugdigen soms meer gebaat met ondersteuning buiten jeugdhulp
- Groot aantal aanbieders > 100 actief, 22 aanbieders behandelen 80% van de kinderen
- Aanzienlijk volume risico; capaciteit moeilijk af te bakenen
- Vastgoed speelt beperkte rol
- Grote hoeveelheid individueel gerichte producten
- Transformatie opgave raakt lokaal (andere domeinen)
- Verbinding met lokale teams
- Verschilt per gemeente, er wordt gewerkt met lokale aanbieders

• Toegang verschilt per gemeente
Overwegingen • De transformatieopdracht richt zich op een verschuiving van individueel gerichte zorg naar collectieve en gezinsgerichte zorg. Dit vraagt om een forse wijziging van de huidige productstructuur en tariefstructuur die vooral individueel gericht zijn. Daarbij is het creëren van gezamenlijke verantwoordelijkheid één van de uitgangspunten van de gemeenten bij de sturing. Het is in de huidige situatie met de grote hoeveelheid zorgaanbieders zeer lastig om de inrichting gezamenlijk vorm te geven en gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren. *Voorlopige richting* • Een aanbestedingsprocedure biedt ruimte om de gevraagde jeugdhulp opnieuw te omschrijven een groep aanbieders te selecteren die voldoet aan de nieuwe eisen. Daarnaast vraagt een meer collectieve en gezinsgerichte werkwijze om een significante wijziging van de huidige productstructuur. Bij een herziening van contracten zal deze wijziging op weerstand stuiten, daarnaast is het onmogelijk om met meer dan 100 aanbieders overeenstemming te vinden over het aantal forse wijzigingen. Daarom is een aanbesteding volgens een SAS-procedure of een nieuwe toelatingsprocedure Open huis in dit segment het meest passend.

Samenvattend:

Segment	***Schaalgrootte***	***Bekostigingsvariant Voorlopige richting***	***Inkoopvariant Voorlopige richting***
1. Jeugdhulp met verblijf	H9	Taakgericht *(met mogelijkheid inspanningsgericht op enkele onderdelen)*	Herziening
2. Hoogspecialistische Jeugdhulp	H9	Taakgericht	Herziening
3. Dagbehandeling - Dagbesteding	H9 (Den Haag alleen dag-behandeling)	Taakgericht	Herziening
4. Onderwijs-Jeugdhulp	H8	Taakgericht	Herziening
5. Veelvoorkomende specialistische Jeugdhulp	H8	Inspanningsgericht	Aanbesteding of Open huis

NB: Indien gedurende de voorgestelde procedures blijkt dat door onvoorziene omstandigheden de invulling van de voorgestelde procedure niet haalbaar is, blijft de mogelijkheid bestaan om naar een andere procedure uit te wijken, waarbij de doelstellingen en de kaders wel uitgangspunten blijven.

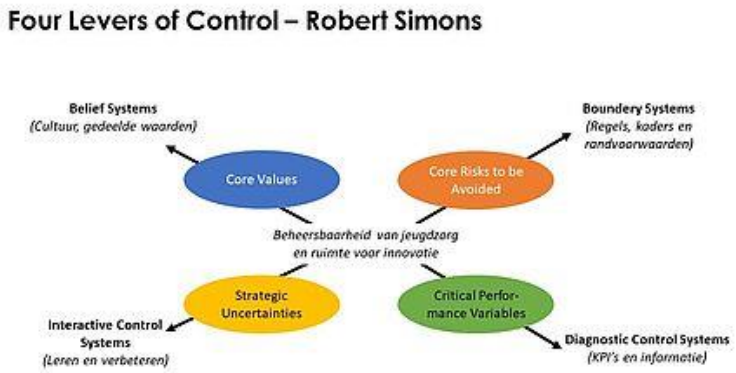
Hoofdstuk 6 Monitoring als hulpmiddel bij het bereiken van de doelstellingen

6.1 Inhoudelijke doelstellingen monitoren

Wanneer de nieuwe contracten zijn afgesloten, willen we in de dagelijkse praktijk goed kunnen monitoren en bijsturen.

Hierbij laat de regio zich inspireren door het model “Four Levers of Control” van Robert Simons, dat gericht is op hoog complexe strategische opgaven. Dit model geeft handvatten voor het werken vanuit gedeelde verantwoordelijkheden van partijen en hoe die daarbij in control komen en ook blijven. Het model Simons helpt om de balans te vinden tussen onze doelen en kaders (rechter kant van het model) en het gedrag dat nodig is voor het bereiken van die doelen (linker kant van het model). Het gaat uit van de bedoeling (centraal in het model) en heeft als onderdelen:

1. Kaders en randvoorwaarden
2. Data en informatie
3. Gedeelde waarden
4. Duiden en oordeelsvorming



De eerste twee ‘harde’ kenmerken zorgen dat partijen met elkaar duidelijkheid hebben over binnen welke grenzen gewerkt moet worden. De laatste twee ‘zachte’ hefbomen stimuleren innovatie en het gewenste gedrag. Ze zorgen ervoor dat we met elkaar op zoek gaan naar kansen. In het model gaat het om het zoeken van de juiste balans tussen de doelen en het gedrag.

Om bovenstaande te kunnen doen is een concrete vertaling van doelen naar kritische prestatie-indicatoren (KPI’s) nodig en vervolgens ook een cyclische aanpak van monitoring van doelstellingen en KPI’s. We zullen vroegtijdig in het contracteringsproces de KPI’s in partnerschap met aanbieders ontwikkelen. In contracten zullen we vervolgens vastleggen hoe deze KPI’s kwantitatief en kwalitatief te meten. De KPI’s moeten primair gericht zijn op het kunnen volgen van de inhoudelijke doelstelling per segment (zoals die in het contract zullen worden opgenomen). Als daarvoor al bestaande KPI’s beschikbaar zijn, zullen die uiteraard worden benut.

Overigens streven we naar een beperkte set van KPI’s, omdat we de administratieve lasten voor zowel de gemeentelijke (toegangs)organisaties als de zorgaanbieders zo veel mogelijk willen beperken. Hierbij zullen we ook de outcome criteria betrekken in ons streven naar het vergroten van de effectiviteit van de hulp.

Het (bij)sturen op het behalen van de inhoudelijke doelstellingen doen we door de KPI's gezamenlijk (gemeenten (waaronder ook de uitvoering), jeugdhulpaanbieders en gebruikers van hulp) te duiden, op basis waarvan een goed onderbouwd oordeel wordt gevormd hoe bij te sturen.

6.2 Meten, duiden en oordeelsvorming

Door het gezamenlijk duiden bezien we de cijfers in de gehele context. We doen hiermee recht aan de complexiteit van de jeugdhulp. Duiding door ouders, jeugdigen, jeugdhulpaanbieders en verwijzers biedt gemeenten een zo volledig mogelijk beeld van de jeugdhulp. Daarnaast brengt het ook jeugdhulpaanbieders en gemeenten dichter bij elkaar in het behalen van de gezamenlijke doelstellingen: ze leren elkaar goed kennen en weten wat er aan beide kanten speelt. Het is ook van belang dat we met elkaar (gemeenten, zorgaanbieders en (ouders van) cliënten ook een goed afgewogen oordeel vormen over de cijfers en trends die we waarnemen, zodat we kunnen borgen wat goed loopt en kunnen bijsturen waar dat nodig is.

6.3 Informatie als belangrijke bron voor monitoring

Informatie over resultaten is nodig om gemeenten en aanbieders in staat te stellen de gestelde doelen te monitoren. Voor het bereiken van maatschappelijke effecten zijn logischerwijs vele factoren van invloed, die lang niet altijd door gemeentelijk beleid of uitvoering van lokale teams of jeugdhulpaanbieders te beïnvloeden zijn. Toch gaan we ervan uit, door de jaren ervaring die we hebben opgebouwd, dat hoe beter de resultaten binnen de jeugdhulp zijn hoe groter de kans op maatschappelijke effecten bij jeugdigen en hun gezinnen. De resultaten binnen de jeugdhulp kunnen we beïnvloeden en dat is waar we ons op richten in het belang van de grotere maatschappelijke opgave waar we voor staan in het sociaal domein.

We hebben geleerd dat het gebruikmaken van verschillende instrumenten waardevol is. Zo kijken we vanuit verschillende perspectieven naar de resultaten die worden bereikt binnen de jeugdhulp.

Hoofdstuk 7 kansen en risico's

Elke verandering brengt kansen en risico's. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe we de risico's willen beperken of voorkomen en het succes willen vergroten.

7.1 Kansen op een werkend stelsel vergroten

De opgaven waar deze inkoopstrategie een antwoord op geeft zijn niet nieuw. Integendeel, analyses laten zien dat deze opgaven al tientallen jaren aan de orde zijn en dat ook steeds gebleven zijn. Dit komt deels door landelijke keuzes in wetgeving, maar de reden is ook dat bij herhaling voor vergelijkbare oplossingen is gekozen. Ook bij de regionale inrichting bestaat dit risico. De regio Haaglanden kijkt hier serieus naar en zet in op factoren die de kansen voor een functionerend regionaal stelsel vergroten.

Kans	**Toelichting**
Samenhang en Synergie	De segmenten zijn afgebakend voor de contractering, maar voor concrete zorgvragen wordt de samenhang gezocht.
Heldere visie en doelstellingen	Een duidelijke regiovisie en inkoopstrategie zorgen voor richting en focus op maatschappelijke effecten.
Samenwerking en partnerschap	Gemeenten, jeugdhulpaanbieders en ketenpartners werken samen op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid.
Cliëntgerichtheid	Jongeren en gezinnen staan centraal in beleid en uitvoering. JONGdoetmee! en de Oudersraad denken mee.
Flexibiliteit in contracten	Ruimte voor maatwerk en aanpassingen gedurende de looptijd van de contracten, uiteraard ook in partnerschap.
Focus op preventie en eigen kracht	Investeren in preventie en eigen regie voorkomt duurdere jeugdhulp en schooluitval.
Eenduidige kwaliteitsnormen	Duidelijke kwaliteitscriteria en certificeringen waarborgen een hoog niveau van jeugdhulp.
Transparantie en verantwoording	Helderheid over financiën en prestaties, met minimale administratieve lasten voor professionals.
Monitoring en evaluatie	Doorlopende evaluatie en bijsturing op basis van data en resultaten.
Innovatie en duurzaamheid	Langdurige contracten bevorderen innovatie en datagestuurde besluitvorming.

7.2 Risico's en beheersmaatregelen

De inrichting van de jeugdhulp brengt risico's met zich mee. Deze worden beheerst via een risicomanagementprogramma. De eerste risico op hoofdlijn zijn in de volgende tabel weergegeven.

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Samenwerking met jeugdhulpaanbieders	Mogelijk onvoldoende draagvlak voor nieuwe contractuele kaders.	- Vroege consultatie en ruimte voor aanpassingen op basis van overleg.
Samenwerking tussen gemeenten	Geen eenstemmigheid over inhoudelijke of financiële kaders.	- Bestuurlijke afstemming binnen het BOJ van de H9 - Afstemming ambtelijke op alle niveaus van de H9.
Randvoorwaarden zijn onvoldoende aanwezig.	De gekozen inrichting draagt niet bij aan de doelstellingen.	Zorgen per gemeente voor: - een sterke sociale basis - het inrichten van de toegang conform het richtingggevend kader stevige lokale teams - sterke samenwerking met andere domeinen en - een robuuste governance.
Afbakening in segmenten	De afbakening in segmenten leidt tot nieuwe schotten tussen zorgvormen.	- Gezamenlijk ontwikkelen met aanbieders; - toetsing dmv klantreis met ervaringsdeskundigen, lokale toegang en aanbieders.
Nieuwe bekostigings-vormen	Nieuwe bekostigingsvormen leiden tot onbedoelde en ongewenste prikkels.	- Zorgvuldige afweging op minst slechte prikkels - ruimte behouden om op basis van te behalen doelstellingen bij te sturen op de bekostigingsvorm.

Door deze kansen en risico's in kaart te brengen en te managen, werken we aan een effectief en toekomstbestendig jeugdhulpstelsel.

Het is nadrukkelijk de wens van de regio Haaglanden om kansen gezamenlijk te identificeren en te benutten. Niet alleen in wederzijds belang, maar zeker in belang van de jeugdigen!

Hoofdstuk 8 Financieel kader

8.1 Gevolgen Hervormingsagenda

In juni 2023 is de Hervormingsagenda Jeugd inclusief financiële afspraken vastgesteld. De Hervormingsagenda Jeugd kent een besparingsopgave oplopend tot € 1 mld. Voor de regio Haaglanden telt dit op tot circa € 50 mln.

De besparingsopgaven en maatregelen zijn een regionale en lokale verantwoordelijkheid. De regionale besparingsopgave telt op tot € 25 mln met een voorstel om de besparingsopgaven niet in de eerste jaren van de nieuwe contractperiode volledig te starten. In onderstaande tabel is dit weergegeven:

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Regionale besparingsopgave vanaf 2027	-11,3	-14,8	-21,5	-24	-25	-25	-25

In januari 2025 heeft een deskundigencommissie, commissie Van Ark, het rapport 'Groeipijn' (zie: Groeipijn - advies Deskundigencommissie Hervormingsagenda Jeugd | Rapport | Rijksoverheid.nl) uitgebracht met hierin een zwaarwegend advies over de invulling van de Hervormingsagenda en de financiële consequenties daarvan. Het Rijk moet nog reageren op dit rapport en de consequenties voor de budgetten van de jeugdhulp. Naar verwachting geeft de Voorjaarsnota meer uitsluitsel over de besluiten naar aanleiding van dit advies.

We zien het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid om deze opgave te realiseren, waarover we de komende maanden met elkaar in gesprek blijven. Bij de toepassing van taakgerichte bekostiging (zie hoofdstuk 4) is het komen tot een verdeelsleutel van de kosten die recht doet aan verschillen in gebruik en omvang tussen de gemeenten, een belangrijk aandachtspunt.

8.2 Hefbomen voor besparing

Deze taakstelling zullen we verdelen over de vijf segmenten. Alhoewel de maatregelen nog niet zijn uitgewerkt, kunnen we al diverse ‘hefbomen voor besparing’ noemen.

Voor alle segmenten:
- Sterke Lokale Teams die terughoudend doorverwijzen als er effectieve en collectieve alternatieven in het voorliggend veld beschikbaar zijn. Daarbij focus op normaliseren, het ondersteunen van ouders/verzorgers in plaats van medicaliseren van problematiek.
- Hierover ook goede afspraken maken met de twee andere belangrijkste wettelijke verwijzers: de huisarts en de Gecertificeerde Instelling
- Stimuleren dat zorgaanbieders de focus houden op het behandeldoel: goed is goed genoeg en niet oneindig doorgaan met zorg leveren. Dat komt ook de reductie van wachtlijsten ten goede.

Segment 1: Jeugdhulp met verblijf (incl crisis)
- Door taakgerichte bekostiging ontstaat voor het aanbod de prikkel voor afschalen waar mogelijk op de lijn van “urgent/zwaar” naar “duurzaam/licht”.
- Plaatsing op basis van geschiktheid in plaats van beschikbaarheid.

Segment 2: Hoog specialistische GGZ
- Door taakgerichte bekostiging ontstaat een prikkel om zo effectief mogelijke zorgvormen in te zetten die kunnen leiden tot afschaling.

- Door vroegsignalering en effectieve zorg in de andere segmenten kan de instroom in dit segment teruglopen.
- Jeugdhulp meer in verbinding met andere domeinen, om zo ook onderliggende oorzaak aan te pakken (systemisch werken) en de effectiviteit van de jeugdhulp te vergroten
- Beschikbaarheid vergroten, verkorten wachtlijsten, wat verergering problematiek voorkomt

Segment 3: Dagbesteding/Dagbehandeling
- Focus op beschikbaar en passend aanbod (geen wachtlijsten, hetgeen verergering problematiek voorkomt). Alternatieven ontwikkelen voor doelgroep met onderwijsperspectief op een collectieve manier in en rondom onderwijs. Dit werkt door in de segmenten 4 en 5.

Segment 4: Onderwijs Jeugdhulp
- Effectieve inzet van geconcentreerd aanbod per school (dus niet meer meerdere ondersteuners in dezelfde schoolklas); inzet op verbetering van de collectieve context in de klas/school in plaats van alles individueel gericht.
- Kans op vroeg signalering in de schoolomgeving, daarmee voorkomen van escalatie van problematiek.

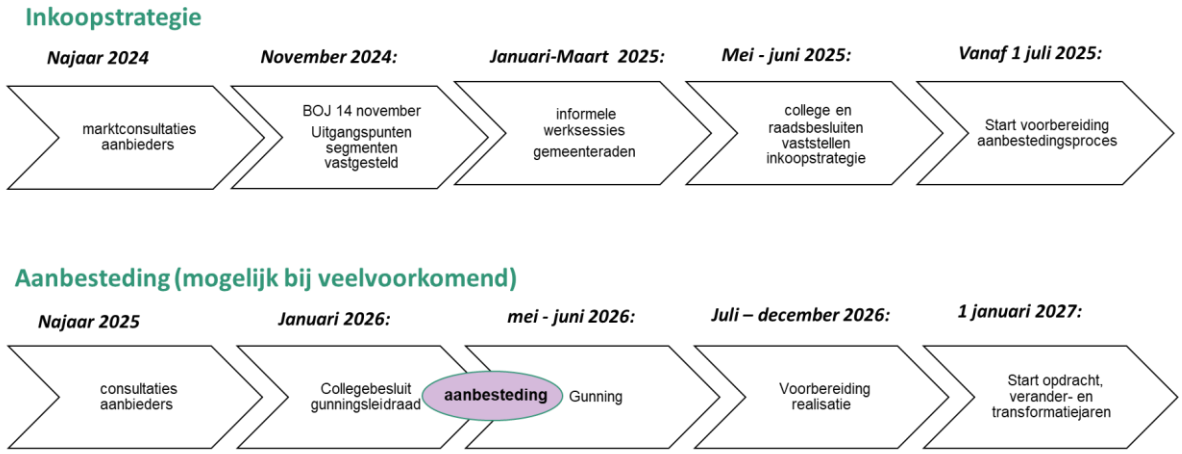
Segment 5: Veelvoorkomende jeugdhulp
- Krachtige rol van de Sterke Lokale Teams.
- Collectief aanbod in plaats van individueel.
- Fist time right inzet, daardoor beperking van gestapelde zorg.
- Focus op normaliseren: wat is jeugdhulp en wat niet. Keuzes maken aangaande reikwijdte.
- Onderliggende oorzaken aanpakken (aanpalende domeinen) om daadwerkelijke effectiviteit jeugdhulp te vergroten.

Hoofdstuk 9 Planning

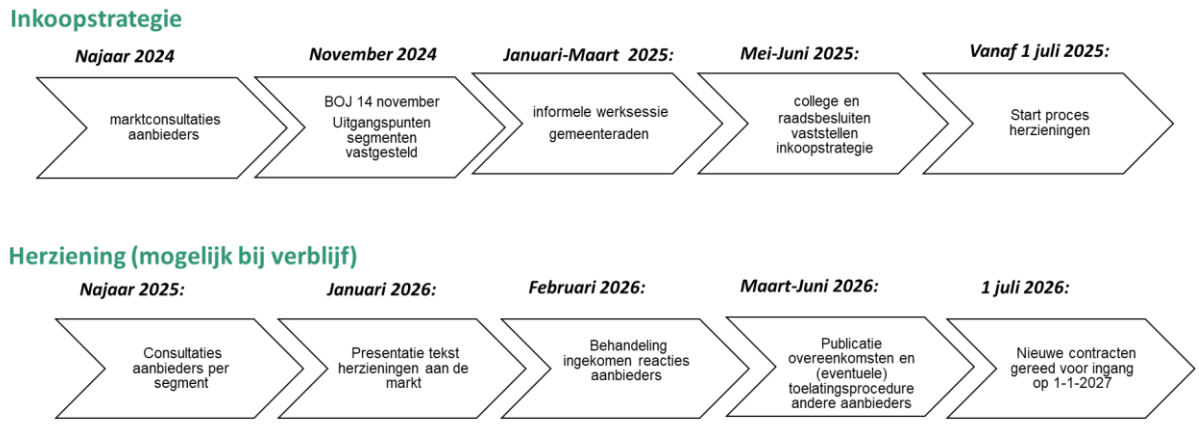
Met betrekking tot de globale planning voorzien we twee sporen, namelijk voor het proces van de aanbesteding respectievelijk voor de herziening. Onderstaande planning is een inschatting en daarmee onder voorbehoud.

De raden zullen na de vaststelling van de inkoopstrategie meegenomen worden en regelmatig worden geïnformeerd over de ontwikkelingen.

<u>Proces aanbesteding (onder voorbehoud):</u>



<u>Proces herzieningen van de ontwikkelovereenkomsten (onder voorbehoud):</u>



Mogelijk vraagt deze veranderopgave twee herzieningen. In dat geval zal een nieuwe planning worden opgesteld, waarbij de nieuwe contracten op 1 juli 2026 gereed zullen zijn voor ingang op 1 januari 2027.