

Informatiebrief: Monitoring van het Jeugdbeleid

Gebaseerd op het rapport “Monitoring van het Jeugdbeleid in de gemeente Koggenland” van de Rekenkamercommissie Koggenland

15 juli 2017

Rekenkamercommissie gemeente Medemblik - Opmeer

Volledig rapport:

Behandeld in de gemeenteraad van Koggenland op 19 juni 2017

<https://raad.koggenland.nl/Vergaderingen/Gemeenteraad/2017/19-juni/19:30/>

Voorwoord

Een informatiebrief over de monitoring van het Jeugdbeleid

Deze informatiebrief is opgesteld op basis van het onderzoek van de Rkc gemeente Koggenland naar de monitoring van het jeugdbeleid in die gemeente. In het onderzoek is ook gekeken naar het jeugdbeleid op (boven)regionaal niveau. Het onderzoek bekeek de monitoring vooral vanuit het perspectief van de raad. De Rkc heeft gebruik gemaakt van het Algemeen (bestuurlijk en financieel) kader van het NJi. De specifieke informatie van de gemeente Koggenland is niet in deze informatiebrief opgenomen.

Na de transitie is het tijd voor de transformatie van de monitoring van de jeugdzorg

In 2015 hebben gemeenten de verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg gekregen. Het Verwey Jonker Instituut¹ zegt daarover: *"De raad is vaak niet voldoende meegenomen in de stelselveranderingen, en het veld is voor raadsleden deels onbekend. Kennis van de lokale problemen, behoeften en wensen speelt dan in beperkte mate mee in de kaderstelling door de raad. Het belang van meer kennis over de uitvoeringspraktijk en een uitgesproken visie op hun controlerende rol (waar toetsen we aan of het goed gaat?) onderstrepen het belang van intensivering van de externe volks-vertegenwoordigende rol van raad."*

De informatiebrief geeft algemene aandachtspunten bij monitoring van jeugdzorg

De Rkc Koggenland heeft onderzocht hoe de ontwikkelingen in de gemeente Koggenland zijn ten aanzien van ontwikkeling en uitvoering van het beleid jeugdzorg en hoe de raad daarbij betrokken is. Het onderzoeksrapport geeft een beeld van de wijze waarop de monitoring van de jeugdzorg in de praktijk vorm krijgt. Omdat jeugdzorg in de regio Westfriesland gezamenlijk is opgepakt, wil deze informatiebrief inspiratie bieden aan de gemeenten Opmeer en Medemblik om ook in deze gemeenten mee te nemen in de verdere transformatie van de monitoring van de jeugdzorg.

Leeswijzer: bestuurlijke samenvatting, nadere informatie en bijlagen

Deel 1. In de bestuurlijke samenvatting deel van deze brief vindt u de ontwikkelingen in de jeugdzorg en de rol van de gemeente. In dit deel staan ook de aandachtspunten en de daarbij horende handvatten.

Deel 2. In de nadere informatie vindt u de algemene antwoorden die van belang zijn voor de doeltreffendheid, doelmatigheid en monitoring van de Jeugdzorg.

In de bijlage 1 vindt u een verklarende woordenlijst en lijst van afkortingen. De overige bijlagen geven achtergrondinformatie.

De Rekenkamercommissie

¹ Verwey Jonker Instituut (2015). De gemeenteraad in een nieuwe rol. Over democratische legitimiteit in

Inhoudsopgave

Deel 1 Bestuurlijke samenvatting

1	Inleiding	4
2	Belangrijkste aandachtspunten	6
2.1	Centraal doel van monitoring	6
2.2	Algemeen kader: doeltreffendheid, doelmatigheid en monitoring	7
2.3	Aandachtspunten: doeltreffendheid, doelmatigheid en monitoring	8

Deel 2: Nadere informatie

3	Achtergronden en algemene kaders	11
4	Doeltreffendheid van het jeugdbeleid	13
5	Doelmatigheid van het jeugdbeleid	16
6	Monitoring van de jeugdhulp	18
Bijlage 1 Verklaring begrippen en afkortingen		20
Bijlage 2 Ontwikkeling jeugdbeleid in Westfriesland		21
Bijlage 3 Overzicht algemene monitoringsinstrumenten		23
Bijlage 4 Goede voorbeelden van andere gemeenten		25

Bestuurlijke samenvatting

1 Inleiding

Transitie en transformatie van Jeugdzorg

De afgelopen paar jaar hebben vooral in het teken gestaan van de transitie van de jeugdzorg. Het ging daarbij om de overdracht van de verantwoordelijkheden vanuit het rijk en de provincie naar de gemeenten. Deze overdracht ging samen met een korting op het beschikbare budget. Een eerste belang was wel om de continuïteit van zorg te handhaven. Het is logisch dat daarom eerst gezorgd is om op operationeel niveau de hulpverlening op orde te krijgen en de organisatie in te richten.

Deze transitie was (in samenhang met de transities op het gebied van zorg en participatie) aanleiding voor grote veranderingen bij gemeenten. Dit werkt o.a. door in 1) het zorgdragen voor de ontwikkeling van nieuw beleid, 2) het overnemen van taken en organiseren van nieuwe taken en 3) het zorgdragen voor monitoring en evaluatie van de voortgang. Vanwege de vele onduidelijkheden tijdens de aanloop en het grote belang van de jeugdzorg, zowel maatschappelijk als budgettair, is dit voor de raad ook een belangrijk onderwerp. De raad moet aan de ene kant kaders stellen en richting geven en moet anderzijds ook het nieuwe beleid controleren (inhoudelijk en financieel). Het is daarbij voor de raad, vanuit haar verantwoordelijkheid, vooral van belang om zicht te krijgen op de doeltreffendheid, doelmatigheid en (mogelijkheden voor) monitoring van het jeugdbeleid.

Vele gemeenten staan op de drempel van de transformatie van het sociaal domein, inclusief jeugdzorg. Het gaat daarbij om een andere manier van organiseren, denken en werken te willen realiseren. Waar het bij de transities gaat om een tijdpad van enkele jaren van voorbereiding, implementatie en bijstelling, gaat het bij transformatie om het realiseren van een duurzame verandering, die een veel langere tijd vraagt. Het vraagt dus om een verandering:

- van denken in klanten naar denken in mensen
- van producten en prestaties naar oplossingen en resultaten
- van denken in afzonderlijke domeinen naar realiseren van meer samenhang
- van beheersen en controleren naar samen leren en ontwikkelen
- van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'
- van verkokerd werken naar een integrale werkwijze.

Regionaal en lokaal niveau

In Westfriesland was het algemeen beleid in de eerste jaren van verantwoordelijkheid voor jeugdbeleid vooral gericht op een goede transitie. Dit was deels gericht op regionaal niveau, zoals de positionering van het bureau Jeugdzorg en regionale inkoop, en deels op lokaal niveau, zoals het beleggen van de toegangsfunctie. De raden hebben hierbij op lokaal kaders aangegeven, vaak ontleend aan de regionale afspraken. Naast het voldoen aan de wettelijke kaders (transitie) gaat het uiteindelijk om het bereiken van bepaalde maatschappelijke effecten (transformatie) als hoger doel van jeugdzorg.

Financiële risico's

Een vaak benoemd aandachtspunt is hoe de gemeente omgaat met de dure specialistische zorg. Als er geen budgetplafonds zijn, is deze dure zorg een belangrijk financieel risico. Gemeenten hebben namelijk geen invloed bij de toegang tot jeugdzorg via huisarts of rechter. Wel kan door aanbesteding (vaste prijzen per

traject) sturing gegeven worden aan de kosten. Ook via (regionaal) contractmanagement en de Samenwerkingsovereenkomst Jeugdzorg is er sturing op kosten en de kwaliteit van zorgaanbieders. Gemeenten kunnen ook sturing geven door een zorgpiramide² te vertalen in de kosten van de 0^e, 1^e, 2^e en 3^e lijn. De gemeenten in Westfriesland zijn aangesloten bij de bovenregionale inzet op innovatie, met als doel te komen tot 30% afname van de vormen van jeugdhulp.

Bij de uitvoering van jeugdzorg hebben de wijk- of gebiedsteams een belangrijke rol. Zij hebben namelijk zicht op de toegang via de 1^e lijn. Bij de uitvoering van jeugdzorg door de 2^{de} lijn, de zorgaanbieders, is het belangrijk dat gemeenten zicht hebben op de gemaakte kosten van de zorgaanbieders. In hoeverre deze kosten daadwerkelijk doelmatig zijn besteed is een volgende stap in de ontwikkeling. In de aandachtspunten (hoofdstuk 2) komt dit verder aan bod.

Monitoring

Het doel van monitoring is inzicht krijgen in de doeltreffendheid, doelmatigheid en voortgang van beleid. Goede monitoring geeft zicht op mogelijkheden voor verbetering. Deze monitoring kan zich op verschillende aspecten richten, zoals op behaalde resultaten, aantallen cliënten in verschillende soorten van zorg of budgettaire ontwikkelingen. Monitoring is daarom in praktische zin het uitvoeren van metingen gericht op de aangegeven doelstellingen. Het is belangrijk deze metingen te delen met de raden, zodat deze zicht krijgen op het realiseren van doelstellingen vanuit hun kaderstellende en controlerende rol.

De gemeenteraad kan op het gebied van monitoring aangeven wat voor de raad de belangrijkste hoofdlijnen zijn. De raad kan aangeven welke aspecten hij belangrijk vindt, zoals: maatschappelijke effecten van jeugdzorg (zorgpiramide), kosten van uitvoering (door zorgteam en aanbieders), kwaliteit van uitvoering (zorgteam en aanbieders). Op dit moment zijn er meer specifieke monitoringsgegevens over de jeugdzorg op te vragen via waarstaatjegemeente.nl.

In de context van de landelijke situatie

Om deze informatiebrief in een ruimere context te plaatsten volgt hier een kort beeld van de informatievoorziening bij andere gemeenten. Dit beeld is o.a. gebaseerd op een analyse van rapporten van rekenkamer(commissie)s opgesteld ten behoeve van de 3D Denktank NVRr. Deze Denktank is een initiatief van medewerkers van lokale rekenkamer(commissie)s en van de Algemene Rekenkamer om kennis en informatie over onderzoek naar het sociaal domein actief met elkaar te delen.³ Hieruit blijkt dat:

- a) veel gemeenten vooral de transitie met een zachte landing van zorgcontinuïteit hebben gerealiseerd. In sommige gemeenten is bij het bepalen van de maatschappelijke effecten direct aandacht besteed aan indicatoren, waarmee de voortgang gemonitord kan worden (zie ook bijlage 3);
- b) diverse gemeenten monitoring als lastig ervaren; veel is namelijk nog in ontwikkeling. Het is bijv. lastig om: duidelijke doelstellingen en beoogde resultaten te benoemen, raadsleden te voorzien van strategische informatie i.p.v. abstracte of detail informatie, aan te geven hoe te komen tot effectieve en goedkopere zorg, meetinstrumenten te ontwikkelen die voldoen voor organisatie en raad en informatie uit samenwerkingsverbanden te krijgen.

² Een zorgpiramide is een grafische weergave van de verdeling van de zorg over de 0^e, 1^e en 2^e lijn in de vorm van een piramide (zie blz. 16 en/of bijlage 1).

³ <https://www.nvrr.nl/nieuws/69219/3D-denktank-sociaal-domein>

Verschillen tussen gemeenten (o.a. omvang, bevolkingssamenstelling) en verschillen in keuzes (o.a. wijze van uitvoeren, regionale samenwerking, inrichting monitoring) zijn aanleiding voor verschillen in ontwikkeling.

Nu is de fase van betere monitoring en transformatie aangebroken. Door vele gemeenten⁴ is benadrukt dat goede monitoring van ontwikkelingen en maatschappelijke effecten op dit moment belangrijk zijn. Allereerst gaat het om ontwikkelingen die (kwetsbare) inwoners direct raken. Daarnaast is monitoring van belang om (tijdig) te kunnen zien hoe de kosten van de uitvoering zich ontwikkelen. Zicht door raadsleden hierop is nodig. Dat vraagt om inspanningen van de raad qua kaderstelling en controle.

2 Belangrijkste aandachtspunten

2.1 Centraal doel van monitoring

In het rapport over de gemeente Koggenland is de volgende centrale vraag opgenomen, die ook gesteld kan worden voor Opmeer en Medemblik:

Is de monitoring van de uitvoering van Jeugdzorg adequaat ingericht, zodat een uitspraak gedaan kan worden over de deugdelijke besteding van gelden (voldoende doelmatige en doeltreffende wijze van uitvoering). Dit tegen de achtergrond van daarbij behorende beleidsdoelen en beoogde maatschappelijke effecten.

Algemeen gesteld kan monitoring op drie niveaus plaatsvinden.

- Op **operationeel** niveau: Het gaat hierbij om de uitvoering op casuïstiek niveau (individuele gevallen). Is er zicht op dat kwaliteit in de hulpverlening geleverd wordt, dat het doel van de beschikking gehaald wordt en dat dit doelmatig plaatsvindt?
- Op **tactisch** niveau: Het gaat hierbij op het benoemen van speerpunten, doelstellingen voor het inrichten van de organisatie en randvoorwaarden voor de dienstverlening. Is de organisatie voldoende doeltreffend en doelmatig ingericht?
- Op **strategisch** niveau: Is er monitoring van de uiteindelijke strategische en maatschappelijke effecten zoals in de kaders zijn benoemd?

Op grond van de bevindingen in het onderzoek bij de gemeente Koggenland, waarin ook naar andere onderzoeken is gekeken, noemen we enkele punten die op deze niveaus in de praktijk bij gemeenten van belang zijn:

1. de monitoring van de uitvoering van de jeugdzorg op operationeel niveau is veelal een taak van de wijkteams en/of verdere organisatie;
2. de monitoring op tactisch niveau is vooral zichtbaar in de P&C-cyclus en mogelijk aanvullende periodieke informatievervalsing. Zo is er zicht op het behalen van speerpunten en doelstellingen;
3. de monitoring op strategisch niveau hangt af van de mate waarin de informatie op operationeel en tactisch niveau geaggregeerd is op strategisch niveau. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om:
 - a. een helder antwoord gegeven op de vraag in hoeverre maatschappelijke effecten (zie deelvraag 2 in hoofdstuk 4) op een kosteneffectieve manier bereikt zijn. Is er een overall beeld bijvoorbeeld vertaald in een zorgpiramide (0^e, 1^e, 2^e lijn) met aantallen jeugdigen en daarbij behorende kosten;
 - b. zicht op de kosteneffectiviteit van eigen organisatie en zorgaanbieders. Bijvoorbeeld door een benchmark van ten opzichte van andere gemeenten. Met

⁴ Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, Sturen op Zorg, april 2017

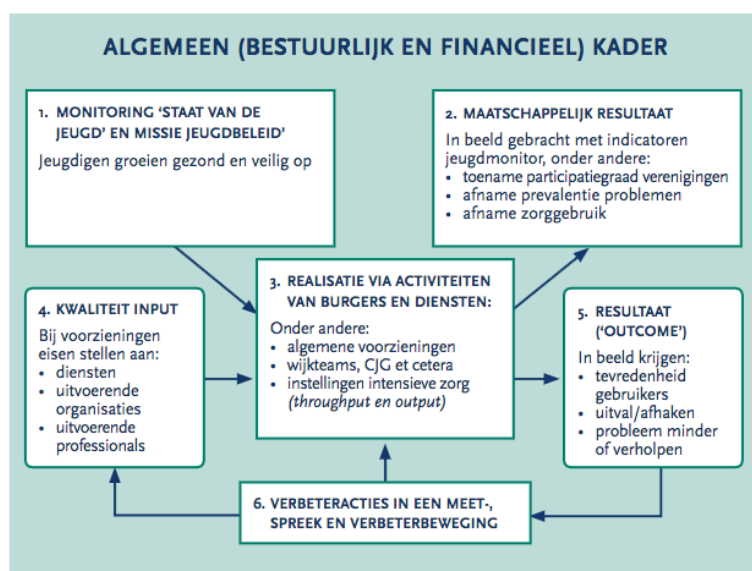
deze benchmark kan de raad makkelijker beoordelen in hoeverre de gemeente haar gelden doelmatig besteedt en wat er kosteneffectiever zou kunnen.

De RKC Medemblik-Opmeer ziet dat bij diverse gemeenten op strategisch niveau het systeem van monitoring (meten en verbeteren) hier nog niet op ingericht is. Andere gemeenten hebben dit inmiddels geregeld of zijn hier veel mee bezig (zie bijlage 4). In de bestuurlijke reactie van de gemeente Koggenland op het onderzoeksrapport is aangegeven, dat er een werkgroep op regionaal niveau hiermee aan de slag gaat. De gemeente Koggenland is trekker van deze werkgroep.

Uiteindelijk gaat het om het bereiken van maatschappelijke effecten (zoals verschuiving van 2^e en 3^e lijn, naar 0^e en 1^e lijn en de resultaten (outcome)) en het realiseren van de transformatie. Monitoring op dit niveau is van belang voor de kaderstellende en controlerende rol van de raad. De gemeente kan dan ook op dit niveau publieke verantwoording afleggen.

2.2 Algemeen kader: doeltreffendheid, doelmatigheid en monitoring

In het rapport van Koggenland is gebruik gemaakt van het algemeen (bestuurlijk en financieel) kader van het Nederlands Jeugdinstituut, NJi⁵ (figuur 2.1).



Figuur 2.1 Algemeen (bestuurlijk en financieel) kader

De Rkc Medemblik-Opmeer heeft de aandachtspunten en suggesties gericht op doeltreffendheid, doelmatigheid en monitoring met behulp van dit kader afgeleid. Deze zijn in paragraaf 2.3 samengevat.

⁵ NJi (2013). T. van Yperen *et al.*, Transformeren met beleid. Maatschappelijke resultaten, kwaliteitsindicatoren en ombouwscenario's transitie jeugdzorg.

2.3 Aandachtspunten: doeltreffendheid, doelmatigheid en monitoring

In deze paragraaf is het verband met het kader uit figuur 2.1 steeds visueel weergegeven. Daarvoor is gebruik gemaakt van een verkleinde versie van figuur 2.1, waarin steeds een rode cirkel is geplaatst om het relevante gedeelte.

Doeltreffendheid

Richt de doeltreffendheid vooral op het strategisch maatschappelijk resultaat.

1. Monitoring 'staat van de jeugd' en missie jeugdbeleid

Aandachtspunt 1a: Maak gebruik van specifieke monitoringsinformatie



Gebruik de specifieke monitoringsinformatie voor richting geven aan de formulering, de vaststelling en bijsturing van beleid. Het handvat hiervoor is:

- de algemene en specifieke monitoringsgegevens, bijvoorbeeld van waarstaatjegemeente.nl (zie bijlage 3).

Gebruik dit als basis voor de gewenste rapportages (indicatorenset) gericht op maatschappelijke effecten richting de raad (zie aandachtspunt 7).

Aandachtspunt 1b: Bepaal indicatoren voor kwaliteit en evaluateer kwaliteit

Bepaal of op basis van de specifieke monitorinformatie er indicatoren voor kwaliteit zijn te benoemen. Hiermee wordt verantwoording, vergelijking en sturing op kwaliteit duidelijk. Handvatten zijn:

- de in wettelijke, regionale en lokale kaders genoemde kwaliteitseisen;
- de richtlijnen van het NJi. Gebruik deze op termijn als vertrekpunt van interne (zorgteam) of externe (zorgaanbieders) evaluatie (zie verder aandachtspunt 2).

Als aan de aanbevelingen 1a en 1b is voldaan, is het mogelijk om vorm te geven aan aandachtspunten 2 en 3.

Aandachtspunt 2: Gebruik indicatoren bij de evaluatiegesprekken met aanbieders

Maak bij de periodieke evaluatiegesprekken met zorgaanbieders gebruik van de algemene en specifieke indicatoren (ontleend aan de monitoringsgegevens). De evaluatie gaat dan niet alleen over casuïstiek, maar ook over de bijdrage van de zorgaanbieders aan de doelstellingen van de gemeente. Handvat:

- Kijk of een format te ontwikkelen is gebaseerd op het managementinformatiesysteem.

Aandachtspunt 3: Concretiseer de algemene kaders van de raad

Concretiseer en geef betekenis aan de algemene kaders van de raad. Wat is het kader van de raad voor de beoogde verschuiving in de zorgpiramide? Handvatten zijn:

- Bepaal welke meetbare/merkbare indicatoren (bijvoorbeeld klanttevredenheid of kwaliteitscriteria) hieraan betekenis geven;
- Concretiseer de zorgpiramide (aantallen, %, kosten) voor de eigen gemeente zowel voor het huidige moment als in termen van beleidsdoelen.

2. Maatschappelijk resultaat

Aandachtspunt 4: Koppel doelen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau



Versterk de focus op de maatschappelijke resultaten door heldere verbanden aan te geven tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Handvatten zijn:

- een duidelijke doelenboom zodat speerpunten en doelstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau samenhangen;
- SMART doelstellingen, gebaseerd op indicatoren in algemene of specifieke monitors (zie bijlage 3), formuleren gericht op het beoogde maatschappelijk effect.

Gebruik dit verband bij de verantwoording in de P&C-cyclus, zodat vergelijking tussen jaren inzichtelijk wordt. (Zie ook Monitoring)

Doelmatigheid

Het gaat hierbij om de sturing op kosteneffectiviteit.

3. Realisatie via activiteiten

Aandachtspunt 5: Krijg zicht op effect uitvoering 2^e lijn



Tracht, al dan niet op Westfriesland niveau, meer zicht te krijgen op het behalen van de maatschappelijke effecten van specialistische zorg door (boven-)regionale en landelijke aanbieders. Wat betekent dit voor de eigen gemeente (hoeveel jeugdigen geholpen). Handvatten hiervoor zijn:

- zoek aansluiting bij de algemene en specifieke monitors;
 - de afgesloten contracten met zorgaanbieders;
 - de bovenregionale transformatieagenda, gericht op afname Jeugdhulp met 30%.
- Zo is het mogelijk effecten van de 2^e lijn te rapporteren aan de raad (zie Monitoring). Op het terrein van preventie kan gedacht worden aan:
- (uitbreiding van) de inzet van de Pedagogische Civil Society en vrijwilligers. Door deze vorm van burgerparticipatie kan de doelmatigheid verbeteren.

4. Kwaliteit input

Aandachtspunt 6: Krijg strategisch zicht op geleverde kwaliteit zorgaanbieders



Krijg zelf als gemeente meer zicht op de gerealiseerde kwaliteit van de aanbieders van zorg. Handvatten hiervoor zijn:

- zoek aansluiting bij de kwaliteit op casuïstiek niveau;
- de resultaten van de afgesproken kwaliteitstoetsing;
- de verlangde bewijsvoering van kwaliteitseisen in de samenwerkingsovereenkomst op het niveau van Westfriesland.

Deze informatie kan de gemeente inbrengen tijdens de evaluatieafspraken met zorgaanbieders (aandachtspunt 2).

Hiernaast is het op het gebied van de kwaliteit van belang om:

- de kwaliteit van de eigen gebieds-/wijkteams vast te leggen en te zorgen dat de medewerkers ingeschreven zijn bij het Kwaliteitsregister Jeugd;
- aandacht te besteden aan invoering van de richtlijnen van het NJi⁶.

⁶ <http://richtlijnenjeugdhulp.nl>

Monitoring

De monitoring van de jeugdzorg gaat vooral over het inzicht in de resultaten (waaronder de geleverde kwaliteit en cliënttevredenheid) ten opzichte van de kosten. Deze kosten moeten beschikbaar zijn voor de verschillende lijnen in de zorg. Zo kan de raad zicht hebben op de resultaten (outcome) in relatie tot kosten en kwaliteit en is eventuele bijsturing mogelijk.

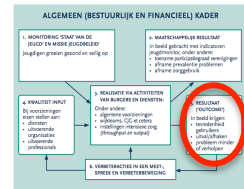
5. Resultaat (outcome) bij burgers (voor de raad)

Aandachtspunt 7: Richt de rapportage naar de raad in naar outcome effecten

Maak afspraken over gewenste rapportages (indicatorensets) richting de raad. Geef meer specifiek inzicht in de ontwikkelingen in outcome resultaten jeugdzorg. Handvatten zijn:

- de indicatorenset uit de jeugdmonitors (aandachtspunt 1a);
- de indicatoren van zorgaanbieders gericht op maatschappelijke effecten (aandachtspunten 2 en 5);
- cliënttevredenheid bij klanten (zie verder aandachtspunt 8);
- de uitsplitsing van de kosten van zorgaanbieders en eigen organisatie.

Voor voorbeelden zie bijlage 4.



Aandachtspunt 8: Richt cliënttevredenheidsonderzoek op kwaliteit en zorg voor respons

Zorg dat het cliënttevredenheidsonderzoek zich richt op de kwaliteit van de voorzieningen en zorg voor een hoge respons.

Handvatten zijn:

- promoot het invullen onder de doelgroepen, bijvoorbeeld door hier zelf als gemeente actief vanuit het zorgteam op in te zetten;
- gebruik specifiek de indicatoren van kwaliteit zoals de gemeente gebruikt.

6. Verbeteracties in beweging

Aandachtspunt 9: Richt de verbetering juist ook op strategische verantwoording

Zorg dat er met het verantwoordingssysteem vooral aandacht komt voor het zicht krijgen op de maatschappelijke effecten, kwaliteit en kosten op strategisch niveau (zie suggestie 7). Juist ook op het specifieke gebied van de jeugdzorg.

Handvatten zijn:

- geef de suggesties in deze informatiebrief een plek in het beleid Sociaal Domein;
- zorg voor uitwerking hiervan in het informatiemanagement en de monitoring.



Nadere informatie

3 Achtergronden en algemene kaders

De afgelopen jaren hebben er grote veranderingen plaatsgevonden in de jeugdzorg

Door deze wijzigingen in de organisatie van de jeugdzorg vraagt dit onderwerp ook meer aandacht op de agenda van gemeenteraden. Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten volgens de nieuwe Jeugdwet⁷ verantwoordelijk 'voor preventie, ondersteuning, hulp en zorg aan jeugdigen en ouders bij opgroei- en opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen'. Door het hele land, ook in Westfriesland, gebeurt de uitvoering van deze taken in samenwerking met andere gemeenten en met een groot aantal externe partijen. Gemeenten hebben daarbij publieke verantwoording af te leggen als kernfunctie van het openbaar bestuur. Publieke verantwoording vindt altijd plaats op basis van (beleids-)informatie. Monitoringinstrumenten helpen bij het verzamelen van die beleidsinformatie.⁵

Gemeenten in Westfriesland hebben in 2013 samen een visie uitgewerkt

Deze visie van zeven gemeenten in de regio Westfriesland zijn opgenomen in Zorg voor Jeugd⁸. Uitgangspunten en afspraken over de toegang tot jeugdhulp zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst⁹ tussen de zeven gemeenten en zorgpartijen. In 2014 zijn in de regio raamovereenkomsten met zorgaanbieders afgesloten.

Deze veranderingen vragen om aandacht voor kwaliteitscycli

Het beleid en de uitvoering zijn in beweging. Voor het bepalen van de doeltreffendheid en de doelmatigheid van jeugdhulp is het belangrijk dat twee kwaliteitscycli goed functioneren¹⁰.

1. *De kwaliteitscyclus van het gemeentelijk jeugdbeleid.* Het gaat erom beleidsambities te realiseren en maatschappelijke resultaten te boeken. De kwaliteitscyclus houdt in dat de gemeente steeds beter wordt in die beleidsvoering.
2. *De kwaliteitscyclus van de voorzieningen.* Hier gaat het om de goede kwaliteit van professionals en programma's, een goed proces van hulp en ondersteuning van burgers, het in beeld krijgen van 'outcome' (resultaat) op instellings- en teamniveau en het doorvoeren van innovatie en verbeteracties in het werk.

Monitoring met sturingsinformatie geeft inzicht aan de raad

De gemeenteraad moet zicht hebben op deze kwaliteitscycli door monitoring met sturingsinformatie. Daarbij is het van belang dat verschillende onderdelen van Jeugdzorg en uitgangspunten van beleid op een bepaalde manier meetbaar zijn. Het is daarom van belang dat deze kwaliteitscycli verbonden zijn aan bestuurlijke niveaus en financiële kaders van gemeenten.

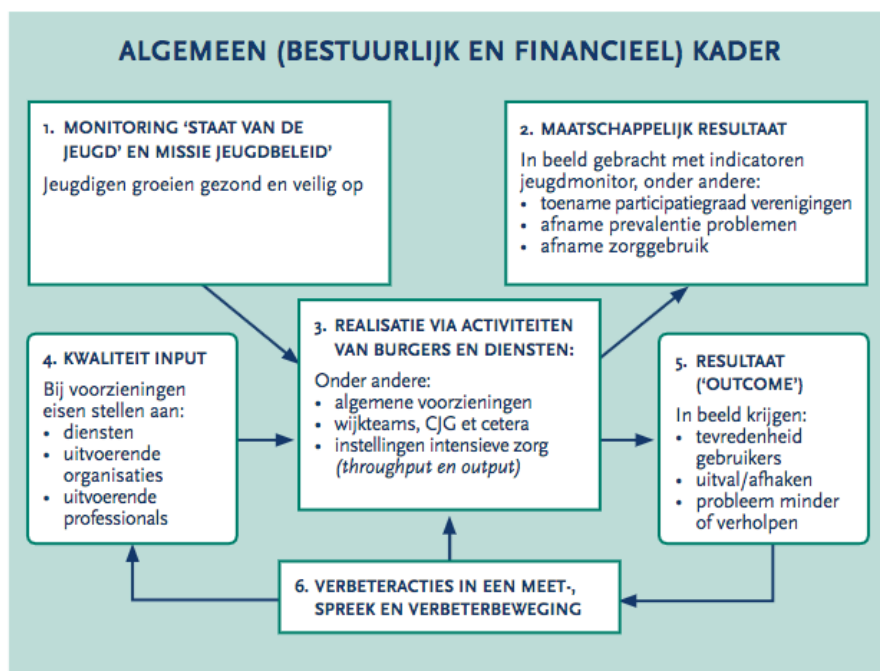
Het NJI¹¹ heeft een werkmodel gemaakt, dat overzicht geeft in de verschillende inhoudelijke aspecten en relaties daartussen (zie figuur 3.1).

⁷ Jeugdwet (1 maart 2014). <http://wetten.overheid.nl>

⁸ WF7 (2013). Beleidskader 'Zorg voor Jeugd' 2014-2018.

⁹ Samenwerkingsovereenkomst (maart 2014). Samenwerkingsafspraken Project 'Toegang tot Jeugdhulp in West-Friesland'.

¹⁰ NSOB, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (2015). Vormgeven aan verantwoording.



Figuur 3.1 Zicht op kwaliteit jeugdbeleid en inzet voorzieningen

Het algemeen kader van het NJi is gebruikt als kapstok voor deze brief

Het doel van deze informatiebrief is de raad inzicht geven in de aandachtspunten bij de uitvoering van de jeugdzorg vanuit zijn kaderstellende en controlerende rol. Zo kan een beoordeling plaatsvinden van de **doeltreffendheid** en de **doelmatigheid** van het beleid op gemeentelijk niveau en van de wijze waarop de **monitoring** hierop is ingericht.

Bij elk van deze drie aspecten zijn in het rapport van de Rkc van Koggenland deelvragen geformuleerd en beantwoord, waarbij uit is gegaan van dit kader van de NJi. In de volgende hoofdstukken van deze informatiebrief zijn deze deelvragen opgenomen. Antwoorden op de vragen zijn gegeven, voor zover ze algemeen geldend zijn. Omdat er voor deze informatiebrief geen aanvullend onderzoek in Medemblik en Opmeer is verricht, zijn niet alle vragen (volledig) beantwoord.

¹¹ NJi, Nederlands Jeugdinstituut (2013). Transformeren met beleid. Maatschappelijke resultaten, kwaliteitsindicatoren en ombouwscenario's transitie jeugdzorg.

4 Doeltreffendheid van het jeugdbeleid

Bij de doeltreffendheid van het beleid gaat het om de opzet en vormgeving van het beleid. Is het nieuwe jeugdbeleid doeltreffend? De onderstaande deelvragen kunnen helpen bij het beoordelen van de doeltreffendheid.

1. Welke wettelijke en bestuurlijke kaders liggen ten grondslag aan het beleid jeugdzorg?

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de huidige wettelijke kaders en de verantwoordelijkheid voor beleid en financiering van de jeugdzorg.

Tabel 4.1 Overzicht verantwoordelijkheid voor beleid en financiering van de jeugdzorg per 1 januari 2015

Sector	Verantwoordelijkheid vanaf 1 januari 2015
Jongerenwerk en jeugdwelzijnswerk	Geen wettelijke veranderingen, de gemeente blijft verantwoordelijk
Jeugdgezondheidszorg	
Kinderopvang	
Provinciale jeugdzorg	Jeugdwet, de gemeente wordt verantwoordelijk
Bureau jeugdzorg	
Jeugd GGZ	
Zorg voor jeugd met een verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke beperking	
Jeugdzorg Plus	
Jeugdbescherming	
Jeugdreclassering	Geen wettelijke veranderingen, het Ministerie van Justitie blijft verantwoordelijk
Justitiële jeugdinrichtingen	
Raad voor de Kinderbescherming	
Rechtbank (Kinderrechter)	
Openbaar Ministerie	

De Jeugdwet van maart 2014 is het belangrijkste wettelijke kader voor het jeugdbeleid. Volgens deze wet zijn gemeenten vanaf 1 januari 2015 verantwoordelijk 'voor preventie, ondersteuning, hulp en zorg aan jeugdigen en ouders bij opgroei- en opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen'. De Jeugdwet schrijft voor dat gemeenten hun verantwoordelijkheid voor jeugdbescherming en jeugdreclassering bovenlokaal organiseren. Het Advies en Meldpunt Huiselijk geweld en Kindermishandeling (AMHK) is ook verplicht (boven-)regionaal georganiseerd. Daarnaast richten gemeenten ook op het gebied van specialistische hulp hun blik op regionale of bovenregionale invulling. Verder is de gemeente verantwoordelijk geworden voor kosteloos en anoniem advies aan jeugdigen met vragen over opgroeien en opvoeden (kindertelefoon) en voor de beschikbaarheid van een crisisdienst. De organisatie van de kindertelefoon is iets dat landelijk wordt opgepakt en waarbij de gemeenten in Westfriesland aansluiten. De crisisdienst heeft bovenregionaal vorm gekregen.

Voor het (regionaal) inkoopbeleid zijn er de volgende kaders¹²: de kaderbrief Jeugdzorg, het Regionaal Transitie Arrangement, de raadsbesluiten van Hoorn op de gebieden van governance en de uitgangspunten inkoop Jeugdzorg. Hiermee voldoet de gemeente aan de wettelijke opdracht.

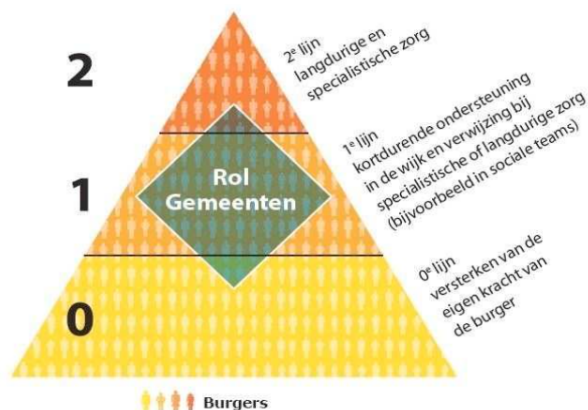
¹² 20062014 Hoornse 5, Aanbestedingsstrategie Jeugdzorg Regio West Friesland.

2. Welke maatschappelijke effecten beoogt de gemeente met jeugdzorg?

Lokaal

In het algemeen is het lokaal van belang dat maatschappelijke effecten zijn aangegeven voor de verschillende niveaus van de zorgpiramide:

De relatie tussen de zorg op de verschillende niveaus (0^e, 1^e en 2^e lijn) wordt vaak afgebeeld in de vorm van een zogenaamde zorgpiramide (zie hierboven). Het aantal cliënten dat op de verschillende niveaus hulp krijgt, neemt gewoonlijk naar boven toe af. De kosten van de hulp nemen echter vaak toe bij het omhoog gaan in de piramide (specialistische zorg is duurder).



Regionaal

Het regionale beleidskader 'Zorg voor jeugd' is door de Westfriesse gemeenten vastgesteld. Het doel van de transitie en transformatie van de jeugdhulp in Westfriesland is: *'Ieder kind groeit gezond en veilig op en kan zo zelfstandig mogelijk deelnemen aan het maatschappelijk leven, rekening houdend met zijn of haar ontwikkelingsniveau.'*

In de aanbestedingsstrategie voor de inkoop van jeugdzorg in 2015 zijn de volgende sturingsitems genoemd: zorgcontinuïteit, frictiekosten voor gemeenten en zorgaanbieders en risicominimalisatie voor gemeenten en colleges.

De gemeenten in de regio Westfriesland en Bureau Jeugdzorg Noord-Holland (BJZNH) hebben op basis van het regionaal transitiearrangement bestuurlijke afspraken gemaakt waarmee de zorgcontinuïteit in 2015 werd gewaarborgd. Ook zijn er afspraken gemaakt om de frictiekosten ten laste van gemeenten te beheersen. De gemeenten in Westfriesland hebben Hoorn aangewezen als onderhandelaar, penvoerder en contractant voor het gezamenlijk inkopen van jeugdzorg voor het overgangsjaar 2015. Daarbij is de voorwaarde gesteld dat de contractafspraken met aanbieders binnen het in 2015 door de betreffende gemeenten beschikbaar gestelde budget voor jeugdzorg zouden blijven.

In de Samenwerkingsovereenkomst Jeugdzorg¹³ tussen gemeenten en dienstverleners zijn ook de resultaten voor jeugdzorg genoemd. Dit zijn kwalitatieve resultaten zoals: bevorderen van veiligheid en leefbaarheid in de gemeente, ondersteunen van jeugdigen in de eigen leefomgeving, behandeling en begeleiding die jeugdigen en hun omgeving ondersteunt, het bieden van opvang in risicovolle perioden, beschermd wonen of andere maatregelen op basis van wensen van jeugdigen of adviezen van justitieel gelieerde instanties. De visie en afspraken die in de regio (zeven Westfriesse gemeenten) zijn gemaakt zijn samengevat in bijlage 2.

Bovenregionaal

Begin 2014 hebben 17 gemeenten (niveau Noord-Holland Noord) ervoor gekozen om één AMHK in te richten (zie ook deelvraag 1). Het beoogd maatschappelijk resultaat

¹³ WF7 en deelnemende partijen (2014). Samenwerkingsovereenkomst.

van dit AMHK is in de Regiovisie huiselijk geweld en kindermishandeling¹⁴ als volgt aangeduid:

- het voorkomen en waar nodig stoppen van huiselijk geweld en kindermishandeling;
- het ondersteunen van gezinnen om te komen tot een bestendige veilige leefsituatie;
- het voorkomen van intergenerationele overdracht van huiselijk geweld en kindermishandeling;
- het terugdringen van recidive (herhaling).

In april 2016 is regionaal ingezet op verdere innovatie en transformatie van bovenregionale specialistische hulp. Het beoogd maatschappelijk resultaat van de bovenregionale samenwerking is als volgt geformuleerd:

- beschikbaar en bereikbaar houden van zeer specialistische vormen van jeugdhulp in de regio Noord-Holland Noord door de bovenregionale samenwerking en het partnerschap met de instellingen te verstevigen
- ten opzichte van 1-1-2014 neemt de inzet van deze vormen van jeugdhulp met 30% af aan het einde van de projectperiode (31-12-2018).

3. Is er zicht op de behoefte aan jeugdzorg (jeugdmonitors) in de gemeente?

Dit is door de RKC voor Opmeer en Medemblik niet onderzocht.

4. Zijn speerpunten in het beleid gericht op direct of indirect maatschappelijk effect?

Directe speerpunten zijn direct actiematig gericht op een maatschappelijk effect.

Indirecte speerpunten zijn vooral organisatorisch en randvoorwaardelijk van karakter.

Gemeenten kunnen hier lokaal invulling aangeven.

In regionaal verband is eind 2013 gestart met het subsidieproject Stimuleren van de (Pedagogische) Civil Society. De inzet was: de opvoedkracht van wijk, buurt of dorp te versterken zonder als gemeente veel over te nemen. Hiervoor zijn twee proeftuintrajecten ingericht in de gemeenten Opmeer en Hoorn. Alle stappen, ervaringen en resultaten zijn opgetekend in een praktische handreiking, bedoeld om ook andere gemeenten en maatschappelijke organisaties te inspireren en handvatten te bieden om aan de slag te gaan met het versterken van de pedagogische civil society. Op regionaal niveau is op 25 juni 2015 afgesproken door de Westfriesse gemeenten om het onderwerp Pedagogische Civil Society een vaste plek te geven binnen de Regionale Sociale Agenda. In deze informatiebrief gaan we verder niet in op de uitvoering van (boven) regionale speerpunten.

Overige vragen, die in het kader van deze informatiebrief niet zijn beantwoord, zijn:

5. Welke kaders (goedkoper, effectiever en efficiënter) heeft de raad zelf gesteld?

6. Hoe zijn de gestelde kaders door de raad in het beleid tot uitdrukking gekomen?

7. Zijn er op basis van de maatschappelijke effecten, beleidsdoelen en kaders doelstellingen geformuleerd? En zijn deze doelstellingen SMART geformuleerd en vastgelegd?

¹⁴ 17112014 Regiovisie huiselijk geweld en kindermishandeling.

5 Doelmatigheid van het jeugdbeleid

Bij de beoordeling van de doelmatigheid gaat het om de uitvoering van het beleid. De deelvragen in dit hoofdstuk hebben betrekking op de doelmatigheid.

8. Is de kosteneffectiviteit van het beleid te verhogen? Is hetzelfde of een verbeterd resultaat te realiseren tegen lagere kosten?

Bij de kaderstelling in 2013 was er op landelijk niveau sprake van een algemene korting van 4% voor 2015, welke in 2017 oploopt tot 15 à 20%.

Een belangrijk financieel risico voor de gemeente is de dure specialistische zorg. Dit risico kan de gemeente maar gedeeltelijk beïnvloeden, aangezien zowel de kinderrechter als de huisarts het autonoom verwijzingsrecht hebben naar de specialistische zorg. Een bijkomend risico is, dat er sprake is van een zogenaamde open-eind-regeling. Daarnaast kan een crisissituatie of calamiteit onverwacht extra inspanning vragen en dus een groot risico vormen.

Het is belangrijk om aandacht te hebben voor tijdige doorverwijzing naar specialistische hulp. Als cliënten te lang in de 0^e en 1^e lijn worden behandeld, kan dat uiteindelijk leiden tot onnodige kosten en vertraging in de behandeling.

Als contracten met zorgaanbieders vernieuwd moeten worden kan voortzetting van contracten positief zijn voor de continuïteit van de zorg en daarnaast ook de gelegenheid bieden om in te zetten op innovatie (zie ook deelvraag 12).

9. Hoe wordt de toegang tot de jeugdhulp bepaald?

Er zijn verschillende niveaus van organisatie en inkoop te onderscheiden (tabel 5.1).

Tabel 5.1 Niveaus van organisatie en inkoop van zorg voor jeugd

Lokaal	(Boven-)Regionaal	Landelijk
Basiszorg	Aanvullende zorg	Aanvullende zorg
1. Zorgteam Koggenland	1. Jeugdbescherming	1. Jeugdzorgplus
2. Jongerenwerk	2. Jeugdreclassering	2. GGZ landelijke functie
3. Huisarts	3. Advies en Meldpunt Huiselijk geweld en Kindermishandeling (AMHK)	3. Eerdergerelateerd geweld/ loverboys/prostitutie
	4. Crisisdienst	4. Sterk gedragsgestoord licht verstandelijk gehandicapt
	5. Gespecialiseerde hulp	5. Forensische jeugdzorg VNG collectieve financiering
		6. Kindertelefoon
		7. Landelijke publieke informatiefunctie
		8. Nazorg adoptie
		9. Vertrouwenswerk

a. Heeft de gemeente invloed op deze toegang en wordt deze ook gebruikt?

De (nieuwe) Jeugdwet kent twee type voorzieningen: een *overige voorziening* (vrij toegankelijk) en een *individuele voorziening* (niet vrij toegankelijk). In de Jeugdwet is bepaald dat dit in verordeningen van de gemeente concreet moet worden gemaakt.

De gemeente heeft geen invloed op de bestaande zorg, GGZ-jeugd, instroom via overgangsrecht en via de huisartsenroute. Deze zorg is in 2015 en 2016 gehandhaafd (continuïteit). Het betreft de percelen: jeugdbescherming en –reclassering, pleegzorg, gesloten jeugdzorg, basis en specialistische GGZ, ernstige enkelvoudige dyslexie (EED) en crisishulp.

Hoe de toegang in Medemblik en Opmeer verder vorm heeft gekregen is door de RKC niet onderzocht.

b. Heeft de gemeente zicht op de toekenning van jeugdhulp?

Dit is door de RKC voor Opmeer en Medemblik niet onderzocht.

c. Heeft de gemeente zicht op in-, door- en uitstroom van de jeugdhulp?

De gemeenten in Westfriesland concentreren zich op het sturen van in-, door- en uitstroom door spelregels en budgetten vast te leggen. Daarnaast is aangegeven hoe de werkwijzen voor de inwoners zijn. Tot slot is het beleid dat de gemeenten de besteding van de middelen nauwkeurig bewaken (zie ook vraag 10). De RKC heeft niet onderzocht hoe dit in Opmeer en Medemblik werkt.

10. Heeft de gemeente zicht op de uitvoering door aanbieders van jeugdhulp?

a. Is er zicht op de geleverde kwaliteitsniveaus conform beleid en contractering?

Voor de regio Westfriesland verzorgt de gemeente Hoorn het contractmanagement met zorgaanbieders. De taak van de gemeente Hoorn is het monitoren van contractafspraken en de kwaliteit van de dienstverlening. De zorgaanbieders sturen zelf managementrapportages naar Hoorn. Ook zijn er periodieke gesprekken met zorgaanbieders per kwartaal of per halfjaar. In dat overleg worden onder andere de volgende zaken besproken: managementrapportage, klachtenafhandeling, steekproefsgewijs uitgevoerde controles van de kwaliteit van dienstverlening, samenwerking met de uitvoering en nakomen van afspraken. Een eventueel nadeel van het overlaten van deze taken aan de centrumgemeente is dat de overige gemeenten zelf beperkt contact hebben met (sommige) zorgaanbieders en daardoor geen relatie met hen opbouwen.

In de Samenwerkingsovereenkomst Jeugdzorg¹⁵ zijn kwaliteitseisen aan dienstverleners gesteld. De dienstverleners moeten bewijsvoering hiervoor aanleveren door het insturen van kwaliteitsborgingscertificaten, die gelden volgens de branche of de wet. Indien de branche of de wet geen eisen stelt, moet de dienstverlener dat aantonen middels eigen kwaliteitshandboek, toetsingskader, protocol en beschrijving van ervaring en opleidingen van personeel.

b. Is er zicht op de kosteneffectiviteit van aanbieders van Jeugdhulp?

Dit is door de RKC voor Medemblik en Opmeer niet onderzocht.

11. Heeft de gemeente zicht op de uitvoering door gebieds-/wijkteam(s)?

a. Is er een (jaarlijks) uitvoeringsplan met inzicht in middelen (fte, geld, etc.)?

b. Is er sprake van een innovatieagenda gericht op doelmatigheid?

Hoe a) en b) lokaal in Medemblik en Opmeer vorm krijgen is niet specifiek onderzocht.

Bovenregionale innovatie

Zoals bij deelvraag 2 is benoemd, is in april 2016 besloten tot innovatie en transformatie van bovenregionale specialistische hulp. Voor het realiseren van deze resultaten hebben de colleges van de 18 gemeenten in Noord-Holland-Noord een uitgewerkte bestuursopdracht gemaakt. Deel 1 van de opdracht betreft het uitvoeren van een nulmeting, opstellen van een visiestuk en een ontwikkelagenda en uitvoeringsplan. Deel 2 van de opdracht bestaat uit de uitvoering van de vastgestelde ontwikkelagenda vanaf juli 2016. Hierbij wordt ook gekeken naar de innovatiemogelijkheden. In november 2016 is de transformatieagenda specialistische jeugdhulp Noord-Holland-Noord opgesteld. Het beoogd resultaat is dat jeugdigen een beroep kunnen blijven doen op kwalitatief specialistische jeugdhulp en een afname naar inzet van vormen van vormen van Jeugdhulp ten opzichte van 1-1-2014 met 30%.

¹⁵ WF7 en deelnemende partijen (2014). Samenwerkingsovereenkomst (maart 2014).

6 Monitoring van de jeugdhulp

Bij de monitoring van het beleid gaat het erom of er zicht is op resultaten en verbeteracties. Aan de hand van de deelvragen 13 tot en met 19 kan hierover meer duidelijkheid worden verkregen.

12. Welke bevoegdheden staan de raad in het kader van monitoring ter beschikking?

Het uitgangspunt is de kaderstelling en de controle op het budgetrecht van de raad. De gemeenteraad stelt de begroting vast en bepaalt op programmaniveau de maatschappelijke effecten, doelstellingen en middelen die hiervoor beschikbaar zijn. De raad geeft met de vaststelling van de begroting het college de opdracht om de begroting uit te voeren binnen de door de raad gestelde randvoorwaarden. De raad kan gericht aangeven over welke aspecten (effect, kosten en kwaliteit) en op welke wijze (via P&C cyclus of anderszins, frequentie, indicatoren, etc.) hij geïnformeerd wil worden.

13. Op welke wijze legt het college van B&W verantwoording af over de jeugdhulp aan de gemeenteraad?

De uitwerking hiervan is voor Medemblik en Opmeer niet nader onderzocht.

14. Van welke bestaande of nieuwe verantwoordingsmodellen in de jeugdzorg maakt de gemeente gebruik?

Het gebruik van verantwoordingsmodellen (zie bijlage 4) is in Medemblik en Opmeer is niet specifiek onderzocht

Bovenregionaal

Het rijk heeft besloten dat een aantal vormen van jeugdzorg op bovenregionaal niveau georganiseerd worden (zie onderzoeksvragen 2 en 10). In de regiovisie gedwongen kader¹⁶ is het volgende genoemd over de monitoring hiervan.

- Het is van belang te onderzoeken of de doelen die beoogd worden ook bereikt worden. Aan de hand van opgestelde criteria (zoals minder kinderbeschermingsmaatregelen en inzet van intensieve (dure) zorg en minder uithuisplaatsingen) wordt onderzocht of de bijstellingen die gerealiseerd zijn voldoende resultaat geven.
- Gemeenten zijn per 1 januari 2015 wettelijk verplicht om aan te geven welke outcomecriteria zij voor jeugdhulpvoorzieningen hanteren.¹⁷
- Het NJi¹⁸ heeft speciaal met het oog op de transitie en transformatie van de jeugdhulp een aantal sets met prestatie-indicatoren ontwikkeld, waaronder ook outcome-indicatoren. Deze laatste zeggen vooral iets over de kwaliteit van zorg.
- Voor de jeugdhulp in gedwongen kader geldt als doel van de monitor specifiek: de instroom in dure zorg moet omlaag, het aantal AMHK-onderzoeken, kinderbeschermingsmaatregelen, uithuisplaatsingen moet omlaag en de jeugdcriminaliteit moet afnemen.
- Het effect van de monitor is extra groot wanneer de resultaten niet alleen door de gemeenten worden gebruikt voor rapportage aan het rijk en inspecties, maar ook een basis vormen voor een dialoog met de jeugdhulporganisaties en cliëntenraden over de vernieuwing.

¹⁶ Notitie regiovisie gedwongen kader, 6 oktober 2014

¹⁷ Begeleidende brief inzake outcomecriteria, 10 juni 2014

¹⁸ NJi (2014). Outcome in zicht. Werken met prestatie indicatoren in de jeugdhulp.

- In het kader van transparantie is het wenselijk dat gemeenten de resultaten ook aan de eigen inwoners presenteren, met een toelichting en een uitleg welke veranderingen daar eventueel uit voortkomen

15. Welke evaluatie-instrumenten worden ingezet op het gebied van jeugdhulp?

In het algemeen vindt evaluatie van jeugdzorg op lokaal niveau plaats. Ook regionaal vindt er een evaluatie plaats van de ingekochte jeugdzorg via het inkoopteam en beleidsoverleggen. Daarnaast is er nog een regionaal overleg van de coördinatoren van de wijkteams in Westfriesland.

In de brief van 21 september 2015 van de staatssecretaris van VWS zijn de volgende bestuurlijke evaluatiepunten Jeugdwet opgenomen:

1. professionalisering en registratie van professionals in de uitvoering;
2. signalen dat overeengekomen budgetplafonds zijn bereikt, zodat mogelijk jeugdigen tussen wal en schip vallen;
3. de manier waarop gemeenten omgaan met wachtlijsten (Treeknormen¹⁹, informatie en coördinatie);
4. visie op zware specialistische hulp over samenwerking met en tussen aanbieders;
5. de Vernieuwingsagenda Jeugd, met de oproep om inwoners bij de voorbereiding en uitvoering van de transformatie te blijven betrekken;
6. bevoorschotting van aanbieders om problemen met continuïteit van zorg te voorkomen.

16. Is er een relatie gelegd tussen maatschappelijk effect en de kwaliteit van de voorzieningen?

Vanuit het beleidsmatig bepalen van indicatoren van kwaliteit en de kwaliteit van de input gaat het vervolgens om de vraag die de NSOB (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur) stelt: *is de kwaliteit voldoende om de maatschappelijke resultaten te bereiken?*

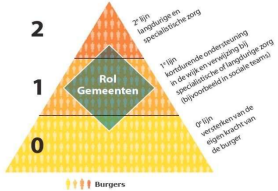
Andere vragen, die de Rkc niet onderzocht heeft voor de gemeenten Medemblik en Opmeer, om de monitoring in kaart te brengen zijn:

17. *Hoe wordt de raad geïnformeerd over het behalen van doelen en de voortgang en de kwaliteit van de input en de resultaten van de outcome?*
18. *Welke verklaringen kunnen worden gegeven voor verschillen tussen doel- en kaderstelling bij jeugdzorg en de behaalde resultaten?*
19. *Wordt het beleid bijgestuurd indien blijkt dat doelen en resultaten niet overeenkomen?*

¹⁹ Dit zijn de maximaal aanvaardbare wachttijden; <http://www.zorgcijfers.nl/actuele-cijfers/maximaal-aanvaardbare-wachttijden-treeknormen/58>

Bijlage 1 Verklaring begrippen en afkortingen

Verklarende woordenlijst

Doelmatigheid van beleid:	Beleid is doelmatig of efficiënt als de inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel en de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten.
Doeltreffendheid van beleid:	Beleid is doeltreffend of effectief als de inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel.
Monitoring van beleid:	Bij monitoring van beleid gaat het om het (voortdurend) volgen van de voortgang van beleid door herhaalde metingen. Dit biedt de mogelijkheid tot bijsturing.
Outcome (zie bijlage 6):	Gegevens over hoe het gaat met jeugd in de gemeente.
Output (zie bijlage 6):	Gegevens over het gebruik van de eerste – en tweedelijnszorg en de kosten die daarmee samenhangen.
Transformatie jeugdzorg:	De inhoudelijke vernieuwing van het jeugdbeleid met als doel de voorzieningen efficiënter en effectiever te maken. Daarbij gaat het om inhoudelijke vernieuwing en verandering van gedrag en cultuur.
Transitie jeugdzorg:	Overheveling van bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheden voor de gespecialiseerde jeugdzorg rijk/provincie naar gemeenten.
Zorgpiramide: 	Grafische weergave van de verdeling van de zorg over 0e, 1e en 2e/3e lijn. Het aantal cliënten neemt af bij het stijgen in de piramide. Tegelijk nemen de zorgkosten per cliënt toe (specialistisch zorg kost meer).

Lijst van afkortingen

AMHK	Advies en Meldpunt Huiselijk geweld en Kindermishandeling
BJZNH	Bureau Jeugdzorg Noord-Holland
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CJG	Centrum voor Jeugd en Gezin
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst (Hollands Noorden)
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg (Noord-Holland-Noord)
JBRA	Jeugd Bescherming Regio Amsterdam
KING	Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten
NJi	Nederlands Jeugdinstituut
NVRR	Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies
NSOB	Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
OOV	Openbare Orde en Veiligheid
SKJ	Stichting Kwaliteitsregister Jeugd
SMART	Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch en Tijdsgebonden
SMW	School Maatschappelijk Werk
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
WF7	Zeven samenwerkende Westfriese gemeenten
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning

Bijlage 2 Ontwikkeling jeugdbeleid in Westfriesland

We geven hier een overzicht van belangrijke afspraken die in de regio (met de zeven Westfriese gemeenten) zijn gemaakt.

Doeltreffendheid

De visie die in het Programmaplan Decentralisaties West-Friesland is vastgelegd luidt: *'Meer doen door meedoen, op basis van ieders eigen kracht!'*. Het uiteindelijke doel/maatschappelijk effect van de transitie en transformatie van de jeugdhulp in West-Friesland is: *'Ieder kind groeit gezond en veilig op en kan zo zelfstandig mogelijk deelnemen aan het maatschappelijk leven, rekening houdend met zijn of haar ontwikkelingsniveau.'*

De manier waarop de zeven gemeenten in Westfriesland het benoemde maatschappelijk effect willen bereiken, is kort samengevat in de onderstaande tabel.

Tabel 1. Overzicht uitgangspunten voor beleid regionaal WF7

Uitgangspunten voor beleid regionaal WF7
<i>Leefomgeving: preventie en basisvoorzieningen</i>
• Gewone leven staat centraal • Een pedagogische civil society • Een sterk algemeen toegankelijk aanbod • Adequaat anticiperen op signalen door iedereen in de leefomgeving van ouders en jeugdigen • Professionele opvoeders dichtbij en zichtbaar in de directe leefomgeving van het gezin
<i>Toegang tot jeugdhulp</i>
• Plek waar signalen en vragen rondom opvoeden opgroeien terecht komen, is laagdrempelig en herkenbaar (digitaal, telefonisch en fysiek) • Manier waarop signalen en vragen rondom opvoeden en opgroeien worden opgevangen is samenhangend en sluitend • Gebiedsgericht werken en organiseren
<i>Inzetten bieden van zorg</i>
• Gezin behoudt de regie en wordt ondersteund wanneer nodig • Eigen kracht en herstel van het gewone leven • Zorg in eigen leefomgeving: gebiedsgerichte teams • Teams bestaan uit generalisten • Vraaggericht en sociaal domein breed werken • Zorg volgens principe: 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur • Mandaat voor inzet van zorg ligt bij het gebiedsgericht team (geen externe toets) • Hulp in juiste proporties: licht als mogelijk, zwaar waar nodig • Zorgaanbod zo veel mogelijk in leefomgeving van het kind • Integraal zorgaanbod (zonder overlap) • Waarborgen van de veiligheid van het kind • Keuzevrijheid bij inzet van zwaardere zorg • Hoog specialistische zorg moet snel en flexibel ingezet kunnen worden • Specialististen delen hun kennis met professionals die werken met kinderen • Calamiteitenprotocol (crisisbeheersing)
<i>Resultaat van zorg</i>
• Gezin met een probleem ervaart vergroting van veiligheid en zelfredzaamheid • Gezin en sociale omgeving zijn tevreden over het resultaat van de hulp • Minder toestroom tot specialistische zorg • Kosten van de (specialistische) jeugdzorg verminderen: uiteindelijk minimaal 15%
<i>Gedwongen kader (jeugdbescherming en jeugdreclassering)</i>
• Na een justitiële uitspraak gegarandeerd aanbod van jeugdbescherming en jeugdreclassering • Zorgcontinuïteit bij aansluiting vrijwillig en gedwongen kader • Zo weinig mogelijk jeugdigen uit hun sociale omgeving halen.

Doelmatigheid

De Westfriese gemeenten hebben vier principes centraal gesteld, die de basis vormen voor de resultaten waarop gestuurd gaat worden²⁰. Deze zijn direct van invloed op de doelmatigheid

- Versterken en benutten van eigen kracht.
- Sterk algemeen toegankelijk aanbod dichtbij.
- Deskundige hulp is snel, flexibel en in de buurt beschikbaar.
- Hoog specialistische zorg en ondersteuning is beschikbaar.

In het regionale beleidskader is aangegeven, dat er jaarlijks een lokaal uitvoeringsplan met betrekking tot de integrale aanpak binnen het sociaal domein opgesteld zal worden. Ook worden er randvoorwaarden gesteld aan professionals (competentie-eisen en taxatie-instrumenten) en wordt er een dekkend netwerk tot stand gebracht om signalen op te vangen (met naast professionals op gebied van jeugdzorg ook bv. woningbouwcorporaties, arbeidsbemiddeling, jongerenwerk en vrijetijdsbesteding). De exacte competenties van de professionele opvoeders (in bv. de kinderopvang, leerkrachten) zijn een lokale aangelegenheid.

Landelijke eisen aan de aanbieders van jeugdhulp, zoals opgenomen in de Jeugdwet, zijn:

1. hanteren van de norm van verantwoorde hulp, inclusief de verplichting om geregistreerde professionals in te zetten;
2. gebruik van een hulpverleningsplan of plan van aanpak als onderdeel van verantwoorde hulp;
3. systematische kwaliteitsbewaking door de jeugdhulpaanbieder;
4. verklaring omtrent het gedrag (VOG) voor alle medewerkers van een jeugdhulpaanbieder, voor uitvoerders van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering; de verplichte meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling;
5. de meldplicht calamiteiten en geweld;
6. verplichting om de vertrouwenspersoon in de gelegenheid te stellen zijn taak uit te oefenen.

Inspectie Jeugdzorg (IJZ) is verantwoordelijk voor het onderzoeken van de kwaliteit van de jeugdhulp. Samen met de IGZ (Inspectie voor de Gezondheidszorg) houdt IJZ toezicht op de naleving van de wet door jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen.

Toetsing van tevredenheid vanuit perspectief van cliënten is belangrijk. Er zijn wettelijke vereisten voor jaarlijks tevredenheidsonderzoek en participatie daarbij van belanghebbende natuurlijke – en rechtspersonen. Het college moet hen betrekken en een werkwijze vastleggen in een verordening.

De regio West-Friesland heeft de volgende uitgangspunten voor participatie benoemd:

- Ouders, jeugdigen en cliënten worden gezien als volwaardige gesprekspartners.
- Er wordt aandacht en energie gestoken in heldere verwachtingspatronen naar groepen die participeren; en daarbij worden ook de grenzen van de mogelijkheden aan gegeven.
- Juiste en tijdige informatieverstrekking. Er moet helderheid bestaan over het onderwerp van participatie, rolverdeling en de manier waarop het participatieproces vorm krijgt.
- Meedoen is maatwerk; elk besluitvormingstraject is anders en het participatietraject zal daarop worden aangepast.
- De regio West-Friesland betreft jeugdigen en hun ouders, instellingen en organisaties actief bij de voorbereiding van het beleid op het gebied van jeugdhulp, de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering.
- Bij de participatie wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van de structuren van het complete sociale domein. Ouders, jeugdigen en cliënten hebben vaak met meerdere beleidsterreinen te maken.

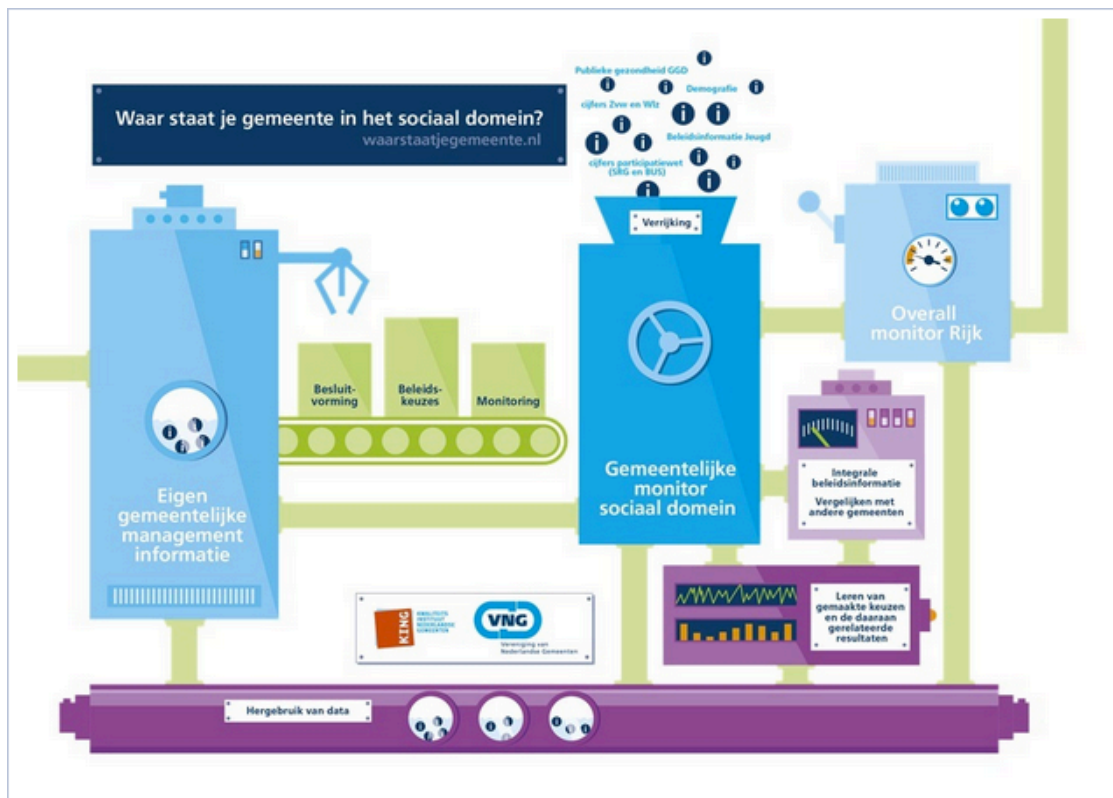
Bijlage 3 Overzicht algemene monitoringsinstrumenten

*Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein*²¹

Dit meetinstrument is ontwikkeld op initiatief van de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten), KING (Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten) en gemeenten. Het ondersteunt gemeenten bij de informatievoorziening voor de gemeenteraad en de burgers. De monitor geeft inzicht in verschillende indicatoren, waarmee de maatschappelijk effecten kunnen worden onderzocht. De managementinformatie van gemeenten vormt de basis voor de Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein. Gemeenten leveren deze gegevens aan bij het CBS. De monitor wordt tweemaal per jaar gepubliceerd op waarstaatjegemeente.nl.

De Transitiecommissie Sociaal Domein heeft gemeenten in het verleden aangesproken om gebruik te maken van deze gemeentelijke monitor. Half augustus 2015 maakten 255 gemeenten gebruik van deze monitor. De TSD heeft daarom de oproep aan gemeenten met klem herhaalt om gebruik te maken van deze monitor.²²

Een landelijk meetinstrument maakt vergelijking tussen gemeenten mogelijk. Daarbij gaat het niet zozeer om vergelijking van absolute scores, maar gaat het vooral om het inzicht op welke manier opgemerkte trends ook in andere gemeente voorkomen.



Figuur 1. Proces van de Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein

²¹ <https://www.kinggemeenten.nl/secties/gemeentelijke-monitor-sociaal-domein>

²² Brief Transitiecommissie Sociaal Domein aan Minister BiZa van 3 september 2015. Deze is ter kennisgeving gebracht aan colleges en gemeenteraden.

Gemeenten kunnen naar eigen inzicht en behoefte over specifieke items informatie verzamelen en rapporteren in aanvulling op de Gemeentelijke monitor sociaal domein. De gegevens zijn op verschillende manieren toegankelijk.

Dashboard

Op [waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl) is een *dashboard*²³ ontwikkeld, waar de gegevens van de verschillende beleidsterreinen per gemeente opgevraagd kunnen worden. Het is ook mogelijk hier een vergelijking te maken met Nederland, de provincie Noord-Holland, stelselklasse, grooteklasse of woningwetregio (Noord-Holland Noord). Bij de presentatie van de overzichten wordt veel gebruik gemaakt van visualisatie. Dit maakt de informatie erg toegankelijk.

Database

Via [waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl) is ook specifieke beleidsinformatie over jeugd en jeugdhulpverlening beschikbaar. Vanuit de grafische presentatie van het dashboard kan doorgeklikt worden naar de onderliggende *database*. Hier zijn overzichten op te vragen over bijvoorbeeld: Jeugdzorgtrajecten, beëindigde trajecten naar duur of jongeren met jeugdzorggebruik per wijk.

*Jeugdmonitor van het CBS*²⁴

De Jeugdmonitor is ontwikkeld in opdracht van verschillende ministeries (VWS, OCW, SZW en Veiligheid en Justitie) en bedoeld om een samenhangend beeld te geven van de situatie van de jeugd in Nederland. Via de Jeugdmonitor StatLine kan een gebruiker zelf tabellen en grafieken samenstellen. Het is ook mogelijk een vergelijking te maken tussen gebieden, bijvoorbeeld tussen gemeenten in een bepaalde regio.

Monitors van het NJi

Het Nederlands Jeugdinstituut (Nji) is een kennisnetwerkorganisatie voor jeugd- en opvoedingsvraagstukken. Betrokken partijen zijn landelijke en lokale overheden, agentschappen, branche- en beroepsorganisaties, instellingen, fondsen en andere kennisorganisaties. Het Nji ontwikkelt en beheert verschillende monitors over uiteenlopende gebieden²⁵, bijvoorbeeld monitors gericht op het in beeld brengen van de actuele situatie rond jeugd in een gemeente of gericht op een specifieke doelgroep, zoals pleegzorg of kindermishandeling..

Commerciële tools voor monitoring

Er zijn een aantal commerciële bedrijven die instrumenten hebben ontwikkeld om gemeenten te ondersteunen bij het monitoring op het gebied van de jeugdzorg. Voorbeelden zijn:

- Interactieve Jeugdzorg Monitor van Panteia²⁶, waarmee gemeente hun beleidsvoornemens vooraf kunnen toetsen op opbrengsten en kosten
- Monitor Jeugdzorg van KWIZ²⁷, speciaal ontwikkeld voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties om de regievoering te ondersteunen.

²³ <http://www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/Jeugd-en-jeugdhulpverlening--c13/>

²⁴ <http://jeugdmonitor.cbs.nl/nl-nl/>

²⁵ Nji (2016). Monitors voor de jeugdhulp. Kwaliteit door grip op cijfers.

²⁶ <https://www.panteia.nl/themas/sociale-vraagstukken/zorg/interactieve-jeugdzorg-monitor/>

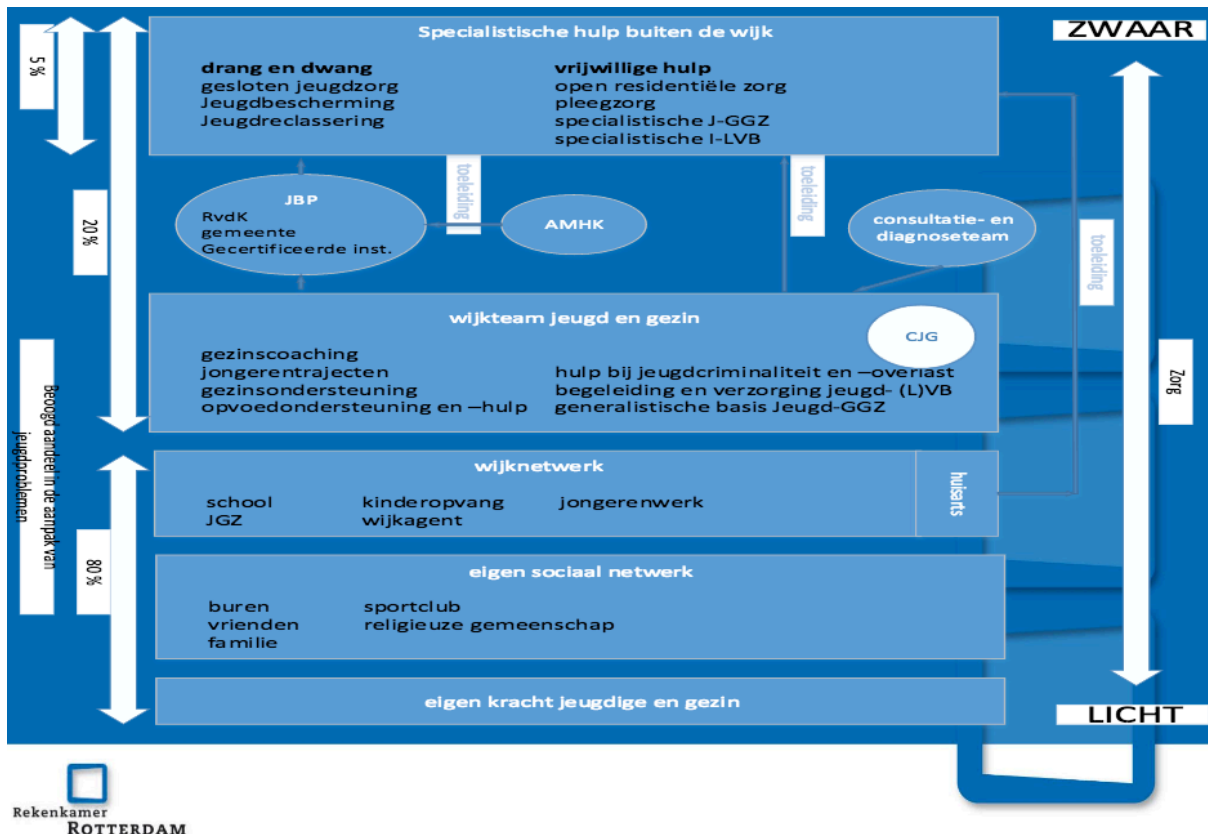
²⁷ <https://www.kwiz.nl/Jeugd/Monitor-Jeugd.html>

Bijlage 4 Goede voorbeelden van andere gemeenten

Doeltreffendheid

Gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft een duidelijk model van het nieuwe jeugdstelsel, waarin het beoogde aandeel in de aanpak van jeugdproblemen voor verschillende delen in het model is gekwantificeerd²⁸. Het model geeft duidelijk de link met de zwaarte van de zorg weer. Een dergelijk model kan bij tussentijdse evaluatie richting de raad worden gebruikt om de stand van zaken en ontwikkelingen visueel inzichtelijk te maken.



Figuur 1 Functioneel model Nieuw Rotterdams Jeugdstelsel

Doelmatigheid

Gemeente Zaanstad

Om grip te krijgen op de doelmatigheid van het jeugdbeleid kan gebruik gemaakt worden van *risicomanagement*. De gemeente moet zorgen dat de risico's goed in beeld zijn en dat deze periodiek worden geïnventariseerd. Op het gebied van de jeugdzorg moeten er op verschillende onderdelen risico's in kaart worden gebracht en geëvalueerd. RK Zaanstad (2015b) heeft een overzicht gemaakt knelpunten in het risicodossier van de gemeente Zaanstad en een groot aantal risico's benoemd, o.a. transitierisico's, transformatierisico's, risico's voor het programma jeugd en zorg in de begroting en risico's in het risicodossier jeugd. Daarnaast is ook een overzicht gemaakt van knelpunten die ontbreken in het risicodossier van de gemeente, waaronder risico's die samenhangen met de organisatiewijze, met de werkwijze, met de samenwerking met partners en/of met financiering en monitoring.

²⁸ Rekenkamer Rotterdam (2014). Verslag workshop decentralisatie jeugdzorg.

In de begroting van Zaanstad wordt in de programmabegroting bijvoorbeeld een risicokleurenkaart (groen, oranje, rood) toegepast voor de top 20 van financiële risico's. Een risico in het groene gebied vormt geen direct gevaar voor de continuïteit van de organisatie. Een 'oranje' risico vraagt om aandacht. Een risico met een score in het rode gebied vereist directe aandacht om te voorkomen dat de financiële positie van de gemeente wordt bedreigd. Dit zou ook toegepast kunnen worden voor risico's in het maatschappelijk domein (RK Zaanstad, 2015b). Het is van belang om naast inzicht in risico's ook inzicht in (genomen of mogelijke) beheermaatregelen te hebben en in de (mogelijke) effecten hiervan.

Monitoring

Dashboard Drechtsteden

Zes gemeenten in Zuid-Holland (Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht) werken op bepaalde terreinen samen als de zgn. Drechtsteden.

De gemeenten Alblasserdam en Sliedrecht vallen net als Koggenland in de gemeentegrootteklasse < 25.000 inwoners. Deze gemeenten hebben samen een Monitoringsplan 3D opgesteld voor informatievoorziening over het sociale domein. Er is hierbij aandacht voor zowel kwantitatieve (*tellen*) als kwalitatieve (*vertellen*) informatie. Het Onderzoekcentrum Drechtsteden ontsluit voor de zes gemeenten op inzichtelijke manier, met behulp van infographics, informatie over uiteenlopende beleidsonderwerpen (zie figuur 2). De achterliggende cijfers kunnen ook in tabelvorm worden gepresenteerd.



Figuur 2. Belangrijke cijfers en ontwikkelingen voor de Drechtsteden visueel weergegeven²⁹

De gemeente Dordrecht heeft in de programmabegroting van 2015 indicatoren op het gebied van Jeugd en Onderwijsbeleid opgenomen met een concrete ambitie of streefwaarde richting 2018³⁰.

Regio IJsselland

De provincie Overijssel werken 11 gemeenten samen in de BVO (bedrijfsvoeringsorganisatie) Jeugdzorg IJsselland³¹. In dit samenwerkingsverband zitten vier kleinere gemeenten (< 25.000 inwoners): Ols-Wijhe, Ommen, Staphorst en Zwartewaterland. De BVO ondersteunt de gemeentelijke Toegangen bij de uitvoering van hun taken met gegevens over financiën, wachtlijsten en instroom en doorstroom.

Het Verwey Jonker Instituut³² heeft voor de gemeenten in de Regio IJsselland een set van indicatoren ontwikkeld, die aansluit bij de informatie behoefte van de betrokken

²⁹ <http://www.kerncijfers-drechtsteden.nl/>

³⁰ Rekenkamercommissie Dordrecht (2015). Voor de (d)Raad ermee!

³¹ <http://www.bvoijssel.nl/1/bvo-jeugdzorg-ijssel/>

³² Verwey Jonker Instituut (2015). Beleids- en Sturingsinformatie Jeugd IJsselland.

gemeenten op het gebied van jeugdzorg. De verzamelde gegevens zijn zowel gericht op *strategische sturing* (informatie die bruikbaar is voor colleges en raden van gemeenten) als op *tactische sturing* (beleidsinformatie voor programmamanagers/afdelingshoofden/managers van de toegangsfunctie). Er is een algemene set van indicatoren opgesteld, maar aanpassingen of toevoegingen van indicatoren voor individuele gemeenten zijn mogelijk.

In de indicatorenset wordt onderscheid gemaakt tussen meting van:

- **output:** gegevens over het gebruik van de eerste – en tweedelijnszorg en de kosten die daarmee samenhangen
- **outcome:** gegevens over hoe het gaat met jeugd in de gemeente
- **kwaliteit** van de geleverde hulp: gebaseerd op ervaringen van cliënten en medewerkers.

De indicatorenset sluit aan bij landelijke definities en gegevenssets, zoals van het CBS en NJi. Van alle indicatoren is aangegeven: of het tactische en/of strategische informatie betreft, de start van registratie, de bron, het schaalniveau: gemeente of wijk en de meetfrequentie (tactisch en strategisch), bv. continu, per kwartaal of twee jaarlijks. Ook is er aandacht voor de beschikbaarheid van een nulmeting. De BVO rapporteert ieder kwartaal aan de gemeenten, waarbij ook inzicht wordt gegeven in de stand van het budget, zgn. budget-uitnutting.

Gemeente Noordoostpolder

De gemeente Noordoostpolder heeft zelf een format gemaakt voor een managementrapportage sociaal domein³³. De opzet is gericht op informatie over inhoudelijke en budgettaire ontwikkelingen en gesignaleerde risico's binnen het sociale domein. Voor de jeugdzorg moet de rapportage per kwartaal inzicht geven in volumeontwikkelingen, financiën en risico's. Daarnaast is er ook aandacht voor het meervoudig gebruik van voorzieningen.

Schiedam en Vlaardingen

De Rekenkamercommissie van Schiedam en Vlaardingen geeft in een rapport in 2015 een overzicht van mogelijke indicatoren om doelrealisatie te monitoren. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen indicatoren gericht op het monitoren van het maatschappelijk effect (outcome) en indicatoren gericht op beleidsprestaties (output)³⁴.

Voorbeelden van indicatoren Maatschappelijk effecten (outcome):

- o het aandeel ouders dat over voldoende opvoedvaardigheden beschikt
- o het aandeel ouders dat kinderen een veilige opvoedomgeving biedt
- o aantal meldingen overlast door jeugd
- o het aantal gezinnen in armoede
- o het aandeel inwoners dat vrijwillig actief is voor de jeugd
- o het aandeel inwoners dat andere gezinnen ondersteunt

Voorbeelden van indicatoren Beleidsprestaties (output):

- o het aandeel ouders dat hulp ontvangt (in de eerste en tweede lijn) en daarover tevreden is en/of zich daardoor gesterkt voelt in hun opvoedingscompetenties
- o het aandeel jeugdigen dat hulp ontvangt (in de eerste en tweede lijn) en daarover tevreden is en/of daarna zelfstandig verder kan
- o het aandeel jeugdigen dat te maken heeft met een OTS-maatregel of voogdij
- o het aandeel jeugdigen dat gebruik maakt van dure, specialistische zorg
- o het bereik van de eerste lijn de bekendheid van de eerste lijn het aantal klachten over jeugdhulp

³³ Gemeente Noordoostpolder (2015). Managementrapportage Sociaal domein.

³⁴ Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen (2015). De raad in positie. Onderzoek naar de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad bij de transitie en transformatie van de jeugdzorg in Schiedam