Deloitte.

Gemeente Kerkrade



4 SEPTEMBER 2020 I KERKRADE

213a onderzoek jeugdhulp

Rapportage: Gemeente Kerkrade
Versie 1.0 definitief

Voorwoord

Geacht college,

Voor u ligt het resultaat van het 213a onderzoek Jeugdhulp. De rapportage is met medewerking van medewerkers van de gemeente Kerkrade tot stand gekomen. Graag danken wij alle betrokkenen voor hun inbreng, grote flexibiliteit en prettige samenwerking.

Sinds 2015 zijn de (jeugd)zorgtaken gedecentraliseerd naar gemeenten. Deze decentralisatie had grote impact voor gemeenten, zorgprofessionals en inwoners. Het doel van deze decentralisatie was om een kanteling mogelijk te maken zodat de leefsituatie van het kind en ook het gezin verbeteren. De kanteling hield in: minder beroep doen op intensieve zorg door het versterken van de eigen kracht, de preventie en het bieden van integrale zorg (transformatie). De nadruk ligt op wat mensen kunnen, eventueel met hulp van mensen uit hun eigen omgeving. Daarna komt de vraag of, en welke, professionele zorg of ondersteuning nodig is. Hierbij wordt het principe: één gezin, één plan, één regisseur gevolgd. De filosofie van de gemeente Kerkrade ligt in lijn met de landelijke doelstelling van de decentralisatie van de (jeugd)zorg. De decentralisatie van de zorgtaken naar gemeenten ging gepaard met een forse korting op de rijksbijdrage.

Mede door de forse korting op de rijksbijdrage werd duidelijk dat de inkomsten onvoldoende waren om de uitgaven te dekken. Ondanks inspanningen op analyses en maatregelen om de transformatieopgave in te voeren lopen de tekorten nog (niet) voldoende terug.

De gemeente Kerkrade kent, zoals veel andere gemeenten, tekorten in de jeugdhulp. Dit is niet alleen het geval in Kerkrade, maar komt overeen met het landelijke beeld. Oorzaken van de tekorten zijn gedeeltelijk in beeld, maar er is behoefte aan nader onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de uitvoering van de jeugdhulptaken om beter inzicht te verkrijgen en gerichtere maatregelen in te voeren.

Dit vormde onder meer reden voor het College van B&W om een doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek (artikel 213a Gemeentewet) uit te laten voeren op het gebied van Jeugdhulp.

De centrale vraagstelling van het doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek (hierna: 213a onderzoek) Jeugdhulp luidt als volgt:

In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die voor de jeugd zijn geformuleerd, hoe efficiënt komen deze tot stand en welke verbetermogelijkheden zijn er?

Dit document beschrijft de resultaten van het doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek Jeugdhulp.

Het onderzoeksteam van Deloitte

Leeswijzer

De rapportage kent een zogenaamde top-down structuur. Dit houdt in dat de rapportage op hoofdlijnen gelezen kan worden, maar ook steeds meer op detailniveau. De rapportage bestaat uit de volgende hoofdstukken en bijlagen.

1.	**Managementsamenvatting** De managementsamenvatting bevat een korte schets van de achtergrond, opsomming van de onderzoeksvragen & normenkader en beantwoording van de onderzoeksvragen en de belangrijkste bevindingen inzake *wat gaat goed? e*n *wat is in ontwikkeling?*	*wat kan beter?*
2.	**Conclusies en aanbevelingen** In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen beschreven op basis van *Wat gaat goed?* en *Wat is in ontwikkeling?*	*Aanbeveling* per cluster. Er zijn 4 clusters van onderzoeksvragen. De 4 clusters zijn: 1) Strategie & Beleid 2) Proces 3) Managementinformatie & Data en 4) Contractmanagement & Toegang.
3.	**Bevindingen in detail** In dit hoofdstuk worden de bevindingen verder toegelicht en onderbouwd. Enerzijds door een beschrijving van de onderzoeksopzet en anderzijds door een nadere toelichting van de bevindingen op basis van de gebruikte normen.
4.	**Bijlagen** In de bijlage zijn opgenomen: 1) Achtergrond over 3 routes binnen de zorg 2) Lijst van rapportages 3) Overzicht geïnterviewde functionarissen en 4) Overzicht gehanteerde documenten.



Management-samenvatting

Achtergrond

De decentralisatie van de zorgtaken in 2015 had onder andere als doel om de zorg betaalbaarder te maken, door de taken dichter bij de burger te organiseren. De decentralisatie van de zorgtaken ging gepaard met een forse korting van 25% op het rijksbudget. De gemeente Kerkrade kampt inmiddels, mede als gevolg van de decentralisatie en de toegankelijker worden van de lokale jeugdhulp, zoals zoveel gemeenten in Nederland, met tekorten. Om tekorten terug te dringen en de transformatieopgave verder vorm te geven, heeft de gemeente Kerkrade afgelopen jaren verschillende maatregelen ingezet. Om nog meer inzicht te krijgen in hoe Kerkrade ervoor staat en waar verbeteringen mogelijk zijn, is een 213a onderzoek als instrument ingezet op het gebied van jeugdhulp.

De afgelopen jaren is er veel beweging geweest binnen Kerkrade op het gebied van Jeugdhulp. De eerste drie jaren na de decentralisatie van de zorgtaken in 2015 stonden voor Kerkrade voornamelijk in het teken van de transitie net als bij veel andere gemeenten. Veel aandacht en energie werd gestoken in de transitie en na deze beginfase verschoof deze steeds meer naar de transformatie. Hierin verschilt Kerkrade niet van veel andere gemeenten.

Mede door de forse korting op de rijksbijdrage werd duidelijk dat de inkomsten onvoldoende waren om de uitgaven te dekken. De doelstellingen voor Kerkrade waren en zijn nog steeds *"geen kind tussen wal en schip" en "uitvoering binnen de budgettaire kaders"*. Kerkrade is niet bij de pakken neer gaan zitten en kwam met een actieplan gericht op preventie. Dit succes van laagdrempelige zorg, zorgde ervoor dat de gemeente 'makkelijker' te vinden was, waardoor de hulpvraag steeg en daarmee ook de kosten. Ook is veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van medewerkers. In dialoog met de medewerkers bleek dat zij vooral gericht waren op ondersteunen en invullen van de hulpvraag en nog in mindere mate stuurden op de transformatieopgave inclusief de financiële consequenties. Daarom is onder meer begin 2019 een werkconferentie gehouden met medewerkers om meer bewustzijn te creëren over het werken binnen de budgettaire kaders, ook als onderdeel van de transformatieopgave: van "zorgen voor" naar "zorgen dat".

Mede als gevolg van deze koerswijziging werd de organisatie geconfronteerd met een hoog personeelsverloop. Zorgconsulenten met meer affiniteit voor bedrijfsvoering zijn schaars. Na deze turbulente periode is in september 2019 een bijeenkomst georganiseerd om acties te formuleren die bijdragen aan het realiseren van de twee hoofddoelstellingen. Vervolgens is de Taskforce Jeugdhulp geformeerd, om uitvoering te geven aan deze acties, waarbij de eerste fase van het plan van de Taskforce voornamelijk gericht was op maatregelen om tekorten op korte termijn terug te dringen en het verder vergroten van de sturing en grip op uitvoering van processen. In april 2020 heeft de Taskforce Jeugdhulp de uitgevoerde acties uit deze eerste fase en vervolgacties voor de tweede fase van de Taskforce besproken.

De geschetste ontwikkelingen hebben het College van B&W mede ertoe gebracht een 213a onderzoek te laten uitvoeren op het gebied van Jeugdhulp. Dit geeft het College vanuit een extern blikveld inzicht in de huidige situatie en verbetermogelijkheden. Het onderzoek is erop gericht om de gemeente Kerkrade concrete handvatten te bieden, die vervolgens meegenomen kunnen worden in fase twee van de Taskforce Jeugdhulp.

Een doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek (213a onderzoek) is een instrument van het College van B&W om het door haar uitgevoerde beleid en beheer van middelen te onderzoeken.

Onderzoeksvraag

De centrale hoofdvraag is vertaald naar onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen kunnen worden geclusterd in 4 thema's, te weten 1) Strategie & Beleid 2) Managementinformatie & Data 3) Proces en 4) Contractmanagement & Toegang.

Hoofdvraag In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die voor de jeugd zijn geformuleerd, hoe efficiënt komen deze tot stand en welke verbetermogelijkheden zijn er?

Deelvragen

Strategie & Beleid

1.1 In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?

1.2 In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die voor de jeugd zijn geformuleerd, hoe efficiënt komen deze tot stand en welke verbetermogelijkheden zijn er

Management-informatie & Data

3.1 In hoeverre beschikt de gemeente Kerkrade over goede managementinformatie op basis waarvan gedurende het jaar kan worden bijgestuurd op de kwaliteit en kosten van de Jeugdhulp? [1] Wat is de voorspellende waarde van deze informatie?

3.2 In welke mate wordt er door de gemeente zelf data vastgelegd over ondersteuning aan jongeren en gezinnen?

Proces

2 In hoeverre is het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie' efficiënt georganiseerd en welke verbetermogelijkheden zijn er?

Contract-management & toegang

4.1 In welke mate en op welke wijze is de gemeente Kerkrade in gesprek met zorgaanbieders van Jeugdhulp over de kwaliteit en volumes van de levering van Jeugdhulp?

4.2 In hoeverre heeft de gemeente Kerkrade zicht op de effectiviteit van de ondersteuning, zorg, behandeling van zorgaanbieders?

4.3 In hoeverre stuurt de gemeente Kerkrade op het maximaal benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen van de gemeenten, alvorens zorg wordt geïndiceerd?

4.4 In welke mate zijn personen die de toegang tot de jeugdhulp verlenen bekend met de geachte van de kanteling en in welke mate passen zij deze gedachte toe?

[1] Beschikken over goede managementinformatie is een van de mogelijke instrumenten om te kunnen bijsturen op de kwaliteit en kosten van Jeugdhulp.

Antwoord op de onderzoeksvraag

Hier is een samenvatting opgenomen van de bevindingen en aanbeveling op hoofdlijn. Per cluster zijn bevindingen samengevat.

Bevindingen en aanbevelingen op hoofdlijn samengevat

De gemeente Kerkrade realiseert steeds verder haar inhoudelijke doelstellingen, waarbij het verschil tussen kosten en rijksbijdrage kleiner wordt. Verbeterpotentieel zit met name in het nog verder ontwikkelen van (nieuwe) medewerkers en doorontwikkelen van inzichtelijke sturingsinformatie op basis waarvan het gesprek kan worden gevoerd met zorgaanbieders over de kwaliteit en kosten van de zorg en het verder benutten van het voorliggend veld.

Strategie & Beleid	De activiteiten van Kerkrade liggen in de lijn van de doelstelling geen kind tussen wal en schip, en maatregelen zijn uitgewerkt met positief effect om het verschil tussen kosten en rijksbijdrage te verkleinen en de transformatieopgave in te vullen.
Proces	Het proces wordt steeds efficiënter georganiseerd. Cliënt heeft direct contact met professional, en contact met zorgaanbieders en cliënt zijn geïntensiveerd.
Management-informatie & Data	Beschikbare informatie wordt door ‘doen-leren’ verder versterkt in eenduidigheid en betrouwbaarheid wat de voorspellende waarde vergroot.
Contract-management & toegang	Gesprekken met zorgaanbieders worden regionaal gevoerd. Lokale gesprekken vinden ad hoc plaats en stappen zijn gezet om deze structureel in te bedden in het proces om zo sterker te kunnen sturen op kwaliteit en kosten van zorg voor Kerkrade.
	Het eigen netwerk en het in stelling brengen van het voorliggend veld wordt deels benut en biedt ontwikkelingsruimte. Vervolgstappen zijn en worden uitgewerkt om de transformatie nog verder vorm te gegeven. Kerkrade is hierin geen uitzondering in vergelijking op landelijk of regionaal niveau.



Conclusies en aanbevelingen

Leeswijzer

In dit hoofdstuk wordt eerst de onderzoeksopzet met daarin het normenkader beschreven. Vervolgens worden langs de twee vragen *Wat gaat goed?* en *Wat is in ontwikkeling?* de belangrijkste conclusies en aanbevelingen beschreven. De indeling van de is op basis van de 4 clusters van onderzoeksvragen:



Strategie & Beleid



Proces



Management-informatie & Data



Contract-management & toegang

Onderzoeksvragen & normenkader (1/2)

	Cluster	Deelvragen	Normen
Onderzoeksopzet & normenkader	**Strategie & Beleid**	**1.1** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?	• **1A** Er zijn doelstellingen voor Jeugdhulp geformuleerd. • **1B** De doelstellingen van jeugdhulp zijn in specifieke en meetbare activiteiten in werkprocessen en projecten uitgewerkt en er zijn indicatoren en normen bepaald voor het meten van voortgang en bepalen van de ambities, waarbij de relatie tussen doelstellingen, activiteiten en resultaten helder zijn vastgelegd en onderbouwd. • **1C** In management- en bestuur rapportages en jaarverantwoordingen wordt de voortgang gemeten van de realisatie van de doelstellingen door middel van uitgevoerde activiteiten, behaalde resultaten en gemeten indicatoren.
		1.2 In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die voor de jeugd zijn geformuleerd, hoe efficiënt komen deze tot stand en welke verbetermogelijkheden zijn er	• **1D** Verschil tussen de programmabegroting (begroting na wijziging) en de realisatie van de jaren 2015 tot en met 2019 op basis van de jaarrekeningcijfers (let op: deze zijn afwijkend van de kosten per zorgjaar) voor de arrangementen onder begeleiding , behandeling en verblijf, waarbij de realisatie binnen de begroting blijft.
	Proces	**2** In hoeverre is het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie' efficiënt georganiseerd en welke verbetermogelijkheden zijn er?	• **2A** De efficiency van het proces jeugdhulp wordt gemeten door vast te stellen in hoeverre er: ❑ sprake is van (structurele) wachtlijsten en de duur van wachtlijsten; ❑ sprake is van (lopende) claims; ❑ overschrijdingen zijn van doorlooptijden ten aanzien van de werkvoorraad en ❑ signalen zijn vanuit bijvoorbeeld wijkteams, huisartsen gerelateerd aan de efficiency van het proces
	Managementl nformatie & Data	**3.1** In hoeverre beschikt de gemeente Kerkrade over goede managementinformatie op basis waarvan gedurende het jaar kan worden bijgestuurd op de kwaliteit en kosten van de Jeugdhulp? [1] Wat is de voorspellende waarde van deze informatie?	• **3A** De huidige managementinformatie wordt vergeleken met de gewenste managementinformatie die is opgehaald vanuit de interviewgesprekken. • **3B** In hoeverre er periodiek managementrapportages worden opgesteld op de verschillende bestuurs- en managementlagen (raad, college, management en operationeel) • **3C** In hoeverre de managementinformatie ingaat op de geformuleerde doelstellingen en daaraan gerelateerde activiteiten in werkprocessen en projecten en de normen en indicatoren
		3.2 In welke mate wordt er door de gemeente zelf data vastgelegd over ondersteuning aan jongeren en gezinnen?	• Vaststelling op basis van: ❑ **3D** Welke systemen door de gemeente zelf worden gebruikt ❑ **3E** Welke data door deze systemen vastgelegd wordt (Verschillende toegangspoorten: Bijv. gemeente, huisarts, gecertificeerde instellingen)

[1] Beschikken over goede managementinformatie is een van de mogelijke instrumenten om te kunnen bijsturen op de kwaliteit en kosten van Jeugdhulp.

Onderzoeksvragen & normenkader (2/2)

	Cluster	Deelvragen	Normen
Onderzoeksopzet & normenkader	**Contract-management en Toegang**	**4.1** In welke mate en op welke wijze is de gemeente Kerkrade in gesprek met zorgaanbieders van Jeugdhulp over de kwaliteit en volumes van de levering van Jeugdhulp?	• **4A** Beschikbaarheid van maandelijkse management informatie over kwaliteit en volumes per zorgaanbieder • **4B** De betrokkenheid van professionals en client (vertegenwoordigers) • **4C** Afspraken met de gemeente Maastricht (o.b.v. SLA) ten aanzien van account- en contractmanagement • **4D** De frequentie van contact (met de zorgaanbieders van Jeugdhulp
		4.2 In hoeverre heeft de gemeente Kerkrade zicht op de effectiviteit van de ondersteuning, zorg, behandeling van zorgaanbieders?	• **4E** De mate waarin de effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling terug komt in de management informatie • **4F** De mate waarin de effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling onderwerp van gesprek is met zorgaanbieders en hierover door deze zorgaanbieders wordt gerapporteerd. • **4G** De aanwezigheid en beschikbaarheid van zorgplannen • **4H** De wijze van betrokkenheid van professionals en client (vertegenwoordigers)
		4.3 In hoeverre stuurt de gemeente Kerkrade op het maximaal benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen van de gemeenten, alvorens zorg wordt geïndiceerd?	• **4I** De verhouding (financieel) tussen voorliggende voorzieningen en maatwerkvoorzieningen • **4J** Huidige voorzieningen van de Gemeente Kerkrade bij indicatie zorg
		4.4 In welke mate zijn personen die de toegang tot de jeugdhulp verlenen bekend met de geachte van de kanteling en in welke mate passen zij deze gedachte toe?	• **4K** De mate waarin het sturen op het benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen is verankerd in beleid en werkprocessen en dit bekend is bij de medewerkers

Kerkrade realiseert belangrijke doelstelling geen kind tussen wal en schip, en maatregelen zijn uitgewerkt met positief effect om binnen budget te blijven

Strategie & Beleid	**1.1** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?	**1.2** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die voor de jeugd zijn geformuleerd, hoe efficiënt komen deze tot stand en welke verbetermogelijkheden zijn er

Wat gaat goed?

- De geformuleerde activiteiten en maatregelen zijn passend binnen de twee hoofddoelstellingen "*Geen kind tussen wal en schip*" en "*Uitvoering binnen budgettaire kaders*". De doelstellingen worden uitgevoerd volgens de methodiek doen-leren en co-creatie die Kerkrade toepast.
- Kerkrade heeft zowel lokale als regionale doelstellingen geformuleerd voor de jeugdhulp. De regionale doelstellingen van jeugdhulp zijn daarbij in specifieke en meetbare activiteiten en projecten uitgewerkt en er zijn mijlpalen en verwachte resultaten geformuleerd. De doelstellingen bevatten tevens een prioritering voor de periode tot met 2022.
- Acties zijn geformuleerd om uitvoering binnen budgettaire kaders te realiseren zoals aan de hand van ontwikkelde signaallijsten analyse uitvoeren op de toegewezen zorg en doorvoeren van bijstellingen als daar aanleiding toe is. Dit heeft geresulteerd in een kleiner verschil tussen kosten en rijksbijdrage in 2019 ten opzichte van voorgaande twee jaren.

Wat is in ontwikkeling? | Aanbevelingen

- Als onderdeel van de Taskforce Fase II zijn stappen gezet om in projectplannen doelstellingen, gerelateerde activiteiten en resultaten meer concreet te beschreven, met gebruik van specifieke indicatoren. Dit helpt bij het maken van de verbinding tussen (hoofd)doelstellingen, in te zetten activiteiten en resultaten.
- In de realisatie van de transformatiedoelstelling (zorg zoveel mogelijk dichtbij de burger organiseren en als het niet anders kan maatwerkvoorzieningen inzetten) heeft Kerkrade nog ontwikkelingsruimte. In de Taskforce Fase II zijn uitvoeringsplannen geformuleerd om de transformatie verder vorm te geven en hiermee het verschil tussen kosten en rijksbijdragen verder terug te dringen.
- Ga door met de uitvoering van de geformuleerde acties om de uitvoering binnen budgettaire kaders te realiseren. Bekijk of naast de bestaande ingevoerde maatregelen er ook maatregelen zijn die aan de voorkant (inkoop) bijdragen aan deze doelstelling. Denk hierbij aan maatregelen zoals budgetplafonds of maatregelen bij niet nakomen van afspraken.

Het proces wordt steeds efficiënter georganiseerd. Cliënt heeft direct contact met professional en contact met zorgaanbieders en client zijn geïntensiveerd

Proces	**2** In hoeverre is het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie' efficiënt georganiseerd en welke verbetermogelijkheden zijn er?

Wat gaat goed?

- Er is de afgelopen jaren met succes geïnvesteerd in het efficiënter maken van processen. De werkvoorraad wordt wekelijks gemonitord en acties uit monitoring worden opgevolgd. Er is een eigen bureaudienst opgezet in januari 2020 die zorgt voor het verwerken van nieuwe aanmeldingen en het plannen van gesprekken, waardoor doorlooptijden zijn verkort. De bezetting van de bureaudienst is op orde gebracht. Door invoering van de bureaudienst krijgen **cliënten direct een deskundige Jeugdconsulent** aan de lijn, waardoor een sterke toegang is gerealiseerd met expertise aan de voorkant. Procesbeschrijvingen zijn geactualiseerd. Ook is het aantal contactmomenten met de client (vertegenwoordiger) geïntensiveerd, waardoor sneller kan worden bijgestuurd. De bereikbaarheid en benaderbaarheid is verder vergroot door introductie van eenvoudige, maar effectieve maatregelen zoals gebruik visitekaartjes met de directe contactgegevens van de consulent. De expertise is vergroot doordat nu team breed casussen van veilig thuis worden uitgevoerd, waar dit voorheen slechts 4 consulenten deden.
- De pilot POH (praktijkondersteuning huisartsen) jeugd, waaraan inmiddels alle huisartspraktijken deelnemen, zorgt ervoor dat bepaalde hulpvragen, die eerder via een maatwerkvoorziening door de huisarts werden doorverwezen nu zelf of door inzet van voorliggend veld worden beantwoord. Dit draagt bij aan de efficiency, kwaliteit van dienstverlening en realisatie van financiële doelstellingen. Verdere stappen om de samenwerking tussen POH's, toegangsteam Kerkrade en het voorliggend veld te versterken zijn en worden gezet.
- Door pilots als Kennis Team Kids en de aanpak Wij.K worden voorliggende voorzieningen beter benut en verder ontwikkeld en opgezet. Dit sluit aan bij de transformatie-doelstellingen en kan tot besparingen leiden door een remmend effect op de aanspraken op duurdere zorg- en ondersteuningsvormen.

Wat is in ontwikkeling? | Aanbevelingen

- De verdere scholingsbehoefte van consulenten en andere betrokkenen zijn in ontwikkeling genomen. De scholing richt zich onder andere op het verder kunnen toepassen van cruciale interventies als netwerkverkenning en -activering door consulenten. Door ook andere betrokken functionarissen in de organisatie te betrekken in deze scholing ontstaat een breder bewustzijn hoe de transformatie invulling te kunnen geven. Deze acties passen binnen de uitgevoerde evaluatie over het project gericht op verbeterde implementatie van de methodiek 1Gezin1Plan.
- Kerkrade heeft zelf vastgesteld dat bij het bepalen van het ondersteuningsaanbod de benodigde informatie, zoals de verwijsgids en de mogelijkheden van voorliggende voorzieningen, nog beter kan worden georganiseerd in het systeem. Nu zijn informatiebronnen nog in verschillende systemen vastgelegd. Deze behoefte is binnen Kerkrade reeds kenbaar gemaakt en mogelijkheden worden hiervoor verkend in het nieuwe systeem X-Works dat nog dit jaar wordt geïmplementeerd.
- Ga door met de initiatieven zoals Kennis Team Kids en Wij.K aanpak om stappen te zetten in de transformatie. In de Taskforce Jeugdhulp fase II wordt daarbij nog een overall plan opgesteld waar deze initiatieven onderdeel van uitmaken, zodat samenhang tussen de initiatieven zichtbaar wordt.

Beschikbare informatie wordt door ‘doen-leren’ verder versterkt in eenduidigheid en betrouwbaarheid wat de voorspellende waarde vergroot

Management-informatie & Data	**3.1** In hoeverre beschikt de gemeente Kerkrade over goede managementinformatie op basis waarvan gedurende het jaar kan worden bijgestuurd op de kwaliteit en kosten van de Jeugdhulp? [1] Wat is de voorspellende waarde van deze informatie?	**3.2** In welke mate wordt er door de gemeente zelf data vastgelegd over ondersteuning aan jongeren en gezinnen?

Wat gaat goed?

- Basis informatie over aantallen, in-, door- en uitstroom en productie zijn aanwezig op totaal niveau en op het niveau van zorgaanbieders.
- Iedere bestuurs-en managementlaag ontvangt periodiek rapportages.
- De commissie en raad ontvangen een drie maandelijkse rapportage over het sociaal domein, die is gebaseerd op hun informatiebehoefte.
- Portefeuillehouder, directie- en management ontvangen een maandelijkse rapportage met daarin gecombineerde informatie over onder meer aantallen in-door-en uitstroom en kostenontwikkeling.
- Op team- en medewerkers niveau worden sinds 2020 werkvooraadlijsten verstuurd. Deze informatie voldoet aan de behoefte en geeft de meest relevante inzichten en bijzonderheden over de geleverde zorg.
- Acties zijn opgezet om de managementinformatie door te ontwikkelen. Eigen data wordt gebruikt om prognoses op te stellen. Nauwere samenwerking is gezocht met de ‘grotere’ gemeenten in de Zuid-Limburgse samenwerking voor een verbetering t.a.v. onder meer de financiële vertaalslag van lopende trajecten.
- De maandelijkse controle en afhandeling van de signaallijsten is ingevoerd. Hierbij is vastgelegd wie, wanneer welke controles verricht en zijn afspraken gemaakt om een maandelijkse interne rapportage op over de bevindingen inclusief aanbevelingen op te stellen. Hierdoor is geborgd dat opvolging wordt gegeven aan het doorvoeren van aanbevelingen in het werkproces.

Wat is in ontwikkeling? | Aanbevelingen

- Er is gestart met het opzetten van prognoses aan de hand van eigen data, zodat fluctuaties in de maandelijkse financiële prognoses beter en tijdiger onderbouwd kunnen worden. Hierdoor wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van managementinformatie en één versie van de waarheid. Ga door met het investeren in de ontwikkeling van een goede financiële prognose voor de jeugdhulpvoorzieningen ZiN (Zorg in Natura), waarbij gebruik wordt gemaakt van de eigen data. Stel bij de prognose tevens een advies op inclusief toelichting en onderbouwing voor het management.
- Verfijn de bestaande rapportages verder door de doelstellingen hierin op te nemen inclusief de hieraan gekoppelde meetindicatoren en kengetallen.
- Informatie over de kwaliteit van jeugdhulp kan nog verder worden ontwikkeld. Zorg voor meer informatie over de kwaliteit van de geleverde zorg. Verwerk bijvoorbeeld de output van evaluaties in het systeem op een gestructureerde wijze. Leg de vraag neer bij het inkoopbureau Zuid-Limburg om structureel te rapporteren over kwaliteit en spreek kwaliteitsindicatoren met elkaar af.

[1] Beschikken over goede managementinformatie is een van de mogelijke instrumenten om te kunnen bijsturen op de kwaliteit en kosten van Jeugdhulp.

Gesprekken met zorgaanbieder worden regionaal gevoerd. Stappen zijn gezet om lokale gesprekken structureel in te bedden in het proces om zo sterker te kunnen sturen op kwaliteit en kosten van zorg voor Kerkrade.

Contract-management & toegang	**4.1** In welke mate en op welke wijze is de gemeente Kerkrade in gesprek met zorgaanbieders van Jeugdhulp over de kwaliteit en volumes van de levering van Jeugdhulp?	**4.2** In hoeverre heeft de gemeente Kerkrade zicht op de effectiviteit van de ondersteuning, zorg, behandeling van zorgaanbieders?

Wat gaat goed?

- Gesprekken met zorgaanbieders over kwaliteit en volumes van de geleverde zorg worden in Kerkrade in 1-op-1 gesprekken gevoerd vanuit de uitvoering van reguliere werkzaamheden door consulenten en gaan over specifieke cliënten.
- Contract- en accountmanagement gesprekken over volumes en kwaliteit worden op Zuid-Limburgse schaal gehouden door het inkoopbureau Zuid-Limburg. Deze gesprekken vinden per kwartaal plaats ten aanzien van de grootste zorgaanbieders. Bij deze gesprekken worden functionarissen vanuit de deelnemende gemeenten aangehaakt waaronder ook Kerkrade.
- In praktijk wordt getoetst op de effectiviteit van de geleverde zorg. Denk hierbij aan:
  - ❑ Casus overleggen tussen consulenten en gedragswetenschapper, waar de effectiviteit van de ondersteuning, zorg en behandeling wordt besproken
  - ❑ De gevoerde evaluaties waar met behulp van de inbreng van de clientvertegenwoordiger de effectiviteit van de ingezette zorg wordt besproken
  - ❑ De gezinsplannen waarin doelen zijn vastgesteld, zodat tussentijds en achteraf kan worden bepaald of deze zijn bereikt.

Wat is in ontwikkeling? | Aanbevelingen

- Uit de Taskforce jeugdhulp fase I is een rapportage template gemaakt voor tien grootste zorgaanbieders, waarin trends en ontwikkelingen van de geleverde zorg zichtbaar zijn. Tevens zijn afspraken gemaakt wie betrokken dienen te worden bij het voeren van gesprekken met zorgaanbieders op Kerkraads niveau. In de Taskforce Fase II zijn deze afspraken verder geconcretiseerd en zijn afspraken gemaakt over het structureel opstellen van de rapportage, het analyseren daarvan en afhankelijk van de bevindingen worden gesprekken met zorgaanbieders aangegaan.
- Betrek de bevindingen die komen uit de casus overleggen en gehouden evaluaties met clientvertegenwoordigers en geef dit een plek in de managementinformatie en de gesprekken met zorgaanbieders.

Het eigen netwerk en het in stelling brengen van het voorliggend veld wordt deels benut en biedt ontwikkelingsruimte. Vervolgstappen zijn en worden uitgewerkt om de transformatie nog verder vorm te geven

Contract-management & toegang

4.3 In hoeverre stuurt de gemeente Kerkrade op het maximaal benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen van de gemeenten, alvorens zorg wordt geïndiceerd?

4.4 In welke mate zijn personen die de toegang tot de jeugdhulp verlenen bekend met de geachte van de kanteling en in welke mate passen zij deze gedachte toe?

Wat gaat goed?

- In het concept plan van de Taskforce Jeugdhulp fase II wordt prioriteit gegeven aan de acties die gericht zijn op de transformatie, waardoor toegewerkt kan worden naar een maximalisatie van het benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen van de gemeente.
- De gemeente Kerkrade geeft door middel van diverse pilots (POH, Kennis Team Kids) invulling aan de transformatie. Deze zorgen ervoor dat beginnende problematiek gemakkelijker door de eigen netwerken en de voorzieningen in de wijk kan worden opgepakt.
- Door de genoemde pilots zijn medewerkers beter bekend met de transformatiegedachte.
- De huidige voorzieningen bestaan voor een groot deel uit maatwerkvoorzieningen. De gemeente Kerkrade heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd op voorliggende voorzieningen[2] zoals het welzijnswerk en jeugd- en jongerenwerk.

Wat is in ontwikkeling? | Aanbevelingen

- Kerkrade heeft een plan in ontwikkeling om de kennis over transformatie beter te verankeren in de organisatie. Dit wordt onder andere bewerkstelligd door trainingen, intervisies en het agenderen van dit onderwerp in (bestaande) bijeenkomsten. Geadviseerd wordt om in de uitwerking van dit plan tevens ervaringen van andere gemeenten te betrekken.
- In het uitgevoerde onderzoek in Zuid-Limburg ten aanzien van de transformatieladder bevindt Kerkrade zich tussen de 1e en 2e trede. Er zijn 4 treden te behalen in de transformatieladder. Dit houdt in dat Kerkrade deels stuurt op het benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen. Kerkrade heeft acties uitgezet zoals deskundigheidsbevordering, intervisie en scholing om medewerkers verder te trainen en kennis breed in de organisatie te beleggen, zodat het instrument voor netwerkverkenning en –activering nog meer kan worden ingezet. Hierdoor ontstaat er een breder besef binnen de organisatie dat de transformatie een ander handelen vraagt.
- Kerkrade investeert steeds meer in voorliggende voorzieningen. Een voorbeeld hiervan is de groepsbegeleiding die nu wordt aangeboden vanuit de voorliggende voorziening. Deze voorziening dient maatwerkvoorziening te voorkomen. Het is een mooie stap die op meerdere fronten verder kan worden uitgewerkt. Kerkrade is daarom aan het onderzoeken welke andere maatwerkvoorzieningen verder kunnen worden omgezet in voorliggende voorzieningen. Hierbij gaat het niet alleen om zaken als welzijns- en buurtwerk, maar bijvoorbeeld ook om het betrekken en versterken van het verenigingsleven. Het gesloten sportakkoord Kerkrade is hier een mooi voorbeeld van.

[2]Het benutten van het eigen netwerk en de voorliggende voorzieningen zijn voornamelijk maatregelen die door de gemeentelijke toegang kunnen worden ingezet. In geval van verwijzing door artsen en gecertificeerde instellingen is dit niet of hoogstens beperkt mogelijk, omdat vaak de (zwaardere) problematiek niet vervangen kan worden door voorliggende voorzieningen of eigen netwerk.

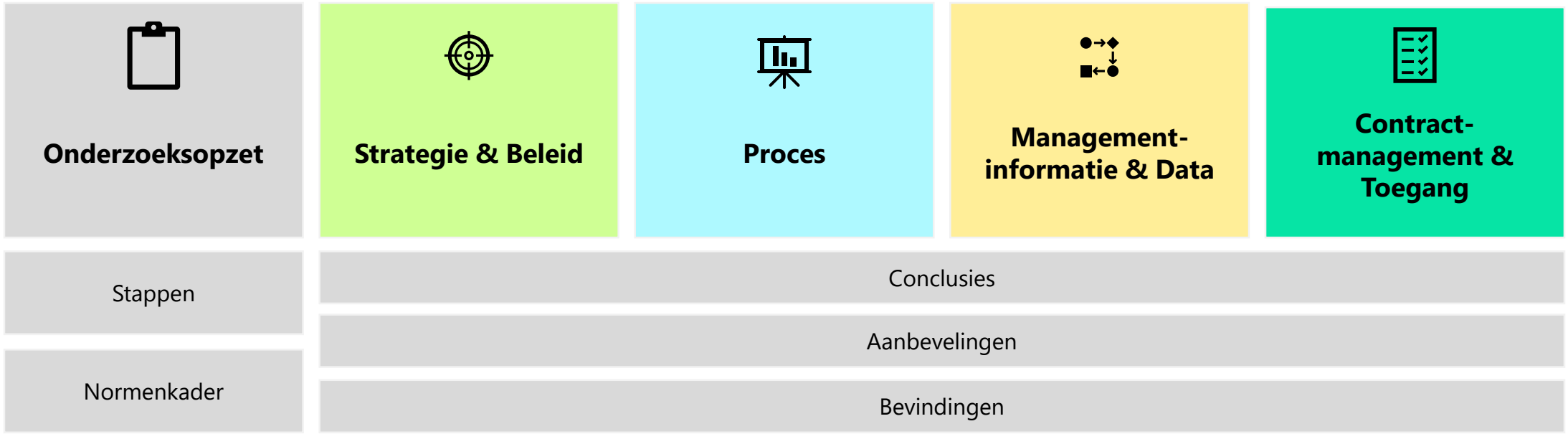


Bevindingen

Leeswijzer

In dit hoofdstuk worden de bevindingen verder in detail toegelicht en onderbouwd. Eerst wordt ingegaan op de onderzoeksopzet, de toegepaste methodieken en de stappen die zijn doorlopen voor het onderzoek. Vervolgens is een nadere toelichting van de bevindingen opgenomen op basis van de gebruikte normen.

Per cluster volgt eerst een totaaloverzicht van de conclusie en aanbeveling en daarna zijn meer gedetailleerde bevindingen opgenomen van de documenten en onderwerpen die zijn onderzocht per deelvraag en norm van het betreffende cluster. De clusters bestaan uit de 4 thema's: 1) Strategie & Beleid 2) Managementinformatie & Data 3) Proces en 4) Contractmanagement & Toegang.



Het onderzoek is in vijf stappen doorlopen

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende stappen en methoden.

Onderzoeks-opzet

Stappen

Start:

Exploreren

Het exploreren van de doelstelling en insteek van het onderzoek i.s.m. de opdrachtgever

Definiëren

Het vertalen van de doelstelling naar onderzoeksvragen

Vertalen

Opstellen van normenkader per onderzoeksvraag

Data verzamelen

Verzamelen van data op basis van documentstudie en interviews

Opstellen rapportage

Opstellen, bespreken en aanpassen rapportage

Definitieve Rapportage

Normenkader (1/2)

Onderzoeks-opzet Normenkader	**Strategie & Beleid**	**1.1** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?	• **1A** Er zijn doelstellingen voor Jeugdhulp geformuleerd. • **1B** De doelstellingen van jeugdhulp zijn in specifieke en meetbare activiteiten in werkprocessen en projecten uitgewerkt en er zijn indicatoren en normen bepaald voor het meten van voortgang en bepalen van de ambities, waarbij de relatie tussen doelstellingen, activiteiten en resultaten helder zijn vastgelegd en onderbouwd. • **1C** In management- en bestuur rapportages en jaarverantwoordingen wordt de voortgang gemeten van de realisatie van de doelstellingen door middel van uitgevoerde activiteiten, behaalde resultaten en gemeten indicatoren.
		1.2 In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die voor de jeugd zijn geformuleerd, hoe efficiënt komen deze tot stand en welke verbetermogelijkheden zijn er	• **1D** Verschil tussen de programmabegroting (begroting na wijziging) en de realisatie van de jaren 2015 tot en met 2019 op basis van de jaarrekeningcijfers (let op: deze zijn afwijkend van de kosten per zorgjaar) voor de arrangementen onder begeleiding , behandeling en verblijf, waarbij de realisatie binnen de begroting blijft.
	Proces	**2** In hoeverre is het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie' efficiënt georganiseerd en welke verbetermogelijkheden zijn er?	• **2A** De efficiency van het proces jeugdhulp wordt gemeten door vast te stellen in hoeverre er: ❑ sprake is van (structurele) wachtlijsten en de duur van wachtlijsten; ❑ sprake is van (lopende) claims; ❑ overschrijdingen zijn van doorlooptijden ten aanzien van de werkvoorraad en ❑ signalen zijn vanuit bijvoorbeeld wijkteams, huisartsen gerelateerd aan de efficiency van het proces
	ManagementInformatie & Data	**3.1** In hoeverre beschikt de gemeente Kerkrade over goede managementinformatie op basis waarvan gedurende het jaar kan worden bijgestuurd op de kwaliteit en kosten van de Jeugdhulp? Wat is de voorspellende waarde van deze informatie?	• **3A** De huidige managementinformatie wordt vergeleken met de gewenste managementinformatie die is opgehaald vanuit de interviewgesprekken. • **3B** In hoeverre er periodiek managementrapportages worden opgesteld op de verschillende bestuurs- en managementlagen (raad, college, management en operationeel) • **3C** In hoeverre de managementinformatie ingaat op de geformuleerde doelstellingen en daaraan gerelateerde activiteiten in werkprocessen en projecten en de normen en indicatoren
		3.2 In welke mate wordt er door de gemeente zelf data vastgelegd over ondersteuning aan jongeren en gezinnen?	• Vaststelling op basis van: ❑ **3D** Welke systemen door de gemeente zelf worden gebruikt ❑ **3E** Welke data door deze systemen vastgelegd wordt (Verschillende toegangspoorten: Bijv. gemeente, huisarts, gecertificeerde instellingen)

Normenkader (2/2)

Onderzoeks-opzet Normenkader	 **Contract-management en Toegang**	**4.1** In welke mate en op welke wijze is de gemeente Kerkrade in gesprek met zorgaanbieders van Jeugdhulp over de kwaliteit en volumes van de levering van Jeugdhulp?	• **4A** Beschikbaarheid van maandelijkse management informatie over kwaliteit en volumes per zorgaanbieder • **4B** De betrokkenheid van professionals en client (vertegenwoordigers) • **4C** Afspraken met de gemeente Maastricht (o.b.v. SLA) ten aanzien van account- en contractmanagement • **4D** De frequentie van contact (met de zorgaanbieders van Jeugdhulp
		4.2 In hoeverre heeft de gemeente Kerkrade zicht op de effectiviteit van de ondersteuning, zorg, behandeling van zorgaanbieders?	• **4E** De mate waarin de effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling terug komt in de management informatie • **4F** De mate waarin de effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling onderwerp van gesprek is met zorgaanbieders en hierover door deze zorgaanbieders wordt gerapporteerd. • **4G** De aanwezigheid en beschikbaarheid van zorgplannen • **4H** De wijze van betrokkenheid van professionals en client (vertegenwoordigers)
		4.3 In hoeverre stuurt de gemeente Kerkrade op het maximaal benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen van de gemeenten, alvorens zorg wordt geïndiceerd?	• **4I** De verhouding (financieel) tussen voorliggende voorzieningen en maatwerkvoorzieningen • **4J** Huidige voorzieningen van de Gemeente Kerkrade bij indicatie zorg
		4.4 In welke mate zijn personen die de toegang tot de jeugdhulp verlenen bekend met de geachte van de kanteling en in welke mate passen zij deze gedachte toe?	• **4K** De mate waarin het sturen op het benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen is verankerd in beleid en werkprocessen en dit bekend is bij de medewerkers

Kerkrade realiseert d.m.v. doen-leren steeds beter haar doelstellingen, het verschil tussen kosten en rijksbijdrage is teruggebracht

Strategie & Beleid	**1.1** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?	• **1A** Er zijn doelstellingen voor Jeugdhulp geformuleerd • **1B** De doelstellingen van jeugdhulp zijn in specifieke en meetbare activiteiten in werkprocessen en projecten uitgewerkt en er zijn indicatoren en normen bepaald voor het meten van voortgang en bepalen van de ambities, waarbij de relatie tussen doelstellingen, activiteiten en resultaten helder zijn vastgelegd en onderbouwd.

Conclusie

- Kerkrade realiseert door middel van `doen-leren' steeds meer haar doelstellingen.
- De doelstellingen inclusief activiteiten en resultaten kunnen wel nog concreter worden geformuleerd in de programmabegroting en andere planning & control documenten.
- Bovenstaande geldt tevens voor het gebruik van indicatoren, waardoor beter meetbaar kan worden vastgesteld in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd
- Er zijn zowel lokale als regionale doelstellingen geformuleerd voor de jeugdhulp.
- De regionale doelstellingen zijn concreet uitgewerkt in het beleidsplan 2019-2022. Het beleidsplan is op Zuid-Limburgse schaal zijn opgesteld. De doelstellingen bevatten tevens een prioritering voor de periode tot aan 31-12-2022, specifieke en meetbare activiteiten, verwachte resultaten en mijlpalen, en de geformuleerde doelstellingen met betrekking tot begeleiding en verblijf bevatten tevens indicatoren. Van de geformuleerde mijlpaal in 2019 ten aanzien van verblijf kan worden vastgesteld dat deze is gerealiseerd.

Aanbevelingen

- Neem als vertrekpunt de reeds geformuleerde hoofddoelstellingen en cascadeer deze in een aantal meer specifieke doelstellingen voor de Jeugdhulp die geoperationaliseerd worden en ga hierbij uit van het huidige beleid. Stel gerichte normen en indicatoren op bij deze doelstellingen, waarbij het belangrijk is om niet de focus te leggen op afrekenen, maar op leren. Hierdoor wordt recht gedaan aan de “doen-leren” methodiek die de raad voor ogen heeft. Werk specifieke en meetbare activiteiten in werkprocessen en projecten uit en koppel deze aan de doelstellingen. In het plan van Taskforce fase II is dit opgenomen.
- Zorg ervoor dat de geoperationaliseerde doelstellingen worden opgenomen in de managementinformatie , waarbij de belangrijkste parameters tot uitdrukking worden gebracht.

Hoofddoelstellingen zijn helder. De samenhang en concrete doorvertaling op onderdelen is opgepakt en komt tot uitdrukking in vervolgplannen.

Strategie & Beleid	**1.1** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?	• **1A** Er zijn doelstellingen voor Jeugdhulp geformuleerd • **1B** De doelstellingen van jeugdhulp zijn in specifieke en meetbare activiteiten in werkprocessen en projecten uitgewerkt en er zijn indicatoren en normen bepaald voor het meten van voortgang en bepalen van de ambities, waarbij de relatie tussen doelstellingen, activiteiten en resultaten helder zijn vastgelegd en onderbouwd.

Bevindingen

Hoofddoelstellingen Jeugdhulp

Uit interviewgesprekken blijkt dat de gemeente Kerkrade twee hoofddoelstellingen heeft geformuleerd ten aanzien van de jeugdhulp:

1. De bijdragen van het Rijk voor de voorzieningen in het sociaal domein zijn maatgevend voor het uitgavenniveau van deze voorzieningen
2. Geen kind tussen wal en schip

De gemeenteraad heeft bepaald dat de realisatie van deze doelstelling wordt vormgegeven met de lijnen "doen-leren" en "co-creatie".

Programmabegroting 2019

In het programma Sociaal Domein van de programma-begroting 2019 zijn speerpunten van beleid benoemd. Speerpunten uit dit programma Sociaal die relevant zijn voor jeugdhulp zijn het project `Samen leven' en 'meer grip op jeugdzorg'.

De visie van Samen leven is vertaald in doelstellingen op basis van de "triple aim"-methodiek, waarmee wordt bedoeld dat gelijktijdig een drieledige doelstelling wordt nagestreefd, te weten:

1. Het bevorderen van de gezondheid en zelfredzaamheid van inwoners van de Kerkraadse wijken en buurten in hun eigen leefomgeving, conform de principes van de zogenaamde positieve gezondheid
2. Het verbeteren van de ervaren kwaliteit van de zorg van de burgers
3. Het verlagen van de kosten van de geleverde zorg per burger

Bovengenoemde drie doelstellingen vormen de basis voor het realiseren van leefbare en levensloopbestendige wijken en stadsdelen. Benoemen van de concrete aanhaking op de geformuleerde hoofddoelstellingen in de begroting zorgt voor betere samenhang.

Taskforce Jeugdhulp

De Taskforce Jeugdhulp is in september 2019 opgezet om tekorten in de jeugdhulp terug te brengen, waarbij de focus lag op de korte termijn. Hiervoor zijn doelstellingen geformuleerd en specifieke en meetbare activiteiten benoemd. Deze geformuleerde doelstellingen van de Taskforce dienen bij te dragen bij aan de hoofddoelstelling 'de bijdragen van het Rijk voor de voorzieningen in het sociaal domein zijn maatgevend voor het uitgavenniveau van deze voorzieningen'.

Kadernota "meer grip op jeugdhulp" (1/2)

In de kadernota wordt richting gegeven aan de wijze waarop Kerkrade meer grip wil krijgen op jeugdhulp. Het betreft een strategie waarbij aan de voorkant en aantal uitgangspunten wordt geformuleerd als basis voor in de toekomst te nemen besluiten. In de kadernota zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

1. Jeugdhulp voor diegenen die daarop zijn aangewezen in verband met een ontoereikend(e) eigen kracht en sociaal netwerk en in verband met opvoed- en opgroeiproblemen, psychische problemen en stoornissen en beperkingen.
2. Hulp zo licht en kort als mogelijk.
3. Grip op de jeugdhulp in de vorm van een stabilisatie/afname van het aantal jongeren in zorg en de daaraan verbonden kosten.

De Kadernota “meer grip op de jeugdhulp” maakt de sturings-mogelijkheden goed inzichtelijk, en deels zijn deze reeds vertaald

Strategie & Beleid	**1.1** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?	• **1A** Er zijn doelstellingen voor Jeugdhulp geformuleerd • **1B** De doelstellingen van jeugdhulp zijn in specifieke en meetbare activiteiten in werkprocessen en projecten uitgewerkt en er zijn indicatoren en normen bepaald voor het meten van voortgang en bepalen van de ambities, waarbij de relatie tussen doelstellingen, activiteiten en resultaten helder zijn vastgelegd en onderbouwd.

Bevindingen

Kadernota “meer grip op jeugdhulp” (2/2)

In de kadernota “meer grip op jeugdhulp” zijn sturingsmogelijkheden benoemd voor jeugdhulp. Hierbij is aangegeven dat de gemeenten verantwoordelijk zijn voor de jeugdhulp, maar sturingsmogelijkheden voor gemeenten beperkt zijn. De wijze waarop daadwerkelijk sturing kan worden gegeven en hoe hierop voortgang kan worden meten verdienen nadere aandacht. De benoemde sturingsmogelijkheden c.q. kaders zijn:

1. Extra aandacht voor preventie, in principe alleen in de vorm van bewezen effectieve methodes dan wel een breed gedragen aanpak die werkt
2. Inzetten op de eigen kracht van gezinnen en hun sociale omgeving.
3. We vragen van onze professionals een kritische houding met inachtneming van de uitgangspunten dat de hulp passend en verantwoord is. Deze kritische houding wordt gefaciliteerd en gestimuleerd.
4. Gemeentelijke toegang breed invullen (primaire taak aangevuld met specifieke aandacht voor transformatieopdracht, kwaliteit en resultaat).
5. Gemeente zet praktijkondersteuners jeugd in bij huisartsen en overweegt uitbreiding/verbreding bij gebleken succes.
6. Voor Jeugdzorg Plus en landelijk georganiseerde zeer specialistische jeugdhulp neemt de gemeente Kerkrade deel aan samenwerkingsverbanden
7. Voor crisishulp, crisisdienst, verblijf, pleegzorg, jeugdbescherming en –reclassering is regionale samenwerking nodig.
8. Voor wat betreft de inkoop van met name ambulante jeugdhulp de ruimte behouden om op termijn eventueel over te kunnen stappen op lokale inkoop.
9. Meer aandacht voor prestatieafspraken op casus- en inkoopniveau.
10. Meer aandacht voor resultaatafspraken en de opbrengsten op casusniveau, maar waken voor onnodige bureaucratie.
11. Voor wat betreft de bekostiging van met name ambulante jeugdhulp door middel van de keuzes met betrekking tot de inkoop de ruimte behouden om op termijn eventueel over te kunnen stappen op een andere bekostigingsmethode.
12. Een eventuele gewijzigde bedrijfsvoering wordt overwogen zodra kan worden vastgesteld, dat hier een substantieel voordeel van mag worden verwacht dat opweegt tegen de extra financiële en administratieve lasten. Een voortdurend punt van aandacht dus.
13. De wijze waarop de commissie- en raadsleden van sturingsinformatie wordt voorzien, wordt doorontwikkeld.
14. We zijn realistisch en ons er daarom van bewust, dat bij ongewijzigd rijksbeleid de financiële tekorten in de jeugdhulp niet snel op te lossen zullen zijn maar doen er tegelijkertijd alles aan om deze zoveel mogelijk te beperken.

Regionaal zijn doelstellingen concreter en scherper dan in de documenten van de gemeente zelf

Strategie & Beleid	**1.1** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?	• **1A** Er zijn doelstellingen voor Jeugdhulp geformuleerd • **1B** De doelstellingen van jeugdhulp zijn in specifieke en meetbare activiteiten in werkprocessen en projecten uitgewerkt en er zijn indicatoren en normen bepaald voor het meten van voortgang en bepalen van de ambities, waarbij de relatie tussen doelstellingen, activiteiten en resultaten helder zijn vastgelegd en onderbouwd.

Bevindingen

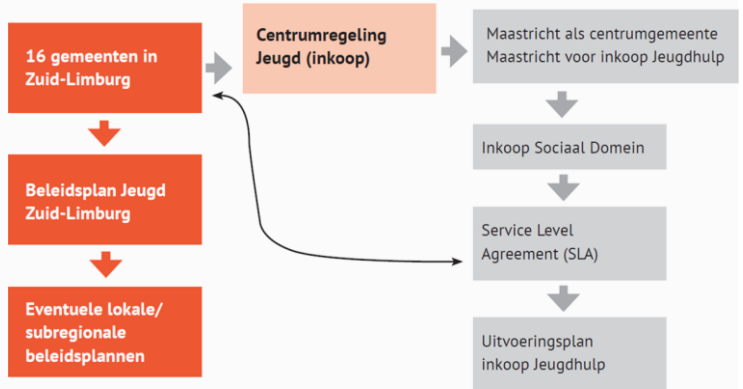
Beleidsplan Jeugdhulp 2019 - 2022 (1/2)

Het beleidsplan focust op de taken die gezamenlijk worden uitgevoerd in Zuid-Limburg. Lokale en sub regionale activiteiten en doelstellingen zijn hier niet in opgenomen. In de afbeelding rechtsonder wordt de samenwerking op beleid en inkoop Jeugdhulp weergegeven.

De 16 gemeenten in Zuid-Limburg werken sinds 2014 intensief samen om de transitie en transformatie van de Jeugdhulp vorm te geven. Met de geleerde lessen van de afgelopen jaren is in dit beleidsplan de lijn uitgezet voor de komende jaren. De verdere transformatie realiseren, waarbij de kernwaarden van de jeugdigen zelf de basis vormen van alles wat wordt gedaan. De basis van dit beleidsplan (de transformatiedoelen) is daarom gelijk aan de vorige jaren. Meer dan voorheen wordt de nadruk gelegd op de kanteling van de systeemwereld naar de leefwereld: Ouders ondersteunen om hun rol als opvoeder goed te kunnen vervullen en ondersteunen waar dat nodig is.

Om de transformatiedoelstellingen te behalen is het nodig om de prioriteren. De gemeente Kerkrade brengt de volgende accenten aan:

1. **Van Jeugdhulp naar herstel van het gewone leven.. 'normaliseren**
   Investeren in het versterken van de eigen kracht en het opvoedklimaat van gezinnen. Dat wil zeggen dat ondersteuning en/of hulpverlening zo kort als nodig wordt ingezet om het gewone leven te ondersteunen en te herstellen en van daaruit weer kan worden losgelaten. Ook dient geïnvesteerd te worden in het versterken van voorliggende voorzieningen, zodat problemen tijdig gesignaleerd worden en waar mogelijk ook voorzien van ondersteuning.
2. **Integrale hulp en regie (1G1P1R)**
   Als er dan toch (jeugd)hulp nodig is in een gezin, dan dient die integraal te worden ingezet en liefst onder regie van het gezin zelf. De integrale werkwijze middels de methodiek van het één gezin één plan één regisseur moet volledig geïmplementeerd worden zodat deze uniform wordt gebruikt ten behoeve van de afstemming van hulp. Zowel binnen gemeentelijke toegangsteams als bij jeugdhulpaanbieders, Gecertificeerde instellingen als bij voorliggende voorzieningen.



Door activiteiten te koppelen aan resultaten, en hoe deze kunnen worden gemeten, kan de gemeente beter (bij)sturen

Strategie & Beleid	**1.1** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?	• **1A** Er zijn doelstellingen voor Jeugdhulp geformuleerd • **1B** De doelstellingen van jeugdhulp zijn in specifieke en meetbare activiteiten in werkprocessen en projecten uitgewerkt en er zijn indicatoren en normen bepaald voor het meten van voortgang en bepalen van de ambities, waarbij de relatie tussen doelstellingen, activiteiten en resultaten helder zijn vastgelegd en onderbouwd.

Bevindingen

Beleidsplan Jeugdhulp 2019 - 2022 (2/2)

Op het gebied van bedrijfsvoering wil de gemeente 'in control' komen. Daarvoor dient de gemeente te beschikken over de juiste sturingsinformatie. Op basis hiervan kunnen beleid en inkoop worden bijgesteld. Dit vraagt helderheid over de samenwerking tussen toegangsteams en het inkoopteam sociaal domein Zuid-Limburg. In een Service Level Agreement (SLA) worden afspraken gemaakt over onderlinge verwachtingen. Dit zou de gemeenten Kerkrade beter in staat moeten stellen om te sturen.

Er wordt geïnvesteerd in de implementatie van de landelijk ontwikkelde normen voor resultaatsturing (Doelrealisatie, Uitval, Clienttevredenheid) en in het meten van deze resultaten. Op het niveau van het gezin (middels het 1G1P1R) en op totaalniveau van een organisatie of taakgebied (middels beleidsmatige analyses en netwerkmanagement).

In het beleidsplan zijn 9 specifieke activiteiten inclusief meetbare mijlpalen en resultaten opgenomen om bovenvermelde doelstellingen te realiseren. Twee van deze activiteiten hebben specifiek betrekking op verblijf en begeleiding. Omdat in de onderzoeksvraag focus is aangebracht op begeleiding, behandeling en verblijf worden deze twee activiteiten hierna vermeld:

- Anders organiseren verblijf. De mijlpalen zijn:
- Uitgevoerde aanbesteding inkoop verblijf waarin mijlpalen en KPI's benoemd staand voor de doorontwikkeling verblijf.
- Nieuwe contractering verblijf per 1-1-2020 gericht op realisatie van kleinschalige verblijfsvormen in de buurt.
- De geformuleerde doelstellingen per 31-12-2022 zijn:
- Er verblijven minder jeugdigen uit Zuid-Limburg in verblijf t.o.v. 2018
- Van de jeugdigen in verblijf is het % jeugdigen in kleinschalige integrale verblijfsvormen, in de buurt groter dan in 2018.
- Meer jeugdigen gaan sneller terug naar huis t.o.v. 2018.
- Er zijn meer gezinshuizen in de regio Zuid-Limburg t.o.v. 2018.
- Doorontwikkeling Begeleiding. Mijlpaal is:
- 01-01-2021: nieuwe verwervingsvorm voor begeleiding die optimaal stuurt op normaliseren
- Geformuleerd doel voor 31-12-2022i s:
- Het aantal jeugdigen die begeleiding onder de jeugdwet ontvangen in Zuid-Limburg is gedaald ten opzichte van 2018

Kerkrade realiseert steeds meer haar doelstellingen, welke wel nog specifieker benoemd kunnen worden

Strategie & Beleid	**1.1** In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die zijn geformuleerd op het terrein van de Jeugdhulp?	• **1C**. In management- en bestuur rapportages en jaarverantwoordingen wordt de voortgang gemeten van de realisatie van de doelstellingen door middel van uitgevoerde activiteiten, behaalde resultaten en gemeten indicatoren

Conclusie
In de programmabegroting zijn speerpunten van beleid benoemd en kunnen doelstellingen specifieker worden geformuleerd. In de bestuursrapportages zijn de uitgevoerde activiteiten beschreven, die bijdragen aan de realisatie van doelstellingen.
Ten aanzien van de hoofddoelstelling “de bijdragen van het Rijk voor de voorzieningen in het sociaal domein zijn maatgevend voor het uitgavenniveau van deze voorzieningen” wordt in de najaarsnota tekstueel en deel cijfermatig inzicht gegeven in de realisatie van deze doelstelling.

Aanbevelingen
De aanbeveling ligt in het verlengde van de aanbeveling die is opgenomen onder norm 1A en 1B. Bij deze norm wordt daarom hier geen aanbeveling opgenomen.

Bevindingen

Voorjaars- en najaarsnota 2019

In de voorjaarsnota 2019 wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de ontwikkelingen c.q. besluitvorming t/m april 2019. In de voorjaarsnota wordt gerapporteerd over de speerpunten die zijn opgenomen in de programmabegroting 2019. De indeling in de voorjaarsnota volgt de programmabegroting. Ditzelfde is tevens van toepassing op de najaarsnota 2019. In de rapportages worden de relevante activiteiten benoemd die in het kader van de jeugdhulp zijn uitgevoerd in de periode waarover wordt gerapporteerd.

In de najaarsnota 2019 is ten aanzien van financiën aangegeven dat acties bij de tasforce jeugdhulp zijn neergelegd om de financiële tekorten op korte termijn terug te dringen en een extra structurele besparing van 1 miljoen met ingang van 2021 in de begroting is opgenomen. Verder is een overzicht gegeven van het verloop van de reserve sociaal domein voor de jaren 2019 tot en met 2022.

De uitgewerkte maatregelen door Taskforce Fase I voor uitvoering binnen budgettaire kaders, laten een positief effect zien op de financiële doelstelling

Strategie & Beleid

1.2 In hoeverre realiseert de gemeente Kerkrade de doelstellingen die voor de jeugd zijn geformuleerd, hoe efficiënt komen deze tot stand en welke verbetermogelijkheden zijn er?

- **1D** Verschil tussen de programmabegroting (begroting na wijziging) en de realisatie van de jaren 2015 tot en met 2019 op basis van de jaarrekeningcijfers (let op: deze zijn afwijkend van de kosten per zorgjaar) voor de arrangementen onder begeleiding , behandeling en verblijf, waarbij de realisatie binnen de begroting blijft.

Conclusies

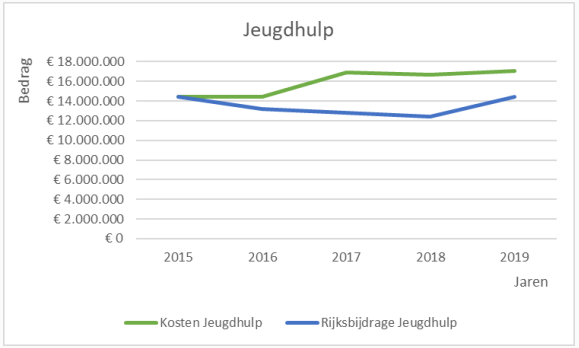
De maatregelen die zijn uitgewerkt door Taskforce Jeugdhulp Fase I voor uitvoering binnen budgettaire kaders, laten een positief effect zien op de financiële doelstelling. In 2019 is het verschil tussen de kosten van jeugdhulp en de rijksbijdrage teruggebracht ten opzichte van de voorgaande twee jaren.

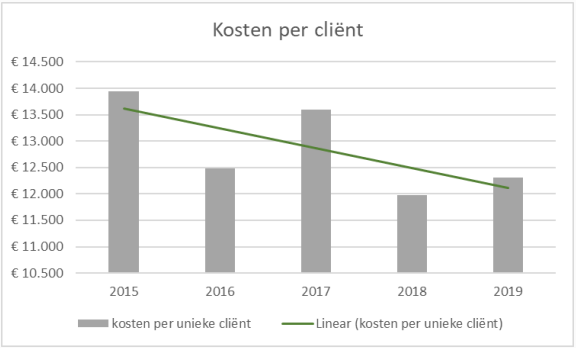
Aanbevelingen

Ga door met de ingevoerde maatregelen vanuit de Taskforce Jeugdhulp Fase I gericht op het terugbrengen van het verschil tussen kosten en rijksbijdrage en de verdere invulling van de transformatieopgave. Bekijk of naast de bestaande ingevoerde maatregelen er ook maatregelen zijn die aan de voorkant (van het inkoopproces) bijdragen aan deze doelstelling. Denk hierbij aan maatregelen zoals budgetplafonds of maatregelen bij niet nakomen van afspraken.

Bevindingen

Onderwerp / Jaar	2015	2016	2017	2018	2019
Kosten jeugdhulp	€ 14.397.321	€ 14.411.025	€ 16.869.129	€ 16.635.813	€ 17.087.826
Rijksbijdrage jeugdhulp	€ 14.414.000	€ 13.152.953	€ 12.784.368	€ 12.444.387	€ 14.466.839
Verschil kosten - rijksbijdrage	€ 16.679	-€ 1.258.072	-€ 4.084.761	-€ 4.191.426	-€ 2.620.987
Aantal cliënten (unieke BSN nr.)	1.033	1.155	1.241	1.389	1.388
Kosten per unieke cliënt	€ 13.937	€ 12.477	€ 13.593	€ 11.977	€ 12.311





Het proces wordt steeds efficiënter georganiseerd. Cliënt heeft direct contact met professional en contact met zorgaanbieders & cliënt zijn geïntensiveerd.

Proces	**2** In hoeverre is het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie' efficiënt georganiseerd en welke verbetermogelijkheden zijn er?	• **2A** De efficiency van het proces jeugdhulp wordt gemeten door vast te stellen in hoeverre er: ❑ sprake is van (structurele) wachtlijsten en de duur van wachtlijsten; ❑ sprake is van (lopende) claims; ❑ overschrijdingen zijn van doorlooptijden ten aanzien van de werkvoorraad en ❑ signalen zijn vanuit bijvoorbeeld wijkteams, huisartsen gerelateerd aan de efficiency van het proces

Conclusies

- (Lopende) claims: uit de rapportage jeugd van december 2019 is gebleken dat er in 2019 geen sprake is geweest van claims (bezwaar, beroep of klachten).
- Doorlooptijden ten aanzien van de werkvoorraad zijn verkort: In de bootcamp week zijn werkvoorraden opgepakt en weggewerkt. Doorlooptijden zijn teruggebracht van circa 6 weken naar 1 à 2 weken.
- Signalen vanuit bijvoorbeeld wijkteams en huisartsen gerelateerd aan de efficiency van het proces: uit interviews is gebleken dat er geen signaleringen zijn ontvangen vanuit bijvoorbeeld wijkteams en huisartsen, echter wordt hier ook niet structureel naar gevraagd en zijn hier geen werkprocessen voor ingericht.
- Met de pilot POH is de verbinding gelegd met huisartspraktijken. Stappen zijn gezet om het proces POH's efficiënter te organiseren door in de werkwijze hierover afspraken te maken in samenhang met het gemeentelijk toegangsteam en voorliggend veld.
- Het aanbieden van vervolg arrangementen door zorgaanbieders aan cliënten, indien nodig, vond in het verlegen vaak te laat plaats. Een vervolgindicatie dient acht weken voor het verloop van de lopende toekenning worden aangevraagd. Bij de inrichting van het proces is hier nu rekening mee gehouden.
- De gemeente Kerkrade kent geen wachtlijsten. Zorgaanbieders dienen eventuele wachtlijsten bij de gemeente te melden en te plaatsen op hun website. Individuele gemeenten worden door de centrumgemeente geïnformeerd over wachtlijsten.

Aanbevelingen

- In 2019 zijn veel verbeteracties om het proces efficiënter te organiseren opgezet. Aanbevolen wordt om deze ingezette acties structureel te blijven borgen.
- Voor het inzichtelijk maken van signalering vanuit bijvoorbeeld wijkteams en huisartsen wordt aanbevolen ad hoc werkprocessen in te richten.

Er is geïnvesteerd in de toegang waardoor medewerkers beter in staat zijn passende oplossingen aan te dragen

Proces	**2** In hoeverre is het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie' efficiënt georganiseerd en welke verbetermogelijkheden zijn er?	• **2A** De efficiency van het proces jeugdhulp wordt gemeten door vast te stellen in hoeverre er: ❑ sprake is van (structurele) wachtlijsten en de duur van wachtlijsten; ❑ sprake is van (lopende) claims; ❑ overschrijdingen zijn van doorlooptijden ten aanzien van de werkvoorraad en ❑ signalen zijn vanuit bijvoorbeeld wijkteams, huisartsen gerelateerd aan de efficiency van het proces

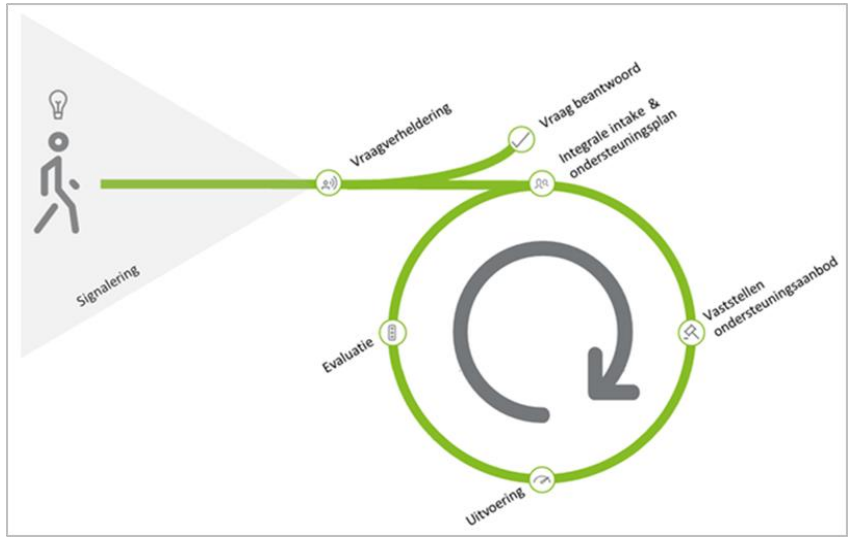
Bevindingen

Cyclisch proces

Het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie betreft een cyclisch proces waarin gezocht wordt naar een passend ondersteuningsaanbod voor jeugdcliënten. In dit proces worden vijf momenten onderkend. De momenten in dit proces zijn bepalend voor het al of niet gebruiken van maatwerkvoorzieningen en wat er tijdens die momenten precies gebeurt. In het proces zijn 5 momenten te onderkennen:

1. Vraagverheldering en vraag beantwoord
2. Integrale intake & ondersteuningsplan
3. Vaststellen ondersteuningsaanbod
4. Uitvoering
5. Evaluatie

Aan de hand van deze momenten is getoetst in hoeverre het proces efficiënt is georganiseerd.



1. Vraagverheldering en vraag beantwoord (1/2)

Centraal bij dit moment staan de vragen: Wat doet het gezin zelf? Wat doet de sociale omgeving en/of netwerk? Wat doet de gemeente? De gemeente heeft hierbij als doel het realiseren van meer bewustwording bij ouders en jeugdigen, de regierol bij het gezin neer te leggen in plaats van bij de professional, minder doorverwijzen en meer monitoren, of het realiseren van een warme overdracht, waarbij de eigen kracht van de burger het uitgangspunt is. Hiermee wordt een verschuiving mogelijk van geïndiceerde zorg naar voorliggende voorzieningen of het eigen netwerk van het gezin.

Toegang
Uit interviews is gebleken dat sinds begin 2019 direct contact met burgers en cliënten is geïntensiveerd. Door invoering van eenvoudige, maar effectieve maatregelen zoals afgifte van visitekaartjes aan burgers is de bereikbaarheid en benaderbaarheid enorm vergroot. Dit geeft burgers de mogelijkheid direct contact op te nemen met de desbetreffende consulent.

Verbeterde efficiency door een sterkere toegang, waarbij cliënten direct contact hebben met professional en verkorte doorlooptijden werkvoorraden

Proces	**2** In hoeverre is het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie' efficiënt georganiseerd en welke verbetermogelijkheden zijn er?	• **2A** De efficiency van het proces jeugdhulp wordt gemeten door vast te stellen in hoeverre er: ❑ sprake is van (structurele) wachtlijsten en de duur van wachtlijsten; ❑ sprake is van (lopende) claims; ❑ overschrijdingen zijn van doorlooptijden ten aanzien van de werkvoorraad en ❑ signalen zijn vanuit bijvoorbeeld wijkteams, huisartsen gerelateerd aan de efficiency van het proces

Bevindingen

1. Vraagverheldering en vraag beantwoord (2/2)

POH
In 2019 nemen alle 12 huisartsenpraktijken van de gemeente Kerkrade deel aan de pilot POH Jeugd. De POH Jeugd dient actief contact op te zoeken met ketenpartners, zodat ketenpartners ouders hierop kunnen attenderen. Uit de evaluatie pilot POH-GGZ Kind en Jeugd gemeente Kerkrade van oktober 2019 door Keizers Visser is gebleken dat het creëren van deze bekendheid door ketenpartners bij bewoners nog in ontwikkeling is. Tevens dient de samenwerking tussen ketenpartners verder versterkt te worden.

Werkvoorraad
In oktober 2019 heeft er een bootcamp week plaatsgevonden. Voorafgaand aan de bootcamp week hebben er veel personele wisselingen plaatsgevonden bij team jeugd. Dit had tot gevolg dat er een tekort was aan formatie waardoor de onderhanden werkvoorraad groter werd.

Door middel van deze bootcamp week zijn de werkvoorraden opgepakt en weggewerkt. Om inzicht te krijgen in de werkvoorraad zijn door Kerkrade lijsten opgesteld. Deze lijsten worden wekelijks geactualiseerd. Aan de hand hiervan wordt de werkvoorraad goed gemonitord.

Sinds januari 2020 is een eigen bureaudienst opgezet en is de bezetting georganiseerd. Door de eigen bureaudienst krijgen burgers direct contact met een professional. Nieuwe aanmeldingen worden direct bij een van de 9 consulenten ingepland en ouders krijgen meteen een datum/tijdstip waarop het gesprek plaatsvindt. Uit interviews is gebleken dat de doorlooptijd sinds de bootcamp week 1 á 2 weken bedraagt, wat voorheen 6 weken was. Alle 9 consulenten zijn beschikbaar voor zowel reguliere keukentafelgesprekken als het oppakken van veilig thuis meldingen. Huisartsverwijzingen worden dagelijks verwerkt.

Kennisteam Kids en aanpak Wij.k
Het proces is gericht op meer wijkgerichtheid en het aangaan van relaties met aanbieders en voorliggend veld in de wijk. Daartoe loopt een pilot van 4 kennisteam Kids in de wijken. In deze kennisteams wordt casuïstiek gezamenlijk met betrokken ouders besproken en wordt de transformatiegedachte bij zowel ouders als ketenpartners bevorderd.

Vanuit Wij.K aanpak is gestart met de organisatie van groepsbegeleiding in het voorliggend veld. Deze groepsbegeleiding dient maatwerkvoorziening te voorkomen.

.

Inzet op eigen kracht komt meer in het DNA van de organisatie, maar het beschikbare instrumentarium kan nog breder worden toegepast

Proces	**2** In hoeverre is het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie' efficiënt georganiseerd en welke verbetermogelijkheden zijn er?	• **2A** De efficiency van het proces jeugdhulp wordt gemeten door vast te stellen in hoeverre er: ❑ sprake is van (structurele) wachtlijsten en de duur van wachtlijsten; ❑ sprake is van (lopende) claims; ❑ overschrijdingen zijn van doorlooptijden ten aanzien van de werkvoorraad en ❑ signalen zijn vanuit bijvoorbeeld wijkteams, huisartsen gerelateerd aan de efficiency van het proces

Bevindingen

2. Integrale intake & ondersteuningsplan

Consulenten werken meer samen met het voorliggend veld en zijn gekoppeld aan de verschillende wijken in Kerkrade. Zo nemen consulenten deel aan het Kennis Team Kids en aan knooppunt overleggen met scholen in de wijk. De samenwerking met het voorliggend veld heeft als gevolg dat er beter op kosten gestuurd kan worden.

Doorlooptijd
De werkvoorraden zijn in de bootcamp week opgepakt en weggewerkt. Uit interviews is gebleken dat de doorlooptijd momenteel 1 á 2 weken bedraagt. Alvorens het bootcamp was deze doorlooptijd doorgaans 6 weken.

Uit interviews is gebleken dat het aanbeveling verdient de uniforme instructie te volgen omtrent verzoek om toewijzing jeugdhulp. De uniformiteit heeft betrekking op de hantering van doorlooptijden en het gebruik van documenten. Het doel hiervan is het hanteren van dezelfde werkwijze omtrent deze berichten door alle gemeenten. Indien alle gemeenten dezelfde termijnen aanhouden en er uniformere instructies worden gegeven omtrent het proces zorgt dit voor meer efficiëntie.

3. Vaststellen ondersteuningsaanbod

Inzetten op de eigen kracht
Een van de doelstellingen van jeugdhulp is het inzetten op de eigen kracht van gezinnen en hun sociale omgeving. In de bepaling van het ondersteuningsaanbod worden medewerkers hierop aangesproken. Tevens wordt de mogelijkheid op het inzetten op de eigen kracht ook besproken in de opgezette casuïstiek overleggen.

Cruciale interventies als netwerkverkenning en netwerkactivering worden nog maar in beperkte mate ingezet door consulenten. Voor een meer structurele oriëntatie is scholing nodig. Hier is momenteel een actie op uitgezet met aanbieder Benders. In deze transformatiebeweging bestaat nog ontwikkelingsruimte.

Gekeken dient te worden naar welke hulpvraag/jeugdhulp voortdurend aan bod komt. Tijdens casus overleggen wordt gemonitord hoe deze anders vorm kan worden gegeven. Indien er een hulpvraag vaak en met enige regelmaat terug komt wordt beleid ingeschakeld om te kijken of er een voorliggende voorziening op georganiseerd kan worden.

Er vindt geen vaststelling arrangement plaats zonder de tussenkomst van een gedragswetenschapper of clusterleider.

Contactmomenten met zorgaanbieders zijn geïntensiveerd, waardoor beter tussentijds bijgestuurd kan worden

Proces	**2** In hoeverre is het proces van 'signaal tot uitvoering en evaluatie' efficiënt georganiseerd en welke verbetermogelijkheden zijn er?	• **2A** De efficiency van het proces jeugdhulp wordt gemeten door vast te stellen in hoeverre er: ❑ sprake is van (structurele) wachtlijsten en de duur van wachtlijsten; ❑ sprake is van (lopende) claims; ❑ overschrijdingen zijn van doorlooptijden ten aanzien van de werkvoorraad en ❑ signalen zijn vanuit bijvoorbeeld wijkteams, huisartsen gerelateerd aan de efficiency van het proces

Bevindingen

4. Uitvoering

Rapportage Jeugd – December 2019
Uit het rapportage jeugd van december 2019 is gebleken dat er in 2019 geen sprake is geweest van claims (bezwaar, beroep of klachten).

Voorliggend veld
In moment 1 is beschreven dat het proces gericht is op meer wijkgerichtheid en het aangaan van relaties met aanbieders en voorliggend veld in de wijk. Consulenten nemen deel aan knooppunt overleggen met scholen en aan het Kennis Team Kids. Tevens zijn consulenten gekoppeld aan de scholen in de wijk. Dit heeft als gevolg dat er een betere samenwerking is met het voorliggend veld en er wellicht beter op de kosten gestuurd kan worden.

Vervolg arrangementen
Uit interviews is gebleken dat het aanbieden van vervolg arrangementen door zorgaanbieders aan cliënten, indien nodig, vaak te laat plaatsvonden. Zorgaanbieders dienden ouders beter te ondersteunen bij het bepalen van vervolg arrangementen. In het proces wordt met betrekking tot deze arrangementen inmiddels rekening mee gehouden.

5. Evaluatie

Contactmomenten met zorgaanbieders zijn geïntensiveerd om de uitvoering van zorg te kunnen monitoren. Tijdens het zorgproces vinden er tussentijds verschillende evaluatiemomenten plaats. Dit is na 6 tot 8 weken vanaf start zorg, halverwege de looptijd van een arrangement en tegen het einde van de beschikking.

Cliënt ervaringsonderzoeken
Cliënt ervaringsonderzoeken zijn een aantal jaren uitgevoerd samen met de gemeenten Parkstad, maar leverden weinig bruikbare informatie. Voor 2019 is vastgesteld geen cliënt ervaringsonderzoeken uit te voeren (mede door COVID-19). Er is gekozen om vanaf 2021 over te stappen naar continue-meting rekening houdend met de opzet van VWS.

Middels het houden van een continue-meting wordt er contact gelegd met de ouders van het kind en de zorgaanbieder ter behoeve van sturing.

Beschikbare informatie wordt door `doen-leren' verder versterkt in eenduidigheid, betrouwbaarheid wat de voorspellende waarde vergroot

Management Informatie & Data

3.1 In hoeverre beschikt de gemeente Kerkrade over goede managementinformatie op basis waarvan gedurende het jaar kan worden bijgestuurd op de kwaliteit en kosten van de Jeugdhulp? Wat is de voorspellende waarde van deze informatie?

- **3A** De huidige managementinformatie wordt vergeleken met de gewenste managementinformatie die is opgehaald vanuit de interviewgesprekken.
- **3B** In hoeverre er periodiek managementrapportages worden opgesteld op de verschillende bestuurs- en managementlagen (raad, college, management en operationeel)
- **3C** In hoeverre de managementinformatie ingaat op de geformuleerde doelstellingen en daaraan gerelateerde activiteiten in werkprocessen en projecten en de normen en indicatoren

Conclusies

- Basis informatie over aantallen, in-, door- en uitstroom en productie zijn aanwezig over het totaal en per zorgaanbieder. Iedere bestuurs-en managementlaag ontvangt periodiek rapportages. Uit ervaringen elders en uit gevoerde interviewgesprekken blijkt dat de frequentie van de rapportages voldoet aan de behoefte.
- De rapportages gaan in op speerpunten en niet op doelstellingen, doordat in de programmabegroting speerpunten zijn benoemd en geen doelstellingen zijn geformuleerd. Een logische cascadering van de doelstellingen in de verschillende rapportages ontbreekt mede daardoor.
- De driemaandelijkse rapportage aan de raad en commissie wordt ervaren als voldoende. De huidige prognose rapportage voldoet nog niet aan de behoefte. Deze prognoses laten nog te veel fluctuaties zien die nog niet goed en tijdig onderbouwd zijn of kunnen worden.
- De operationele informatie voldoet aan de behoefte en hier zijn voldoende signaleringslijsten opgesteld die de meest relevante inzichten geven in de voorkomende bijzonderheden over de geleverde zorg. Hierbij is nog wel een behoefte om een soort rapportage van bevindingen te ontvangen over de uitgevoerde analyses op de zogenaamde DQ lijsten en signaallijsten. Dit zijn analyselijstwerken waarin bijzonderheden over de geadministreerde zorg zijn opgenomen, zoals mogelijke overlappende zorg arrangementen.
- Veel informatie en inspanning is gericht op het herstellen van fouten of het vergelijken van verschillen. Er is nog geen sprake van één versie van de waarheid.
- Acties zijn uitgezet om de voorspellende waarde van managementinformatie verder te vergroten.

Aanbevelingen

- Er is behoefte aan een goede prognose. Maak een keuze hoe de maandelijkse prognoses tot stand komen. Breng hiervoor alternatieven in beeld en geef daarbij aan wat de investering is en welk resultaat het oplevert en wanneer het opgeleverd kan worden. Verwerk dit in een voorstel voor de stuurgroep jeugdhulp. Vanuit het inkoopbureau Zuid-Limburg wordt managementinformatie ontwikkeld met betrekking tot volumes en kwaliteit van zorgaanbieders. Het inkoopbureau Zuid-Limburg heeft hierover een opdracht uitstaan.
  Inmiddels is geïnvesteerd in het opstellen van prognoses op basis van eigen data en is in de Taskforce Jeugdhulp Fase II een uitvoeringsplan opgenomen over het verder versterken van managementinformatie en het vergroten van de voorspellende waarde hiervan.
- Stel een rapportage van bevindingen op naar aanleiding van de uitgevoerde analyses aan de hand van de DQ lijsten en signaallijsten. Deze aanbeveling maakt reeds onderdeel uit van de actie van de Taskforce Jeugdhulp.

Rapportages zijn toegespitst op verschillende bestuurs– en organisatielagen, waarbij verdere versterking in voorspellende waarde in ontwikkeling is

Managementl nformatie & Data	**3.1** In hoeverre beschikt de gemeente Kerkrade over goede managementinformatie op basis waarvan gedurende het jaar kan worden bijgestuurd op de kwaliteit en kosten van de Jeugdhulp? Wat is de voorspellende waarde van deze informatie?	• **3A** De huidige managementinformatie wordt vergeleken met de gewenste managementinformatie die is opgehaald vanuit de interviewgesprekken. • **3B** In hoeverre er periodiek managementrapportages worden opgesteld op de verschillende bestuurs- en managementlagen (raad, college, management en operationeel) • **3C** In hoeverre de managementinformatie ingaat op de geformuleerde doelstellingen en daaraan gerelateerde activiteiten in werkprocessen en projecten en de normen en indicatoren

Bevindingen

Gemeenteraad en college B&W

Jaarlijks rapporteert het college via de programmabegroting, voorjaarsnota, najaarsnota, en jaarstukken aan de gemeenteraad over de jeugdhulp in het programma sociaal domein. Zoals uit vraag 1.1 blijkt kan deze informatie nog meer specifiek ingaan op geformuleerde doelstellingen en de daaraan gerelateerde activiteiten in werkprocessen en projecten.

De commissie Burgers en Samenleving ontvangen driemaandelijks een rapportage sociaal domein, waaronder ook jeugdhulp. Deze driemaandelijkse rapportage is een aantal jaren geleden opgezet, waarbij rekening is gehouden met de behoefte vanuit commissie-en raadsleden.

Directie & Management

Maandelijks wordt door het inkoopbureau Zuid-Limburg prognoses aangeleverd en dashboards per maatwerkvoorziening over aantallen en omzet (T en T-1). Op basis van de gevoerde interviewgesprekken komt naar voren dat behoefte is aan goede prognoses van de kosten van jeugdhulp. Er wordt aangegeven dat de huidige prognoses nog te grote fluctuaties geven gedurende een jaar. De opdracht om te komen tot betere prognoses is neergelegd bij de Taskforce Jeugdhulp. Uit gesprekken en documenten is gebleken dat een goede prognose afhankelijk is van meerdere factoren waaronder de juiste invoer in het systeem in Kerkrade (Civision), juiste verwerking van declaratieafspraken, juiste en consistente verwerking van prognose en verantwoordingsafspraken, aantallen instroom. Inmiddels is geïnvesteerd in opstellen van prognoses op basis van eigen data.

Maandelijks wordt sinds 2019 een rapportage jeugd opgesteld voor het management en de portefeuillehouder Jeugdhulp. Deze rapportage biedt informatie over aantallen, in-,door- en uitstroom, tijdigheid, financiën en productie. Hierover is aangegeven dat met de komst van deze rapportage meer inzicht is ontstaan over wat er op het vlak van jeugdhulp omgaat.

Ontwikkeling managementinformatie

Afgelopen jaren is op verschillende fronten geïnvesteerd in de verbetering van de managementinformatie. Bijvoorbeeld in de managementrapportages die hiernaast zijn toegelicht op bestuurs-, directie- en managementniveau. Uit gesprekken en documenten blijkt dat verdere behoefte bestaat aan managementinformatie met een betere voorspellende waarde.

Hiertoe zijn acties uitgezet zoals verfijning van bestaande rapportages, borgen van de validiteit van de eigen data door invoering van signaallijsten, aanpak voor het verder toepassen van data gedreven werken, via het inkoopbureau Zuid-Limburg om managementinformatie te ontwikkelen met betrekking tot volumes en kwaliteit van zorgaanbieders en periodieke afstemming tussen controllers van de “grote’ gemeenten in de Zuid-Limburgse samenwerking op gebied van Jeugdhulp voor het doorvoeren van verbeteringen in het financieel administratieve proces voor een betere prognose.

In de Taskforce Fase II wordt de uitvoering van bovengenoemde acties gemonitord, zodat een goede samenhang wordt geborgd in lijn met de doelstellingen voor de jeugdhulp.

Bij het team toegang is managementinformatie verbeterd, waardoor de monitoring en uitvoering beter zijn georganiseerd

ManagementInformatie & Data	**3.1** In hoeverre beschikt de gemeente Kerkrade over goede managementinformatie op basis waarvan gedurende het jaar kan worden bijgestuurd op de kwaliteit en kosten van de Jeugdhulp? Wat is de voorspellende waarde van deze informatie?	• **3A** De huidige managementinformatie wordt vergeleken met de gewenste managementinformatie die is opgehaald vanuit de interviewgesprekken. • **3B** In hoeverre er periodiek managementrapportages worden opgesteld op de verschillende bestuurs- en managementlagen (raad, college, management en operationeel) • **3C** In hoeverre de managementinformatie ingaat op de geformuleerde doelstellingen en daaraan gerelateerde activiteiten in werkprocessen en projecten en de normen en indicatoren

Bevindingen

Medewerkers (operationele informatie)

Het inkoopbureau Zuid-Limburg stuurt naast de prognoses ook zogenaamde DQ-lijsten. Dit zijn lijstwerken waarop data is opgenomen die mogelijk onjuistheden weergeven in de ingevoerde data door uitvoeringsteams. Denk bijvoorbeeld aan ongebruikelijke eenheden, overlappingen in verleende zorg (tijd en soort). Door onjuist ingevoerde data, rolt er aan de achterkant ook een verkeerde prognose uit. De afgelopen jaren zijn deze DQ lijsten opgesteld en verfijnd. Sinds 2019 worden deze DQ lijsten geanalyseerd door Kerkrade. In de Taskforce Jeugdhulp is de opdracht belegd om de analyse van de DQ lijsten structureel te borgen. De structurele borging is inmiddels belegd.

Naast de DQ lijsten stelt Kerkrade sinds november 2019 zelf een vijftiental lijstwerken op (zie bijlage 2). Deze lijsten zijn vanuit de Taskforce Jeugdhulp ontwikkeld en zijn gericht op opvallendheden in de verleende maatwerkvoorziening. Bijvoorbeeld cliënten die meer dan 4 maatwerkvoorzieningen ontvangen, tijdig ontvangen van het 315 (verzoek om toewijzing zorg) bericht. Deze lijstwerken worden maandelijks getoetst en eventuele correcties worden in het systeem doorgevoerd. Uit gesprekken is gebleken dat er behoefte is aan een soort rapportage van bevindingen naar aanleiding van de uitgevoerde analyses, zodat de juiste vervolg acties expliciet worden benoemd en uitgevoerd. In de Taskforce Jeugdhulp is deze actie belegd.

Sinds het vierde kwartaal van 2019 zijn verdere verbetering doorgevoerd in operationele rapportages. Wekelijks worden operationele rapportages gemaild naar de clusterleider van het uitvoeringsteam jeugdhulp. Deze rapportages bieden inzicht in de werkvoorraad per medewerker. Met deze informatie is het mogelijk om de uitvoering goed te organiseren en te monitoren.

Met gebruik van data analyse en –visualisatie kunnen de waarde en betrouwbaarheid van management informatie worden vergroot

ManagementInformatie & Data	**3.1** In hoeverre beschikt de gemeente Kerkrade over goede managementinformatie op basis waarvan gedurende het jaar kan worden bijgestuurd op de kwaliteit en kosten van de Jeugdhulp? Wat is de voorspellende waarde van deze informatie?	• **3A** De huidige managementinformatie wordt vergeleken met de gewenste managementinformatie die is opgehaald vanuit de interviewgesprekken. • **3B** In hoeverre er periodiek managementrapportages worden opgesteld op de verschillende bestuurs- en managementlagen (raad, college, management en operationeel) • **3C** In hoeverre de managementinformatie ingaat op de geformuleerde doelstellingen en daaraan gerelateerde activiteiten in werkprocessen en projecten en de normen en indicatoren

Bevindingen

Gebruikte systemen

De gemeente Kerkrade maakt gebruik van CiVision voor de vastlegging van de verleende maatwerkvoorzieningen jeugdhulp. In CiVision worden onder meer persoonlijke data van de client vastgelegd, start- en einddata, de toegewezen maatwerkvoorziening inclusief de verschillende rekenregels die van toepassing zijn, beschikking en het gezinsplan.

Landelijk zijn er afspraken over de wijze van berichtenuitwisseling tussen zorgaanbieder en gemeenten. Hiervoor wordt de informatiestandaard (iStandaard) iJW gehanteerd, die bestaat uit een tiental berichten waarmee gemeenten en zorgaanbieders gegevens over zorgtrajecten op het gebied van Jeugdzorg veilig en geautomatiseerd uitwisselen. Voorbeelden van deze berichten zijn de JW301 Toewijzing jeugdhulp verzonden door gemeente, of JW303 Declaratie/Factuur verzonden door de zorgaanbieder. Voor de uitwisseling van deze berichten gebruikt de gemeente Kerkrade de applicatie ZorgNed.
Omdat inkoopbureau Zuid-Limburg de declaratieafhandeling verzorgt voor de gemeente Kerkrade, worden de berichten die te maken hebben met de declaraties ontvangen door het inkoopbureau Zuid-Limburg. Op basis van deze data worden prognoses opgesteld. De rekenregels voor de prognoses weken gedurende het jaar af van de rekenregels die worden toegepast op de verantwoording einde van het jaar.
Voor het maken van rapportages wordt gebruik gemaakt van Cognos. Een overzicht van deze rapportages is te vinden in de bijlage 2. Cognos wordt nog in 2020 vervangen door X-information.

Met de transitie van jeugdzorg in 2015 is de behoefte van up-to-date monitorings- en sturingsinformatie binnen de gemeenten gegroeid. Momenteel is de gemeente Kerkrade bezig met de overstap naar Tableau onderdeel van X-information, een oplossing op het gebied van data-visualisatie. Middels Tableau kunnen medewerkers in de toekomst zelf informatie uit het systeem halen en kan er meer met dashboards gewerkt worden. Het dashboard jeugd van Tableau maakt onder andere mogelijk onderscheid te maken tussen de kosten per product, de persoonsgebonden uitgaven en de uitgaven per zorgaanbieder. X-information zal voornamelijk inzichten creëren operationeel en tactisch niveau.
In Excel wordt jaarlijks een verwijsgids opgesteld waarin de 121 gecontracteerde zorgaanbieder zijn opgenomen. Iedere zorgaanbieder levert meerdere diensten en producten die vallen onder de maatwerkvoorziening.

Gesprekken met zorgaanbieders worden regionaal gevoerd. Stappen zijn gezet om lokale gesprekken structureel in te bedden in het proces om zo sterker te kunnen sturen op kwaliteit en kosten van zorg voor Kerkrade.

Contract-management & toegang

4.1 In welke mate en op welke wijze is de gemeente Kerkrade in gesprek met zorgaanbieders van Jeugdhulp over de kwaliteit en volumes van de levering van Jeugdhulp?

- **4A** Beschikbaarheid van maandelijkse management informatie over kwaliteit en volumes per zorgaanbieder
- **4B** De betrokkenheid van professionals en client (vertegenwoordigers)
- **4C** Afspraken met de gemeente Maastricht (o.b.v. SLA) ten aanzien van account- en contractmanagement
- **4D** De frequentie van contact (met de zorgaanbieders van Jeugdhulp

Conclusies

- De data over volumes per zorgaanbieder is maandelijks beschikbaar in Kerkrade. Een eerste opzet gemaakt van een dashboard per zorgaanbieder waarin in wordt gegaan op volumes, trends en bijzonderheden voor de tien grootste zorgaanbieders van zorg voor Kerkrade. Op Zuid-Limburgse schaal wordt informatie per kwartaal opgesteld en beschikbaar gesteld aan de deelnemers aan de kwartaalgesprekken met de zorgaanbieder.
- Gesprekken met zorgaanbieders over kwaliteit en volumes geleverde zorg worden in Kerkrade in 1-op-1 gesprekken gevoerd vanuit de uitvoering van reguliere werkzaamheden door consulenten en gaan over specifieke cliënten. Contract- en accountmanagement gesprekken over volumes en kwaliteit op Zuid-Limburgse schaal worden structureel per kwartaal gehouden door het inkoopbureau Zuid-Limburg. Bij deze gesprekken worden functionarissen vanuit de deelnemende gemeenten aangehaakt waaronder ook Kerkrade.
- Er vindt op Kerkraads niveau nog geen gestructureerd gesprek plaats over volumes en kwaliteit met de belangrijkste zorgaanbieders van zorg voor Kerkrade. De gemeente Kerkrade heeft daarmee een beperkt kwalitatief beeld bij de uitvoering van de Jeugdhulp en is voor de cijfers afhankelijk van Maastricht. Sturen op kwaliteit en realisatie (financieel) is daarmee niet eenvoudig. In de Taskforce Jeugdhulp is de opdracht belegd om te voorzien in structurele borging van gesprekken met zorgaanbieders op Kerkraads niveau.
- Informatie over kwaliteit van geleverde zorg is niet gestructureerd beschikbaar. Wel wordt vanuit het contractmanagement van het inkoopbureau Zuid-Limburg getoetst of wordt voldaan aan de opgenomen vereisten in het contract.

Aanbevelingen

- Als gemeente dient men voeling te blijven houden – zowel kwalitatief als financieel – met wat het binnen de gemeente Kerkrade gebeurt op het gebied van jeugdhulp. Het gaat om grote bedragen en kwetsbare groepen.
- Vanuit de administratieve belasting is het voor de hand liggend dat contract- en accountgesprekken op Zuid-Limburgs schaal worden gehouden, maar om goed inzicht te krijgen en houden op Kerkraads niveau adviseren wij om in ieder geval de reeds ontwikkelde opzet van het dashboard van de grootste 10 zorgaanbieders voor Kerkrade maandelijks te actualiseren en deze vervolgens te analyseren. De bevindingen van deze analyse terug te koppelen aan het management. Vervolgens bevelen wij aan om daar waar de bevindingen daartoe aanleiding geven in contact te treden met de betreffende zorgaanbieder van zorg en het inkoopbureau Zuid-Limburg.

Er bestaat een grote afhankelijkheid van het inkoopbureau Limburg-Zuid voor kwalitatieve en kwantitatieve informatie

Contract-management & toegang	**4.1** In welke mate en op welke wijze is de gemeente Kerkrade in gesprek met zorgaanbieders van Jeugdhulp over de kwaliteit en volumes van de levering van Jeugdhulp?	• **4A** Beschikbaarheid van maandelijkse management informatie over kwaliteit en volumes per zorgaanbieder • **4B** De betrokkenheid van professionals en client (vertegenwoordigers) • **4C** Afspraken met de gemeente Maastricht (o.b.v. SLA) ten aanzien van account- en contractmanagement • **4D** De frequentie van contact (met de zorgaanbieders van Jeugdhulp

Bevindingen

Maandelijkse rapportage inkoopbureau Zuid-Limburg

Informatie over volumes zijn beschikbaar in rapportages die maandelijks worden verspreidt vanuit het inkoopbureau Zuid-Limburg aan de deelnemende gemeenten. Deze informatie is echter nog niet zo gestructureerd dat direct de volumes en andere relevante informatie zoals ontwikkeling volumes en trends in één oogopslag zichtbaar zijn per zorgaanbieder.

Dashboard per zorgaanbieder Kerkrade

Kerkrade heeft eind 2019 een eerste opzet gemaakt van een dashboard per zorgaanbieder van de 10 grootste zorg zorgaanbieders. In dit dashboard wordt onder meer ingegaan op de aantallen en omzet van maatwerkvoorzieningen, vergelijkingen gemaakt tussen verschillende jaren, trends en bijzonderheden. Aan de hand van dit dashboard is de bedoeling om bijzonderheden inzichtelijk te maken en hierover het gesprek aan te gaan met de zorgaanbieder.

Kwartaalgesprekken inkoopbureau Zuid-Limburg

Account- en contractmanagement is voor Kerkrade belegd bij het inkoopbureau Zuid-Limburg. Hierover zijn afspraken vastgelegd in de centrumregeling en SLA. Per kwartaal worden account- en contract gesprekken gevoerd met de grootste zorgaanbieders. Hierover wordt door het inkoopbureau informatie aangeleverd over volumes en trends van de betreffende aanbieder op Zuid-Limburgse schaal. Kerkrade neemt deel aan enkele van deze kwartaalgesprekken. Er zijn afspraken gemaakt over het aantal gesprekken, de vaste gespreksonderwerpen en deelnemers aan het gesprek. Hierover ontvangt de betreffende Kerkraadse functionaris informatie vanuit het inkoopbureau Zuid-Limburg over de zorgaanbieder in kwestie op Zuid-Limburgse schaal.

Daarnaast wordt vanuit het inkoopbureau Zuid-Limburg input opgehaald bij de toegangsteams van de verschillende gemeenten over de zorgaanbieder. Deze input wordt meegenomen in de kwartaalgesprekken. Functionarissen bij de toegang hebben 1-op-1 contact met zowel zorgaanbieder als client(vertegenwoordiger) en hebben daardoor waardevolle informatie over de geleverde zorg van de zorgaanbieder.

Uit gesprekken is gebleken dat vanuit contractmanagement (inkoopbureau Zuid-Limburg) nog beperkt op enkele kwaliteitsaspecten wordt getoetst. Denk bijvoorbeeld aan de contractvereiste SKJ-registratie voor zorgaanbieder van zorg. Indien zij deze niet hebben wordt de DVO met de zorgaanbieder ontbonden. In de managementinformatie is verder geen informatie opgenomen over de kwaliteit van geleverde zorg van de zorgaanbieder.

Er wordt gewerkt aan het verbeteren van managementinformatie, welke als basis dient voor gesprekken met zorgaanbieders

Contract-management & toegang

4.1 In welke mate en op welke wijze is de gemeente Kerkrade in gesprek met zorgaanbieders van Jeugdhulp over de kwaliteit en volumes van de levering van Jeugdhulp?

- **4A** Beschikbaarheid van maandelijkse management informatie over kwaliteit en volumes per zorgaanbieder
- **4B** De betrokkenheid van professionals en client (vertegenwoordigers)
- **4C** Afspraken met de gemeente Maastricht (o.b.v. SLA) ten aanzien van account- en contractmanagement
- **4D** De frequentie van contact (met de zorgaanbieders van Jeugdhulp

Bevindingen

SLA Jeugdhulp Zuid-Limburg 2019-2022

Zoals eerder is aangegeven wordt er op Zuid-Limburgse schaal samengewerkt ten aanzien van de jeugdhulp. Op hoofdlijnen kan worden gezegd dat de samenwerking zorgt voor de inkoop, contractmanagement en facturatie van de jeugdzorg.
In de SLA zijn afspraken opgenomen over contractmanagement over het beheersen van afnemen zorg –en contractmanagement. Voor zowel de centrumgemeente als voor de deelnemende gemeente aan deze samenwerking (centrumregeling) zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven.
In de SLA is opgenomen dat de centrumgemeente ten aanzien van het contractmanagement onder andere zorgt voor opgestelde contractmanagementplannen voor de grootste aanbieders die 80% van de omzet vertegenwoordigen, het houden van periodieke gesprekken met zorgaanbieder over kwaliteit, prognoses, innovaties et cetera. Voor gemeenten is in de SLA onder andere opgenomen dat gemeenten vooraf input leveren voor de te houden gesprekken met zorgaanbieders. De gemeente kan bijvoorbeeld relevante bevindingen uit trendanalyses en 1-op-1 evaluatiegesprekken van consulenten over zorgaanbieders inbrengen, zodat deze besproken worden. De “hoe-vraag” , bijvoorbeeld hoe de kwaliteit van zorgaanbieders wordt beoordeeld is in de SLA niet opgenomen.

Ontwikkelingen managementinformatie Zuid-Limburg

Vanuit het inkoopbureau Zuid-Limburg is opdracht verstrekt aan een extern bureau om voorstellen te doen met betrekking tot managementinformatie op basis van beschikbare data. De achtergrond hierbij was dat er veel beschikbare data is, maar dat te weinig werd omgezet naar managementinformatie. Medio juli 2020 worden de eerste resultaten gepresenteerd. Uit gesprekken is aangegeven dat hierin ook mogelijk informatie wordt gepresenteerd met betrekking tot volumes en kwaliteit van zorgaanbieders.

Frequentie van contact met zorgaanbieders van Jeugdhulp

Uit gesprekken is gebleken dat vanuit de centrumgemeente in principe per kwartaal gesprekken gevoerd met de grootste zorgaanbieders van zorg. Soms is deze frequentie aangepast naar een half jaar. Op Kerkraads niveau worden nog geen structurele gesprekken gevoerd met zorgaanbieders. In 2019 zijn naar aanleiding van een uitgevoerde Quick win in Kerkrade gesprekken gevoerd met zorgaanbieders. Naar aanleiding van deze gesprekken hebben bijstellingen plaatsgevonden van de toegewezen maatwerkvoorzieningen.

Kwaliteitstoets toewijzing

In het administratieve proces wordt sinds oktober 2019 een kwaliteitstoets uitgevoerd op de genomen besluiten door consulenten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan zaken zoals: dubbele afgifte arrangement, gelijktijdig openstaan van huisartsverwijzing betrekking op dezelfde aangevraagde arrangement of leidt de afgifte van dit arrangement niet tot een wijziging van een eerder afgegeven arrangement?

De effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling kan verder worden versterkt door structurele borging van gesprekken met zorgaanbieders

Contract-management & toegang

4.2 In hoeverre heeft de gemeente Kerkrade zicht op de effectiviteit van de ondersteuning, zorg, behandeling van zorgaanbieders?

- **4E** De mate waarin de effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling terug komt in de management informatie
- **4F** De mate waarin de effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling onderwerp van gesprek is met zorgaanbieders en hierover door deze zorgaanbieders wordt gerapporteerd.
- **4G** De aanwezigheid en beschikbaarheid van zorgplannen
- **4H** De wijze van betrokkenheid van professionals en client (vertegenwoordigers)

Conclusies

De effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling in gesprekken met zorgaanbieders wordt structureel geborgd in het proces, welke onderdeel uitmaakt van de Taskforce Fase II. De effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling zijn onderwerp van gesprek in de gevoerde casus overleggen door consulenten en gedragswetenschapper. In de drie evaluatiemomenten wordt met behulp van de inbreng van de clientvertegenwoordiger de effectiviteit van de ingezette ondersteuning, zorg en behandeling besproken. Daarnaast worden altijd gezinsplannen opgesteld waarin doelen zijn vastgesteld, zodat tussentijds en achteraf kan worden bepaald of de vastgestelde doelen zijn bereikt.

Aanbevelingen

Zorg voor een beter inzicht in de mate van effectiviteit van ondersteuning, zorg en/of behandeling van de zorgaanbieders door deze een vaste plek te geven in de managementinformatie en bepaal welke normen en indicatoren hier aan gekoppeld kunnen worden. Zorg er verder voor dat in het proces van start zorg tot einde zorg de effectiviteit expliciet een plek krijgt in de verschillende stappen en bepaal hoe hierover door zorgaanbieders over wordt gerapporteerd. Vertaal deze afspraken naar het inkoopproces van zorgaanbieders.

De instrumenten om zicht te krijgen op de kwaliteit van de dienstverlening zijn afgelopen periode intensiever ingezet

Contract-management & toegang

4.2 In hoeverre heeft de gemeente Kerkrade zicht op de effectiviteit van de ondersteuning, zorg, behandeling van zorgaanbieders?

- **4E** De mate waarin de effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling terug komt in de management informatie
- **4F** De mate waarin de effectiviteit van ondersteuning, zorg en behandeling onderwerp van gesprek is met zorgaanbieders en hierover door deze zorgaanbieders wordt gerapporteerd.
- **4G** De aanwezigheid en beschikbaarheid van zorgplannen
- **4H** De wijze van betrokkenheid van professionals en client (vertegenwoordigers)

Bevindingen

Management-informatie

Uit de uitgevoerde analyse van de managementinformatie bij deelvraag 4.1 is gebleken dat deze managementinformatie informatie biedt over geleverde volumes van zorg en verder versterkt kan worden door explicieter in te gaan op de effectiviteit van de geleverde ondersteuning, zorg en behandeling.

Sterke doorontwikkeling van expertie in toegangsteam door casuïstiek en afstemming zorg met zorgaanbieder

Consulenten van het uitvoeringsteam in Kerkrade hebben 1-op-1 afstemming met zorgaanbieders over de ondersteuning, zorg en behandeling. In Kerkrade zijn naast de consulenten ook twee gedragswetenschappers werkzaam. Door middel van vaste casus overleggen worden door de gedragswetenschapper en consulenten ingebrachte onderwerpen besproken en aangegeven hoe hier mee om te gaan. De inbreng van casussen wordt gebruikt gemaakt van een standaard casusformulier. Middels deze casussen kan er van elkaar worden geleerd en is het proces effectiever ingericht.

Versterkte toegang: direct contact met professionals en geïntensiveerd contact met client(vertegenwoordigers)

Sinds begin 2019 is de betrokkenheid van professionals met jeugdhulp vergroot. Uit gesprekken is gebleken dat in middels steeds meer sturing plaats vindt op het contacteren van clientvertegenwoordigers. De consulenten nemen standaard een telefonische triage af bij clientvertegenwoordigers in het toewijzingsproces. Binnen 6 tot 8 weken worden clientvertegenwoordigers altijd gebeld ten behoeve van een controle op de start van de zorg, het verloop van het proces en de tevredenheid. Ook worden clientvertegenwoordigers er op gewezen dat zij in het geval van een nieuwe hulpvraag altijd contact mogen opnemen met de gemeente in plaats van een verwijzing via de huisarts. Bij de beëindiging van de zorg wordt nu altijd een evaluatiegesprek gehouden en wordt nagegaan of de gestelde doelen in het gezinsplan zijn behaald met het arrangement.

Bij een lang arrangement wordt na 6 maanden een telefonisch evaluatie uitgevoerd. Indien nodig wordt de geleverde zorg aangepast en afgeschaald van hoog naar midden en van midden naar laag.

Er zijn minimaal drie evaluatiemomenten (triage, 6-8 weken tussenevaluatie en beëindiging) die telefonisch worden besproken met de cliëntvertegenwoordiger.

Verbeterde toewijzing door tussenkomst van gedragswetenschapper

Bij het verzoek om toewijzing van zorg door een zorgaanbieder dient de zorgaanbieders van zorg altijd een gezinsplan op te stellen door middel van de methodiek 1 gezin-1 plan – 1 regisseur. In het gezinsplan worden altijd doelen opgenomen en bepaald welke middelen nodig zijn.

Bij de vaststelling van arrangementen vindt altijd plaats door tussenkomst van een gedragswetenschapper of clusterleider. Er wordt altijd een afweging gemaakt over de juistheid van het in te zetten arrangement en de kosten daarvan.

Het eigen netwerk en het in stelling brengen van het voorliggend veld wordt deels benut en biedt ontwikkelingsruimte. Vervolgstappen zijn en worden uitgewerkt om de transformatie nog verder vorm te geven.

Contract-management & toegang

4.3 In hoeverre stuurt de gemeente Kerkrade op het maximaal benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen van de gemeenten, alvorens zorg wordt geïndiceerd?

- **4I** De verhouding (financieel) tussen voorliggende voorzieningen en maatwerkvoorzieningen
- **4J** Huidige voorzieningen van de Gemeente Kerkrade bij indicatie zorg

Conclusies

- Kerkrade stuurt deels op het maximaal benutten van het eigen netwerk, de wijk en voorliggende voorzieningen. De eerste stappen zijn in praktijk in 2019 gezet door onder ander de pilot Kennis Team Kids in de vier wijken.
- De huidige voorzieningen bestaan voor een groot deel uit maatwerkvoorzieningen. De gemeente Kerkrade heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd op voorliggende voorzieningen[2] zoals het welzijnswerk en jeugd- en jongerenwerk. In 2019 bedroeg het begrotingsbedrag €156.000 en in 2020 bedroeg dit €450.000.
- In het concept plan van de Taskforce Jeugdhulp fase II wordt prioriteit gegeven aan de acties die gericht zijn op de transformatie., waardoor toegewerkt kan worden naar een maximalisatie van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen van de gemeente.
- In het uitgevoerde onderzoek in Zuid-Limburg ten aanzien van de transformatieladder bevindt Kerkrade zich tussen de 1e en 2e trede. Er zijn in totaal 4 treden te betreden op de transformatieladder.

Aanbevelingen

Stel een samenhangend plan van aanpak op, die Kerkrade in staat stelt om sterker te sturen op het maximaal benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen. Betrek hierin de reeds lopende projecten en activiteiten, zoals “samen leven” en Wij.K aanpak. Dit is reeds in Taskforce Jeugdhulp fase II opgepakt.

Vervolgstappen zijn en worden uitgewerkt om de het eigen netwerk en het in stelling brengen van het voorliggend veld nog verder vorm te geven.

Contract-management & toegang

4.3 In hoeverre stuurt de gemeente Kerkrade op het maximaal benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen van de gemeenten, alvorens zorg wordt geïndiceerd?

- **4I** De verhouding (financieel) tussen voorliggende voorzieningen en maatwerkvoorzieningen
- **4J** Huidige voorzieningen van de Gemeente Kerkrade bij indicatie zorg

Bevindingen

Voorliggende voorziening

In de gemeente Kerkrade is Impuls de welzijnsorganisatie die zorgt voor voorliggende voorzieningen. Impuls organiseert onder meer groepsbegeleiding in het voorliggend veld. Deze groepsbegeleiding dient maatwerkvoorziening te voorkomen.

Kerkrade investeert in de voorliggende voorziening. In 2020 is ten opzichte van jaren daarvoor circa 300K meer geïnvesteerd.

Kennis Team Kids

Het project WIJ.K is gericht op meer wijkgerichtheid en het aangaan van relaties met aanbieders en voorliggend veld in de wijk. Daartoe zijn er 4 kennisteam Kids in de wijken opgericht, bestaande uit o.a. consulenten en Impuls. In deze kennisteams wordt casuïstiek gezamenlijk met betrokken ouders besproken en wordt de transformatie-gedachte bij zowel ouders als ketenpartners bevorderd.

Indicatie van zorg

Bij de indicatie van zorg is verwijsgids beschikbaar voor de consulenten. In deze verwijsgids zijn 121 zorgaanbieders opgenomen die zijn gecontracteerd. Elke zorgaanbieder biedt meerdere maatwerkvoorzieningen aan. De verwijsgids is in een Excel bestand opgenomen die door inkoopbureau Zuid-Limburg meerdere keren per jaar wordt geactualiseerd en verspreid. Door middel van het ingeven van bepaalde variabelen kan gezocht worden in de verwijsgids. In deze verwijsgids zijn enkel de gecontracteerde zorgaanbieders opgenomen.

Taskforce Jeugdhulp

In de Taskforce Jeugdhulp worden naast de korte termijn acties om de tekorten te verminderen sinds kort ingezet op acties die het tekort op middellange termijn dienen te verminderen. Deze acties hebben te maken met de uitbreiding van de voorliggende voorziening en het versnellen van de transformatiegedachte , dat ervoor zorgt dat het eigen netwerk, de wijk en voorliggende voorzieningen maxima(a)l(er) worden benut.

Sterke toegang

Er zijn acties opgezet om te zorgen voor vergroten van de expertise bij niet alleen het toegangsteam, maar ook breder besef in de organisatie dat de transformatie vraagt om anders handelen. Bijvoorbeeld d.m.v. scholing van consulenten, houden van intervisiebijeenkomsten en de wekelijkse casus overleggen waarin specifiek wordt ingegaan op de transformatie opgave.

Analyse “Een beetje transformeren bestaat niet”

In het najaar van 2019 is een analyse uitgevoerd voor de Zuid-Limburgse gemeenten om na te gaan hoever de gemeenten waren in de transformatie. Hiertoe is gebruik gemaakt van de transformatieladder waarin vier treden zijn, die de verschillende ontwikkelstadia van de transformatie weergeven. Uit deze analyse blijkt dat de gemeente Kerkrade wordt ingeschaald tussen trede 1 en 2. De analyse geeft onder meer aan dat in praktijk een beginnende oriëntatie zichtbaar is op het versterken van de eigen kracht, maar dat instrument voor netwerkverkenning en –activering breder kan worden ingezet.

Kerkrade stuurt met pilots op het benutten van het eigen netwerk en borgt de opbrengsten hiervan in haar werkwijzen

Contract-management & toegang

4.4 In welke mate zijn personen die de toegang tot de jeugdhulp verlenen bekend met de geachte van de kanteling en in welke mate passen zij deze gedachte toe?

- **4K** De mate waarin het sturen op het benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen is verankerd in beleid en werkprocessen en dit bekend is bij de medewerkers

Conclusies

Kerkrade stuurt deels op het benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen. In praktijk is een beginnende oriëntatie zichtbaar op het versterken van de eigen kracht. Instrument voor netwerkverkenning en –activering kan nog meer worden ingezet. Op organisatie onderdelen is een breed besef aanwezig dat de transformatie een ander handelen vraagt dat uitgedragen en gefaciliteerd moet worden.

Aanbevelingen

Zorg voor verbreding van het besef dat de transformatie ander handelen vraagt dat uitgedragen en gefaciliteerd moet worden. Maak dit onderdeel van het doorontwikkelen van de professionals. Laat dit bijvoorbeeld terugkomen in de afdelingsplannen en persoonlijke ontwikkelplannen van medewerkers.

In de Taskforce Jeugdhulp Fase II wordt hier aandacht aan besteed en is dit meegenomen in uitvoeringsplannen.

Instrumenten voor verdere kanteling worden steeds meer structureel ingezet om stappen te maken

Contract-management & toegang

4.4 In welke mate zijn personen die de toegang tot de jeugdhulp verlenen bekend met de geachte van de kanteling en in welke mate passen zij deze gedachte toe?

- **4K** De mate waarin het sturen op het benutten van het eigen netwerk, de wijk en de voorliggende voorzieningen is verankerd in beleid en werkprocessen en dit bekend is bij de medewerkers

Bevindingen

Analyse "Een beetje transformeren bestaat niet"

De methodiek 1G1P1R maakt onderdeel uit van het beleid van de gemeente Kerkrade en is het instrument waarlangs de gedachte van de kanteling kan worden bewerkstelligd en belangrijkste transformatiedoelstellingen kunnen worden gerealiseerd. In de methodiek staat het principe dat het gezin eigenaar is van het probleem en de oplossing centraal. De regie ligt dus bij het gezin. Deze rol van het gezin vergt zowel van het gezin als de professional ander gedrag dat tot nog toe (vóór de kanteling) gebruikelijk was.

In het najaar van 2019 is een analyse uitgevoerd voor de Zuid-Limburgse gemeenten om na te gaan hoever de gemeenten waren in de transformatie. Hiertoe is gebruik gemaakt van de transformatieladder waarin vier treden zijn, die de verschillende ontwikkelstadia van de transformatie weergeven.

Uit deze analyse blijkt dat de gemeente Kerkrade wordt ingeschaald tussen trede 1 en 2. De analyse geeft aan dat in praktijk een beginnende oriëntatie zichtbaar is op het versterken van de eigen kracht, maar dat instrument voor netwerkverkenning en –activering niet of nauwelijks worden ingezet. Binnen de organisatie zou nog geen breed besef zijn dat de transformatie een ander handelen vraagt dat uitgedragen en gefaciliteerd moet worden.

Toegang

Na het op orde krijgen van de bezetting en de uitvoering zijn stappen gezet om de kanteling in praktijk te brengen.

Door toegang is ingezet op deskundigheidsbevordering van consulenten, gestandaardiseerde en wekelijkse behandeling van casuïstiek, beoordeling van gedragswetenschapper in het toewijzingsproces. Allemaal voorbeelden van maatregelen die zorgen voor de verdere kanteling. Ook levert de toegang input voor mogelijkheden voor verdere benutting van het voorliggend veld. Hier werkt de toegang sterk samen met beleid van de gemeente Kerkrade.

Aanpak Wij.K en kennisteam Kids

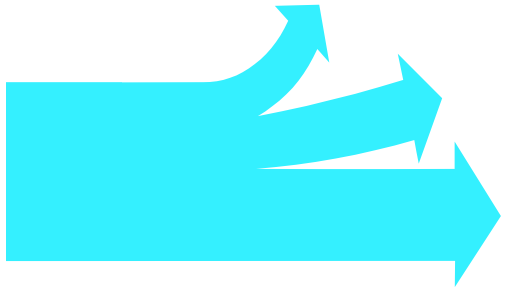
Sinds begin 2020 opereert het kennisteam Kids in de wijken van Kerkrade. Er zijn vier kennisteams Kids in Kerkrade. Het kennisteam kids bestaat uit een consulent van de gemeente, medewerker van Impuls en zorgaanbieder. Aangegeven is dat elk verzoek om maatwerkvoorziening eerst wordt getoetst in het kennisteam Kids. De toets omvat de check of het verzoek om maatwerkvoorziening omgezet kan worden naar een voorliggende voorziening.

POH

In 2019 nemen alle 12 huisartsenpraktijken van de gemeente Kerkrade deel aan de pilot POH Jeugd. De taak van de POH Jeugd is om voordat de definitieve verwijzing van de huisarts wordt opgesteld, na te gaan of alternatieven zoals het voorliggend veld of een goedkopere maatwerkvoorziening een beter of minimaal hetzelfde resultaat oplevert.

Bijlagen

Drie routes die leiden tot toegang jeugdhulp



Drie verschillende routes in het proces met betrekking tot signalering

1. Gemeentelijke toegang

Als een gezin zich meldt bij een gemeentelijke toegang zal deze samen met het gezin een vraagverheldering uitvoeren om vervolgens samen te komen tot een Gezinsplan. De gemeentelijke toegang kan dit plan en de gestelde doelen in het plan gebruiken om een voorziening aan het gezin toe te kennen. Een jeugdhulpaanbieder kan vervolgens aan de slag met de toegewezen doelstelling(en) en werkt deze uit in een eigen plan van aanpak/behandelplan.

2. De (huis)artsen route

Als een gezin met problematiek zich meldt bij een (huis)arts en een verwijzing krijgt voor jeugdhulp, zal de betreffende jeugdhulpaanbieder bij de gemeente verzoeken om een ‘toewijzing’ voor deze hulp via het berichtenverkeer (315 bericht). De aanbieder is dan aan zet om samen met het gezin een vraagverheldering uit te voeren. Als blijkt dat er meerdere hulpverleners betrokken zijn bij het gezin moet er een Gezinsplan opgesteld (of aangevuld) worden

3. Route via Gecertificeerde Instellingen (GI)

Als er een jeugdbeschermingsmaatregel is uitgesproken in een gezin en de betrokken Gecertificeerde Instelling vindt het noodzakelijk om jeugdhulp in te zetten voor het gezin, dient deze GI te zorgen voor het aanvullen van het Gezinsplan dat in het vrijwillig kader reeds opgesteld moet zijn.

Lijst rapportages jeugd

Rapportages IBM Cognos ten behoeve van vraag 3

Nr.	Rapportage
1	JG-001_verloop aantal voorzieningen jeugd
2.	JG-003_Aantallen per voorziening jeugd op peildatum
3.	JG-004_Jeugd_werkprocessen_14_dagen
4.	JG-005_Jeugd_verloop sub-werkprocessen
5.	JG-008_315_bericht_8_weken
6.	JG-009_Afgesloten_voorz_zonder_declaratie
7.	JG-010_ontwikkeling_arrangementen
8.	JG-011_Controle_tbv_301
9.	JG-012_Controle_tbv_einde_zorg_307
10.	JG-013_Overlappende_periode_arrangementen
11.	JG-014_Overlappende_periode_groep_arrangementen
12.	JG-015_Meer_dan_4_arrangementen_per_jaar
13.	JG-016_Controle_geen_305_bericht
14.	JG-017_duur_indicatie_maanden
15.	JG-018_6_maanden

Geïnterviewde functionarissen

Overzicht van de geïnterviewde functionarissen en bijbehorende functie.

Onderwerp	Functie (naam)	Datum
J. Schlangen	Portefeuillehouder Jeugd	01-05-2020
B. Bejas	Portefeuillehouder Financiën	01-05-2020
R. Steijns	Directeur MaZo	01-05-2020
L. Nijssen	Teamleider uitvoering	06-05-2020
M. Bakker	Hoofd Bedrijfsbureau / Werk, inkomen en zorg	07-05-2020
H. Keulers	Programmamanager	07-05-2020
J. Schillings	Beleidsmedewerker	11-05-2020
J. Chappin	Manageruitvoering	12-05-2020
D. Stadhouders en P. Mathissen	Medewerkers bedrijfsbureau	12-05-2020
N. Eussen	Gedragswetenschapper	12-05-2020
M. Burkard	Consulenten uitvoering	14-05-2020
J. Monsewije	Procescoördinator	14-05-2020
E. chaufeli	Financieel Beleidsadviseur	26-05-2020

Gehanteerde documenten (1/3)

Onderstaande de gehanteerde documenten van de gemeente Kerkrade.

Nr.	Documentnaam
1.	Actieplan jeugdhulp 2017-2018 vastgesteld
2.	Alphen aan de Rijn een jeugdhulpaanbieder
3.	Analyse stand 01-05-2019 Jeugd Amacura
4.	Analyse stand 01-05-2019 Totaal Amacura
5.	Analyse stand 01-05-2019 Totaal per gemeente Amacura
6.	Analyse t.b.v. lokaal contractmanagement 1.1
7.	Begroting (2015- heden)
8.	Beleidsplan jeugdhulp Zuid-Limburg 2019-2022 incl. bijlage 2 Wat gaan we daarvoor doen beleidskader
9.	Bestuurs- en management rapportages 2019
10.	BI Tool - Blinqt V.06
11.	Bootcampweek Team jeugd recente cijfers
12.	Casusformulier Jeugdwet Kerkrade
13.	Centrumregeling inkoop jeugdzorg Zuid-Limburg
14.	Chronologisch overzicht uitvoering Jeugd vanaf 2015
15.	Doorontwikkeling voorliggend in de WIJ.K

Gehanteerde documenten (2/3)

Onderstaande de gehanteerde documenten van de gemeente Kerkrade.

Nr.	Documentnaam
16.	Eindverslag jeugdhulp
17.	Evaluatie pilot POH
18.	FAQ Overlopende post 2019
19.	Geformuleerde doelstellingen met hun haalbaarheid en realisatie
20.	Inschaling transformatieladder
21.	Intern memo bestuurlijk standpunt Wij Samen
22.	Jaaroverzicht aantal cliënten 2015 t/m 2019 t.a.v. arrangementen begeleiding, behandeling en verblijf inclusief realisatie
23.	Jaarrekening (2015- heden)
24.	Jeugd werkvoorraad
25.	Kadernota meer grip op de jeugdhulp versie 4
26.	Kennissessie arrangementen en contractuele voorwaarden jeugdhulp
27.	Kwantitatieve analyse over geheel 2019
28.	Kwartaalgesprekverslag Amacura Q1 2019 06 12
29.	Lijst van zorgaanbieders met volumes en kwaliteit
30.	Maandrapportage Maastricht

Gehanteerde documenten (3/3)

Onderstaande de gehanteerde documenten van de gemeente Kerkrade.

Nr.	Documentnaam
31.	Maandrapportages uit eigen systemen
32.	Meerjarenbegroting (2015-heden)
33.	Mogelijke oorzaken en tekorten die gedeeltelijk in beeld zijn
34.	Notitie een beetje transformeren bestaat niet
35.	Overzicht aantal cliënten 2015-heden met eventuele vastgelegde data over ondersteuning
36.	Poster arrangementen
37.	Presentatie MI
38.	Presentatie Taskforce Jeugdhulp B&W
39.	Procesbeschrijving jeugdhulp
40.	Programma- en beleidsdoelstellingen en bijbehorende (programma-en project) activiteiten met kengetallen en prestatie- en risico indicatoren
41.	Rapportage jeugd
42.	Samen leven in de WIJ.K bestuurlijke versie
43.	Uniforme toekenningsinstructie
44.	Verwijsgids 2019 en 2020
45.	Voorstel kwalitatieve en administratieve toets voor verzending toewijzing
46.	Werkvoorraad en in en uitstroom

Deloitte.

This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

As used in this document, "Deloitte" means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte USA LLP, Deloitte LLP and their respective subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC.
All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited