

Doeltreffendheid Samenwerking Jeugdhulp

Gemeente Opmeer

Eindrapport

Deel 1 Bestuurlijke Nota

2019

Voorwoord

Waarom dit rapport?

Sinds 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de organisatie van de jeugdhulp. De samenwerking door de gemeente met uiteenlopende partijen is hierdoor essentieel voor het verlenen van doeltreffende jeugdhulp. Na de transitie zit de gemeente Opmeer nu in de fase van de transformatie. Voor het realiseren van de transformatiedoelen, zoals preventie en versterken van de eigen kracht van jongeren, is meer nodig dan de organisatie van de samenwerking. Dan gaat het over het zo goed mogelijk samenwerken in de keten van de jeugdhulp. Daarbij is het uitgangspunt van het gezin leidend. Dit rapport gaat hierover.

Welke aspecten worden belicht?

Een succesvolle samenwerking tussen partijen wordt door meerdere factoren bepaald. Deze succesfactoren benoemen en onderzoeken we in dit rapport. We kijken naar de praktijk van de samenwerking tussen gemeente en zorgpartijen. Het gaat dan over ambitie en doelen, wederzijdse belangen, de samenwerkingsrelatie, de organisatie en het proces van samenwerken. Door invulling te geven aan deze factoren bereiken de partijen hun eigen en gezamenlijke doelen. We belichten ook de leidende principes voor effectieve ketensamenwerking. Het gaat hier over lange termijn samenwerking met betrokken partners. Partners die gezamenlijk invulling geven aan de informatievoorziening, de monitoring van prestaties, continu verbeteren en invulling geven aan het centraal gestelde collectieve belang.

Voor wie is het rapport bestemd en hoe kan het worden gebruikt?

Het onderzoeksrapport bestaat uit twee delen: een bestuurlijke nota (deel 1) en een afzonderlijke nota van bevindingen met bijlagen (deel 2) met de onderzoeksgegevens.

Het rapport is bestemd voor de gemeenteraad, het college en de organisatie van de gemeente Opmeer. Met de conclusies en aanbevelingen, zoals opgenomen in deel 1, kan de raad zijn kaderstelling en controle meer richten op de transformatiedoelstellingen. Het college en de organisatie kunnen de samenwerking met zorgpartijen verbeteren. Samenwerken betekent ook informatie delen en samen invulling geven aan verbeteracties. Het rapport is daarom ook relevant voor de zorgpartijen die op het gebied van de jeugdhulp voor de gemeente Opmeer (en regio) werkzaam zijn. Hiermee is het een middel om, bijvoorbeeld door gesprekken tussen de gemeente Opmeer en zorgpartijen, het beleid en de uitvoering van de jeugdhulp te concretiseren en gezamenlijk nader te bepalen.

Woord van dank

De RKC bedankt alle betrokken medewerkers van de gemeente Opmeer voor de gehouden interviews en de verkregen informatie. Verder bedanken we de betrokken medewerkers van de gemeente Medemblik voor de ondersteuning bij het uitzetten van de digitale enquête. De RKC bedankt ook de zorgpartijen die door het invullen van een enquête inzicht hebben gegeven in hun beleving van de samenwerking.

De Rekenkamercommissie

Henk Wokke (voorzitter)

Nelleke Domburg

Edwin Westphal

Inhoudsopgave	Deel 1	Bestuurlijke Nota
1	Samenwerking in de Jeugdhulp	4
2	Resultaten op hoofdlijnen	6
2.1	Belangrijkste uitkomsten van het gevoerde beleid tot en met 2018	6
2.2	Belangrijkste uitkomsten van het onderzoek gericht op het toekomstig beleid	8
2.3	Conclusies en aanbevelingen vanuit het gevoerde beleid van belang voor de toekomst	9
2.4	Conclusies en aanbevelingen voor het nieuwe beleid van belang voor de toekomst	10
2.5	Beschouwing in bredere context	11
3	Bestuurlijk wederhoor en nawoord RKC	14

1 Samenwerking in de Jeugdhulp

Door de transitie van de jeugdhulp is samenwerking met uiteenlopende partijen essentieel.

Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de bekostiging en de organisatie van de jeugdhulp. De Jeugdwet is erop gericht om bij te dragen aan een betere ondersteuning van kinderen. De gespecialiseerde jeugdhulp moet naadloos aansluiten op de jeugdtaken waar gemeenten verantwoordelijk voor zijn. Voor jeugdigen en opvoeders betekent het: minder verwijsmomenten (één gezin, één plan, één regisseur), meer preventie, snelle inzet en beroep op eigen netwerk.¹

Goede samenwerking tussen gemeente en partijen in de jeugdhulp is van belang voor de veiligheid van kinderen, het verlenen van tijdige en juiste zorg, preventie en kostenbeheersing. Gemeenten moeten met veel uiteenlopende partijen samenwerken:

- in de 0^{de} lijn: dichtbij de jeugdigen, de zgn. *civil society* (o.a. ouders/eigen netwerk, scholen, (sport-)verenigingen);
- in de 1^{ste} lijn: o.a. binnen de wijkteams, huisartsen;
- in de 2^{de} lijn: specialistische zorg (o.a. jeugd-ggz, jeugdverslavingszorg, jeugd LVB²).

Samenwerking wordt steeds belangrijker voor het realiseren van de transformatiedoelen.

Het NJI (Nederlands Jeugdinstituut) stelt bij de definitie van de transformatie jeugdhulp, dat het uiteindelijke doel van de transformatie is: het versterken van de eigen kracht van de jongere en van het zorgend en probleemoplossend vermogen van zijn gezin en sociale omgeving. De landelijk opgestelde transformatiedoelen voor gemeenten, onderwijs en jeugdhulpaanbieders zijn³:

- Preventie en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en eigen mogelijkheden van jongeren en hun ouders, met inzet van hun sociale netwerk.
- Demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en in voorzieningen als kinderopvang en peuterspeelzalen.
- Eerder de juiste hulp op maat bieden om dure gespecialiseerde hulp te verminderen.
- Integrale hulp aan gezinnen volgens het uitgangspunt 'één gezin, één plan, één regisseur'. Door ontschotting van budgetten ontstaan meer mogelijkheden voor betere samenwerking en innovaties in hulp aan jongeren.
- Meer ruimte voor professionals door vermindering van regeldruk.

Deze transformatiedoelen vragen in de praktijk daadwerkelijk om een omslag naar een andere manier van werken en samenwerken (transformatie). Uitgangspunt is een betere samenwerking rond gezinnen. Hoe een goede samenwerking in de keten van jeugdhulp invulling geeft aan dit uitgangspunt, staat centraal in dit rapport.

¹ Publieksfolder transitie jeugdzorg, CJG geeft antwoord (juli 2013).

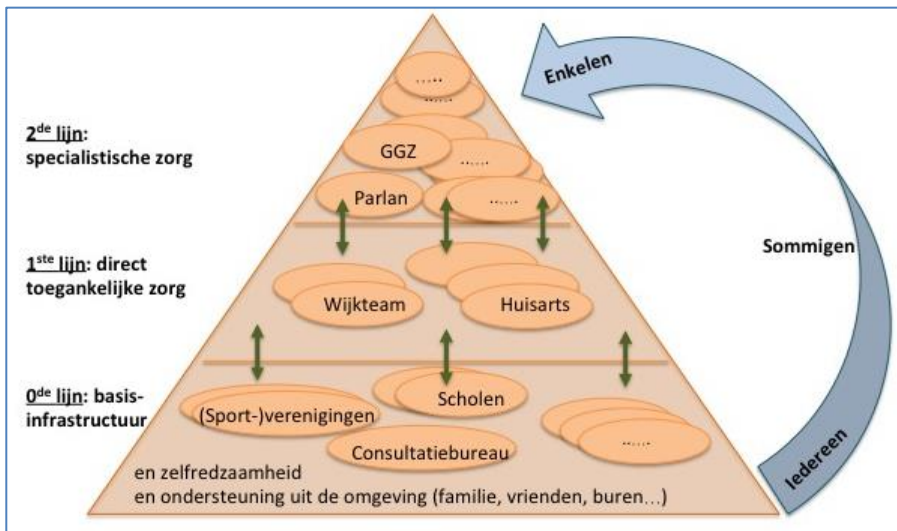
² LVB: licht verstandelijke beperking.

³ NJI: Nederlands Jeugdinstituut, <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Transformatie-jeugdhulp/Definitie>

RKC Medemblik – Opmeer

De inzet van het beleid is om hulpverlening in de top van de zorgpiramide terug te dringen.

Er wordt meer ingezet op hulp vanuit het eigen netwerk, eventueel met lokale ondersteuning. Daarnaast is bij specialistische hulp de inzet ook om de duur hiervan te beperken. De thema's uit de Transformatieagenda Specialistische Jeugdhulp Noord-Holland Noord (2016) zijn op dit punt ook helder: opgroeien, dichtbij thuis, als het echt niet anders kan en loslaten. Samenwerking is zowel lokaal als (boven-)regionaal van belang om de doelen te bereiken. Hier zijn veel partijen bij betrokken (zie figuur 1.1). Op het eerste gezicht hebben gemeenten en zorgpartijen een gemeenschappelijk belang om de thema's van de transformatieagenda uit te voeren. Wel zijn er verschillen in vooral financiële belangen, dit kan invloed hebben op het terugdringen van zorg.



Figuur 1.1 Overzicht betrokkenen 0de, 1ste en 2de lijns-jeugdhulp

In dit onderzoek staat de doeltreffendheid van de samenwerking centraal vanuit de gemeente Opmeer met organisaties in de basisinfrastructuur (0de lijn) en de partijen van de 1ste en 2de lijn. Bij doeltreffendheid gaat het over de mate waarin doelen worden bereikt.



Bij *samenwerken* gaat het om een doelgerichte relatie tussen organisaties, het uitwisselen van middelen (zoals kennis), het samen ontwikkelen, en het inzetten van middelen om gezamenlijke doelen te realiseren.⁴ Het behalen van doelen en het stellen van prioriteiten is dus van belang. Een succesvolle samenwerking om doelen te bereiken wordt door meerdere factoren bepaald. Deze factoren zijn weergegeven in bijgaand kader voor samenwerkingsrelaties (ontleend aan Kaats en Opheij (2013)).

De factoren van dit kader zijn nader toegelicht en onderdeel van het normenkader (zie hoofdstuk 1 in de Nota van Bevindingen).

Figuur 1.2 Kader voor samenwerkingsrelaties

⁴ Kaats, E. en W. Opheij (2013). Leren samenwerken tussen organisaties.

2 Resultaten op hoofdlijnen

In dit hoofdstuk worden eerst de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek benoemd. Hierbij maken we onderscheid naar het gevoerde en uitgevoerde beleid tot en met 2018 (paragraaf 2.1) en het nog te voeren beleid in komende jaren (paragraaf 2.2.) Ook de conclusies en aanbevelingen zijn gesplitst naar wat voortkomt uit het gevoerde beleid (paragraaf 2.3) en het toekomstig beleid (paragraaf 2.4). Gezien de lopende transformatie zijn de conclusies en aanbevelingen vooral bedoeld als handvatten voor toekomstige verbetering. Na de presentatie van de uitkomsten en conclusies en aanbevelingen sluiten we af met een beschouwing in een bredere context van sturing bij strategische transformaties (paragraaf 2.5).

2.1 Belangrijkste uitkomsten van het gevoerde beleid tot en met 2018

In deze paragraaf zijn de resultaten uit documentstudie, interviews en een enquête onder zorgpartijen opgenomen. De enquête is uitgevoerd in januari 2019 en geeft daarmee een beeld van de beleving van het uitgevoerde beleid tot en met 2018 (zie hoofdstuk 2, 3 en 4 van de Nota van Bevindingen).

Doeltreffendheid en samenwerking zijn twee aspecten van het normenkader.

De belangrijkste uitkomsten hebben we conform de twee samenhangende onderdelen van het normenkader (zie hoofdstuk 1 van de Nota van Bevindingen) opgenomen : 1) de doelen en prioriteiten en 2) de samenwerking met zorgpartijen.

Voor wat betreft het deel "Doelen en prioriteiten" gelden de uitkomsten voor de 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn. Voor wat betreft het deel "Samenwerking" merken we op dat dit gaat over de samenwerking met de 2^{de} lijn. De respons van organisaties uit de 0^{de} en 1^{ste} lijn was onvoldoende representatief om hier scores aan toe te kennen (zie paragraaf 4.1 in de Nota van Bevindingen).

Kernpunten doelen en prioriteiten:

- Sterke punten zijn dat de kaders en de controle op het budget goed geregeld zijn. De RKC constateert gelijktijdig dat er bij de samenwerking geen financiële prikkels zijn dat partners bijdragen aan de ambitie van de gemeente: het terugdringen van dure zorg (als doel van de transformatie).
- Gedeeltelijk op orde zijn de kaders en de controle op het maatschappelijk effect. Het sturen op de outcome, de kwantificering van de doelen op de ontwikkeling van de 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn en inzicht in realisatie van de doelen van de jeugdmonitor en de zorgpartijen is deels geregeld. In de samenwerkingsovereenkomsten (zie bijlage 3 van de Nota van Bevindingen) staan geen specifieke meetbare kwantitatieve doelen.

Kernpunten samenwerking:

- Bij de samenwerking blijkt dat aan de voorkant veel zaken goed geregeld zijn: er zijn duurzame afspraken en er is frequent contact. Bij de samenwerking is sprake van een gedeelde ambitie, vertrouwen, constructieve behandeling van conflicten, en een goede structuur en besturing en binding door inzet van faciliteiten. Een groot deel van de zorgpartijen (80%) en de gemeente vinden ook dat gestelde doelen bereikt worden.
- In de praktijk vinden zorgpartijen wel dat er slechts gedeeltelijk sprake is van inzicht in de belangen, helderheid van de bijdrage van partners, een heldere regierol van de gemeente, een goede communicatie en een goede evaluatie van de samenwerking.

RKC Medemblik – Opmeer

Deze kernpunten zijn de rode draad conform de volgende tabel 2.1 waarin de samenvattende scores conform het normenkader zijn opgenomen.

Tabel 2.1 Samenvattende score op het normenkader

Onderzoeksvraag	Normen	Score
DOELEN EN PRIORITEITEN		
1. Kaders: Welke doelen heeft de raad gesteld voor jeugdhulp (0 ^{de} , 1 ^{ste} en 2 ^{de} lijn)?	- Doelen over de outcome zijn helder - Doelen over het budget zijn helder - Er zijn doelen voor ontwikkeling 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn	  
2. Controle: Hoe wordt over de realisatie van de doelen gerapporteerd; is dat voor de raad inzichtelijk?	- Inzicht in behalen van doelen met de jeugdmonitor - Inzicht in behalen van doelen budget - Inzicht in de realisatie van doelen zorgpartijen	  
3. Samenhang van doelen: Hoe verhouden de doelen van de gemeente zich met de doelen van de zorgpartijen?	- Er is een samenwerkingsovereenkomst met duurzame afspraken (zie verwijzing naar de TAJ in paragraaf 2.2 van de Nota van Bevindingen)⁵ - In de samenwerkingsovereenkomst staan doelen - Gemeente en zorgpartijen hebben frequent contact	  
SAMENWERKING		
4. Ambitie en doelen: Is er een gedeelde ambitie van gemeente en zorgpartijen? Waar gaan ze samen voor?	- Er is een gedeelde ambitie tussen gemeente en zorgpartijen (partners) - De bijdrage van partners is helder - Er is een (financiële) prikkel dat partners bijdragen	  
5. Belangen: Wat zijn de belangen van gemeente en zorgpartijen?	- Partners hebben inzicht in elkaars belangen - Gezamenlijke oplossing gaat voor eigen belang	 
6. Relatie: Is er vertrouwen? Is de relatie constructief?	- Partijen hebben vertrouwen in elkaar - Conflicten worden constructief behandeld	 
7. Organisatie: Is het netwerk van partijen professioneel georganiseerd?	- Structuur en besturing van de samenwerking zijn afgestemd op doelen van partners/organisaties - Faciliteiten (bv. ICT, financiën) en medewerkers van partijen worden als bindmiddel ingezet - De samenwerking leidt tot realisatie van doelen	  
8. Proces: Is het proces van de samenwerking goed georganiseerd?	- De rollen (o.a. regierol) in de samenwerking zijn helder - Er is goede communicatie tussen gemeente en zorgpartij - Er is evaluatie van het samenwerkingsproces	  

Essentiële punten van de ontwikkelingen sinds 2015 en voorgenomen ontwikkeling beleid 2019-2022

De RKC vindt het opvallend dat uit de enquête blijkt dat slechts 40% van de respondenten het eens is met de stelling dat sinds 2015 is ingezet op het terugdringen van de wachtlijsten. Daarbij vindt net de helft (60%) dat er meer gestuurd wordt op outcomedoelstellingen. Gelijktijdig is bij 100% van de geënquêteerde zorgpartijen de omvang van de jeugdhulp de afgelopen jaren toegenomen. Vanuit het perspectief van deze essentiële punten gaan we in de volgende paragrafen nader in op het toekomstig beleid en de conclusies en aanbevelingen.

⁵ Het gaat hierbij om afspraken voor langere duur over kwaliteit, passende zorg en professionaliteit in combinatie met hierop toegesneden bekostiging en tariefstelling.

2.2 Belangrijkste uitkomsten van het onderzoek gericht op het toekomstig beleid

In deze paragraaf zijn de resultaten uit documentstudie en het ambtelijk wederhoor over het nog op te stellen toekomstig beleid opgenomen. Omdat het beleid nog niet uitgevoerd is, is hier (logischerwijs) geen enquête onder zorgpartijen over uitgevoerd (zie hoofdstuk 5 van de Nota van Bevindingen).

De wijze van transformatie van jeugdhulp heeft een groot maatschappelijk effect in de toekomst. Dit onderzoek is gericht op de doeltreffendheid (maatschappelijk effect) van de samenwerking op het gebied van de jeugdhulp vanuit de gemeente met de 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn. Jeugdhulp is een omvangrijk, complex en zich nog steeds ontwikkelend beleidsveld. En het maakt integraal onderdeel uit van het grotere sociaal domein. De (verdere) ontwikkeling van het wijkteam (1^{ste} lijn) en de (keten-)samenwerking met partijen in 0^{de}, 1^{ste} (huisartsen) en 2^{de} lijn zijn voor het maatschappelijk effect van groot belang.

De ontwikkeling van wijkteams hangt af van lokale situatie en de keuze van werkzaamheden. Het CBS⁶ signaleert een landelijke toename van 33% van jeugdhulp uitgevoerd door wijkteams. Mogelijke oorzaken zijn: meer ambulante jeugdhulp door wijkteams bijv. door toename gezinnen in armoede, een betere en eerdere signalering, overbruggingszorg door wijkteams bij wachtlijsten bij zorgpartijen en toestroom vanuit de Wlz. Het CBS geeft daarom aanbevelingen waarmee wijkteams gericht kunnen werken aan preventie (zie verder onder aanbevelingen in 2.4).

De ontwikkeling van ketensamenwerking is effectief bij het volgen van zes leidende principes. Uit onderzoek en ervaring blijken er zes leidende principes voor effectieve ketensamenwerking⁷. Als we deze principes vergelijken met (de visie in) de huidige Nota Sociaal Domein 2016-2020 (tabel 3.2 in de Nota van Bevindingen) zien we het volgende beeld.



- 1) Opmeer heeft gekozen voor het optimaliseren van de samenwerking. Gelijktijdig zien we nog geen concrete invulling hiervan (hoe gebeurt dat?) of selectie van strategische partners. Er is sprake van een behoorlijk aantal (regionale) zorgpartijen.
- 2) We zien dat partners (nog) niet betrokken zijn geweest bij het opstellen van het beleid.
- 3) Er wordt (regionaal) geïnvesteerd in goede managementinformatie zoals een regionaal dashboard in 2019. Qua principe moet dit aansluiten bij de informatie om het werk goed te doen (wachtlijsten, doorlooptijden, cliënt-informatie).

Figuur 2.1 Leidende principes voor effectieve samenwerking

- 4) Opmeer heeft haar monitoring nog niet zodanig geregeld dat activiteiten getoetst kunnen worden aan het gewenste maatschappelijk resultaat. Wel is in het lokaal implementatieplan (december 2018) aangegeven om het (regionale) beleid, meten van resultaten en contractmanagement in Opmeer te implementeren.

⁶ I&O Research, Onderzoek naar toename Jeugdhulp Wijkteams, Ministerie van VWS, oktober 2018.

⁷ Publicatie van juli 2018 op het kennisplatform <https://www.gemeentennl.nl/sociaal-domein/bezuinigen-in-het-sociaal-domein-door-ketensamenwerking/>

RKC Medemblik – Opmeer

- 5) Blijvend leren is niet als specifieke activiteit beschreven. Er wordt in algemene zin gesproken over doorontwikkelen. Gelijktijdig zagen we hiervoor dat in de praktijk het proces van samenwerking nog verbeterpunten (communicatie, regierol, evalueren) bevat voor de gemeente Opmeer.
- 6) Een gezamenlijk incentivesysteem, waarbij een door de gemeente gewenst resultaat wordt beloond, moet sub-optimalisatie⁸ voorkomen. Op dit moment worden kosten, opbrengsten en risico's niet gezamenlijk door gemeente en zorgpartijen gedragen. De gemeente betaalt zorgaanbieders op basis van inkoopafspraken. De beloning (incentive) is gekoppeld aan de productafname en niet aan het beoogde resultaat. Opmeer gaat inzetten op resultaatgestuurde afspraken. Bij deze manier van werken – vanaf 1 januari 2020 – wordt de zorgaanbieder afgerekend op het resultaat dat vooraf met de inwoner/cliënt is bepaald. Aandachtspunt is dan wel wie vaststelt dat het resultaat is gehaald.

2.3 Conclusies en aanbevelingen vanuit het gevoerde beleid van belang voor de toekomst

Conclusie 1 : Kaders en controle. De kaders en controle zijn nu gericht op het budget. Er is minder scherpe aandacht voor kaderstelling en controle op het maatschappelijk effect. Het risico is dat er niet scherp genoeg gestuurd wordt op de uiteindelijke doelen van de transformatie: het versterken van de eigen kracht en het terugbrengen van specialistische zorg (2^{de} lijn).

Toelichting: De scherpste van de kaderstelling en de controle is nu vooral gericht op het budget. Wat betreft het maatschappelijk effect is er minder scherpste. Het ontbreekt aan kwantitatieve doelen op wettelijke beleidsindicatoren (outcome). Controle hierop met een toelichting van verschillen leidt zo niet eenvoudig tot bijsturing van beleid. In het huidige beleid staan wel proces- en outputdoelen. Het is niet inzichtelijk hoe dit bijdraagt aan het gewenste maatschappelijk effect (outcome doelen). Er is geen nulmeting en doelstelling op de ontwikkeling van de 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn. Welke toe- of afname (in 0^{de}, 1^{ste} en 2^{de} lijn) is vanuit visie op de lange termijn gewenst op de verschillende onderdelen van jeugdhulp?

Aanbeveling 1: Kaders en controle. Versterk de kaderstelling en controle op het maatschappelijk effect.

Toelichting: De kaderstelling en controle op maatschappelijk effect kan verbeteren door: kwantitatieve outcomedoelen te bepalen in beleidsplannen/programmabegrotingen. Maak in deze stukken een zichtbare koppeling tussen de gestelde prioriteiten en de (te behalen) wettelijke verplichte beleidsindicatoren (zie tabel 3.3 in de Nota van Bevindingen). Maak ook zichtbaar wat de voor Opmeer gewenste kwantitatieve verschuiving is in de zorgpiramide (strategisch), hoeveel partijen echt integraal samenwerken (tactisch) en of in alle gezinnen waar jeugdhulp geboden wordt het principe één gezin, één plan, één regisseur wordt gerealiseerd (operationeel). Het werken met outcome indicatoren (in programmabegroting) kan dan ook gebruikt worden om het beleid bij te sturen.

Conclusie 2 : Praktijk. Qua structuur heeft Opmeer (ook via de regio) veel goed geregeld. In de praktijk is lokaal meer aandacht nodig voor samenwerking met zorgpartijen: inzicht in belangen, invulling regierol, communicatie en evaluatie.

Toelichting: De gemeente Opmeer heeft formeel zaken goed geregeld. Er is lokaal een eigen wijkteam met expertise, op regionaal niveau zijn inkoop en calamiteiten geregeld. En bovenregionaal zijn zaken als crisisdienst, jeugdbescherming en reclassering opgepakt. De beeldvorming van zorgpartijen over de samenwerking in de praktijk is echter minder positief. Er is maar gedeeltelijk helderheid over de bijdrage van partners en inzicht in de wederzijdse belangen.

⁸ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Suboptimalisatie>

Op lokaal niveau zijn er zaken te verbeteren zoals de regierol van de gemeente, de communicatie met de gemeente en de structurele evaluatie van de samenwerking door de gemeente.

Aanbeveling 2: Praktijk. Stuur in de praktijk en vooral op lokaal niveau meer op belangrijke samenwerkingsaspecten.

Toelichting: In convenanten en (inkoop-) contracten zijn diverse samenwerkingsafspraken gemaakt. In dit rapport zijn - door een enquête - de ervaringen van zorgpartijen in de praktijk weergegeven. Naast de formele afspraken is het steeds belangrijker om de onderliggende succesfactoren van samenwerking meer aandacht te geven. Zorg dat de gemeente zicht heeft op de belangen en vice versa, en geef concreter aan wat de regierol in de praktijk betekent. Voor het verbeteren van de communicatie ligt mogelijk een additionele rol van lokale beleidsmedewerkers, wethouder of regionale procesregisseur. Tot slot: zorg voor een integrale structurele aanpak van de evaluatie van de samenwerking van alle zorgpartijen. En rapporteer over de samenwerkingsrelaties periodiek naar de raad.

2.4 Conclusies en aanbevelingen voor het nieuwe beleid van belang voor de toekomst

Conclusie 3 : Visie. De visie van Opmeer (juli 2016) is niet opgesteld of geactualiseerd samen met zorgpartners. Wel zijn kenmerken van de transformatiedoelen en wijze van samenwerking beschreven. Er ontstaat een risico dat de visie niet meer geheel passend is bij de huidige situatie.

Toelichting: In de visie van Opmeer wordt aandacht gegeven aan een 20-tal thema's zoals : één gezin, één plan, één regisseur, gebiedsgericht werken, preventie en innovatie. Opmeer geeft daarbij aan de regionale ontwikkelingen te volgen. Echter de visie op Jeugdhulp is niet geactualiseerd bijvoorbeeld naar aanleiding van Westfriese actuele trends en ontwikkelingen⁹. Het wijkteam is in de operatie wel actief, maar uit de enquête blijkt dat er op beleidsniveau minder interactie is met diverse zorgaanbieders. Dit kan effect hebben op het realiseren van (lokale) maatschappelijke resultaten en/of op de daarbij behorende (toenemende) kosten.

Aanbeveling 3: Visie. Actualiseer de visie van de gemeente op de Jeugdhulp. Vertaal ook de aanbevelingen van landelijke onderzoeken op het gebied van Jeugdhulp.

Toelichting: Een actualisering kan al plaats vinden door van de 20 punten van de visie samen met zorgpartners aan te geven of deze nog van toepassing zijn en meer of minder belangrijk zijn geworden. Maak hierbij bijvoorbeeld gebruik van inzicht in de genoemde Westfriese actuele trends en ontwikkelingen. Omdat Opmeer in haar visie kiest voor preventie zijn de aanbevelingen van I&O Research voor de inzet van wijkteams ten aanzien van de jeugdhulp van belang. Deze zijn samengevat (zie paragraaf 5.1 in de Nota van Bevindingen):

- zorg voor uniforme registratie van preventie en ambulante jeugdhulp;
- pas het hulpmiddel 'leidraad toegang preventief-ambulant' toe bij beleidsinformatie;
- concretiseer en maak preventie meetbaar.

Belangrijk hierbij is, dat de gemeente zicht krijgt op de omvang en bronnen van de doorverwijzingen en wachtlijsten. Door data-analyse kan gestuurd worden op het terugbrengen van de doorverwijzingen, de wachtlijsten en de kosten. Een aandachtspunt hierbij is dat data uit meerdere bronnen kan komen, zodat samenwerking en afstemming tussen gemeente en zorgpartijen nodig is bij data verzameling en analyse.

⁹ K. van Dijken (2018). Platform 31. Trends en opgaven voor de Westfriese gemeenten .

Conclusie 4 : Ketensamenwerking. Er is nog geen nieuw beleid met concrete aandacht voor de principes van ketensamenwerking. In algemene zin is beschreven dat het netwerk de komende jaren verder door te ontwikkelen is. Echter dat is beperkt uitgewerkt naar de zes leidende principes.

Toelichting: De gemeente Opmeer heeft nog geen (nieuw) beleidsplan om de samenwerking in de keten concreet verder te brengen. Hierdoor is er beperkt scherpte in de concrete invulling van de principes van ketensamenwerking. Onduidelijk is bijvoorbeeld of er selectie komt van zorgpartners, of samen beslist wordt in de uitvoering, of er één objectief meetsysteem komt, of verbeteren met LEAN principes gaat en of kosten, opbrengsten en risico's gezamenlijk gedragen worden.

Aanbeveling 4 : Ketensamenwerking. Ga in het nieuwe beleid (vanaf 2020?) en uitvoeringsplan nadrukkelijk en scherper aan de slag met de principes van ketensamenwerking.

Toelichting: Door scherp te zijn in de concrete invulling van de principes van ketensamenwerking wordt sub-optimalisatie voorkomen. Hiermee wordt bedoeld dat zorgpartijen er vooral op gericht zijn om inspanningen te leveren zodat de werkwijze binnen de eigen organisatie zo goed mogelijk verloopt. Gelijktijdig zal de gemeente zich vooral inspannen om de werkwijze binnen de gemeente zo goed mogelijk te laten verlopen. Het effect kan zijn dat vanuit het beeld van de cliënt de werkwijze niet optimaal verloopt. Wel blijkt uit de CEO's (Cliënt ErvaringsOnderzoeken) een steeds positiever beeld bij cliënten van de samenwerking van hulpverleners.

Geef duidelijk aan of en hoe er sprake zal zijn van selectie van zorgpartners. Betrek deze dan ook in het besluitvormingsproces bij de uitvoering. Zet met de geselecteerde zorgpartijen samen in op één objectief meetsysteem van resultaten. Zet de LEAN principes gericht in bij continu verbeteren. En tot slot: een daadwerkelijk partnerschap gaat ook over het gezamenlijk dragen van de kosten, opbrengsten en risico's van de jeugdhulp. De overgang van productgericht naar resultaatgestuurd inkopen is een belangrijk element bij het realiseren van doelen. Hiermee wordt geregeld dat zorgpartijen samen met de cliënt het concreet te bepalen effect benoemen. Dit versterkt de doeltreffendheid van het maatschappelijk effect. Er bestaat een risico, dat de zorgpartijen bij resultaatgerichte bekostiging voor maximale financiële vergoedingen willen gaan, en/of dat budgetten eerder gebruikt zijn dan dat het resultaat is bereikt. Daarom is het van belang dat de gemeente kaders stelt aan indicatiestellingen (soort, duur, kosten en beoogd resultaat van behandeltrajecten). Vanuit controleoogpunt is het van belang dat de gemeente zicht houdt op de vaststelling van het bereikte resultaat en de daadwerkelijke kosten.

2.5 Beschouwing in bredere context

De onderzoeksresultaten willen we ook in een iets bredere context beschouwen.

In de vorige paragrafen zijn de uitkomsten, conclusies en aanbevelingen opgenomen die rechtstreeks gebaseerd zijn op de onderzoeksbevindingen (zie Nota van Bevindingen).

In aanvulling hierop willen wij nog een aantal beelden meegeven, die van belang zijn bij het verder vorm geven van de transformatie. Dit heeft te maken met een bredere blik vanuit strategische vernieuwingen en transformatie van besturingssystemen.

Met andere woorden: in de toekomst gaat het vooral ook om gedragsverandering te stimuleren. Dit betekent ook op een andere manier (door een andere bril) naar de transformatie van de jeugdhulp kijken.

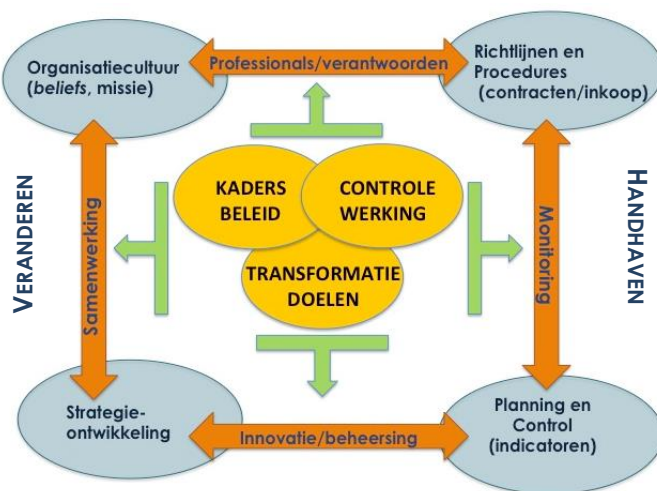
RKC Medemblik – Opmeer

In de volgende passages nemen we u kort mee in deze (wellicht al bekende) andere manier van kijken. Vervolgens stellen we vanuit deze andere manier van kijken een tweetal vragen voor de gemeente Opmeer.

We beantwoorden deze vragen niet, omdat juist het gesprek hierover tussen college en raad, verder kan bijdragen aan de transformatie en doeltreffendheid (en doelmatigheid) van de jeugdhulp. We benoemen daarbij wel de uitdagingen voor het college en de raad.

Hefbomen bij verandering, oftewel transformatie is vooral een gevolg van gedragsverandering

Volgens Simons¹⁰ zijn er een viertal hefboomen die bij de besturing van organisaties gebruikt worden om patronen in organisatorisch gedrag te handhaven of te veranderen. Toegepast op het vraagstuk van de transformatie en uitgaande van de kaderstellende en controlerende rol van de raad is dit in onderstaande figuur gevisualiseerd.



Centraal in de figuur staan de transformatiedoelen. Zij moeten steeds uitgangspunt zijn bij de invulling van de vier hefboomen om als organisatie succesvol (doeltreffend en doelmatig) te zijn. De vier hefboomen moeten daarbij afgestemd en in evenwicht zijn.

Aan de rechterkant van de figuur is het kernbegrip *handhaven*. Hier is de meer traditionele besturing en de daarbij behorende monitoring van de informatie zichtbaar. Daarbij wordt door formele richtlijnen, procedures en afspraken (zoals inkoop) gestuurd op de doelen.

Figuur 1.3 Kaderstelling en controle op basis van vier hefboomen transformatie

In de P&C-cyclus (planning en control) is aandacht voor indicatoren gericht op de doelen. Procedures en P&C worden gemonitord, zodat bijsturen plaats kan vinden.

Aan de linkerkant van de figuur is het kernbegrip *veranderen*. Hier is de meer innovatieve besturing zichtbaar. Deze is gebaseerd op een sterk geïnternaliseerde organisatiecultuur, oftewel waar geloven mensen in (beliefs). Daarbij moeten nieuwe kansen en bedreigingen vertaald worden door een continue strategieontwikkeling. Cultuur en strategieontwikkeling zijn de bindende factoren bij (keten-)samenwerking.

Vanuit de balans van handhaven en veranderen komen voor Opmeer twee vragen naar voren.

De aanbeveling van de RKC is – gezien het belang voor de toekomst – dat de gemeente aan de onderstaande twee vragen bewust aandacht besteedt bij de balans tussen handhaven en veranderen in de verdere beleidsontwikkeling en de uitvoering daarvan.

Zou de aandacht niet meer moeten liggen op samenwerkingscultuur en -strategie?

Wij hebben tijdens het onderzoek het beeld gekregen, dat de nadruk vooral heeft gelegen (en deels nog ligt) op de hefboomen van richtlijnen en procedures (zoals convenanten en inkoop) en de P&C-cyclus vanuit de oude situatie. Begrijpelijk vanuit de gedachte van transitie, maar minder doeltreffend vanuit de gedachte van transformatie. In het te actualiseren beleid zou dan meer aandacht voor cultuur, strategieontwikkeling en samenwerking moeten zijn. Om dit vervolgens te

¹⁰ Figuur en begrippen zijn gebaseerd op de Levers of Control van Simons. <http://www.house-of-control.nl/managementcontrol-levers-of-control-simon.html>

RKC Medemblik – Opmeer

vertalen (van links naar rechts) naar daar bijpassende richtlijnen en P&C-cyclus. De huidige verantwoording en beheersing zullen mee moeten veranderen. Wij hebben de indruk, dat de verantwoording en beheersing nog veel op de oude situatie zijn gebaseerd.

De uitdaging voor de raad is dan om juist qua kaderstelling en controle dit meer en eerst te richten op de hefboomen van organisatiecultuur, de strategieontwikkeling en de samenwerking. Waaraan moet de cultuur voldoen? Hoe helder is de strategieontwikkeling en zijn kansen en bedreigingen serieus genomen? Geven we echt invulling aan ketensamenwerking?

De uitdaging voor het bestuur is om beleid en uitvoering ook te vertalen in de concretisering in nieuwe procedures en P&C (indicatoren). Zo is het ook mogelijk om daadwerkelijk de controle op het realiseren van transformatiedoelen in te vullen.

Gaat de aandacht niet te veel naar de 2^{de} lijn in plaats van naar de 0^{de} en 1^{ste} lijn?

Veel van de landelijke en lokale documenten (over beleid, verantwoording en uitvoering) zijn gericht op de uitvoering en afstemming met de zorgpartijen van de 2^{de} lijn.

Dat is zichtbaar op landelijk niveau waar de ontwikkelopgave voor het jeugdstelsel vertaald is in termen als: ontwikkelen visie met aanbieders, kennisuitwisseling met aanbieders, samenwerking met instellingen voor een nieuw ondersteuningsaanbod (zie hoofdstuk 2 in de Nota van Bevindingen).

Ook in de regionale beleidsontwikkeling met de andere WF7-gemeenten is dit zichtbaar. De strategische agenda bevat vooral thema's gericht op 2^{de} lijns zorgaanbieders (zoals inkoop, bovenregionale specialistische jeugdhulp).

Op lokaal beleidsniveau zien we zowel aandacht voor de 2^{de} lijn als voor de 1^{ste} en 0^{de} lijn. Wel zijn de strategische en tactische doelen vooral gericht op de 2^{de} lijn en zien we de aandacht voor de 0^{de} lijn eigenlijk alleen op operationeel niveau (zie tabel 3.2 in de Nota van Bevindingen). In de tijd zien we ook meer recente afspraken/convenanten en meer aandacht met de 2^{de} lijn dan met de 0^{de} en 1^{ste} lijn (zie paragraaf 3.3 in de Nota van Bevindingen).

Verder was bij de door de RKC uitgezette enquête naar zowel 0^{de}, 1^{ste} als 2^{de} lijn, de respons voor de 2^{de} lijn veel hoger (zie hoofdstuk 4 in de Nota van Bevindingen). Een overzicht van organisaties uit de 0^{de} en 1^{ste} lijn was ook niet eenvoudig voorhanden.

Dit zijn signalen dat er mogelijk meer aandacht en contact is met de 2^{de} lijn dan met de organisaties in de 0^{de} en 1^{ste} lijn. Gezien het uiteindelijke doel van de transformatie en de daarbij opgestelde transformatiedoelen voor gemeenten (zie hoofdstuk 1), ligt het voor de hand om meer/ beter zichtbaar in te zetten op de 0^{de} en 1^{ste} lijn.

3 Bestuurlijk wederhoor en nawoord RKC

Bestuurlijk wederhoor



RKC Medemblik-Opmeer
t.a.v. de heer H. Wokke (voorzitter)
Postbus 45
1645 ZG WOGNUM



Ons Kenmerk	19.0005808
Datum	15 mei 2019
Afdeling	Samenlevingszaken

Onderwerp: Bestuurlijk wederhoor rapport RKC Medemblik-Opmeer over jeugdhulp

Geachte heer Wokke,

We danken u voor uw onderzoeksrapport naar de doeltreffendheid van onze samenwerking met aanbieders van jeugdhulp. U heeft ongeveer gelijktijdig dit onderzoek ook gedaan in de gemeente Medemblik. Op 17 april jl. heeft u uw conceptbevindingen, - conclusies en -aanbevelingen besproken met de wethouder Sociaal Domein R. Tesselaar. Het rapport is in nauwe samenwerking met en medewerking van onze ambtelijke organisatie tot stand gekomen. Onze organisatie kampte tijdens uw onderzoek met bijzondere omstandigheden (personeelsmutaties, ziekte), waardoor sleutelfiguren niet of niet altijd beschikbaar konden zijn. U was bereid hier rekening mee te houden en planningen aan te passen. We zijn u hiervoor erkentelijk.

Algemene reactie

Voordat we reageren op de zgn. Bestuurlijke Nota (deel 1) en in het bijzonder uw conclusies en aanbevelingen (bestuurlijk wederhoor) concluderen wij, kijkend naar de stoplicht-scores op het normenkader (pagina 7), dat we tevreden kunnen zijn over de resultaten van uw onderzoek. Ze zijn ook bijna identiek aan uw bevindingen voor Medemblik. De financiële kaders en controles zijn op orde, veel zaken zijn goed geregeld, en er zijn duurzame afspraken en intensieve contacten. We zijn er trots op dat 80% van de geënquêteerde aanbieders vindt dat de gestelde doelen bereikt worden; 80% aangeeft dat er een goede band is met de gemeente; en dat 80% vertrouwen heeft in de gemeente. Uw rapport bevat voor ons ook aangrijpingspunten om samen met de andere Westfriese gemeenten en zorgaanbieders verder te werken aan verbetering van de samenwerking, werkprocessen, innovatie, kwaliteit enz.

RKC Medemblik – Opmeer

We signaleren dat niet alle conclusies en aanbevelingen (3 en 4) direct verband lijken te houden met uw probleemstelling, de onderzoeksvragen en de Nota van Bevindingen. Voorts is van belang op te merken dat het onderzoek is gedaan en betrekking heeft op 2018 en voorgaande jaren. Hierdoor zijn recente en significante ontwikkelingen buiten beschouwing gelaten die, als daarvan wel sprake was geweest, wellicht tot andere conclusies en aanbevelingen hadden kunnen leiden. We zullen dit hieronder nader toelichten.

Reactie op uw conclusies en aanbevelingen

Conclusie & aanbeveling 1

U concludeert dat de kaders en de controle gericht zijn op het budget en minder aandacht is voor kaderstelling en controle op het maatschappelijk effect en beveelt u aan de kaderstelling en controle op het maatschappelijk effect te versterken.

We veroorloven ons de opmerking dat het niet verwonderlijk is dat in de afgelopen jaren de focus is komen te liggen op het geld. Driekwart van de gemeenten kampt met forse tekorten op de budgetten voor jeugdhulp en Wmo. Dit is vooral het gevolg van een stijging van het aantal kinderen met jeugdhulp, verzwaarings van de zorgvraag en bezuinigingen op het macrobudget door de rijksoverheid. Mede hierdoor is de transformatie, bedoeld om de door u genoemde effecten te genereren, ook in Opmeer nog maar net begonnen. Dit gebeurt op lokaal, regionaal en bovenregionaal niveau. Voorbeelden hiervan zijn onze lokale innovatie-agenda, het Transformatieplan Westfriesland 2018-2021 en de Transformatie-agenda met bijbehorend uitvoeringsprogramma Bovenregionale specialistische jeugdzorg 2019-2022 (de recente opvolger van het plan voor de jaren 2015-2018) met speerpunten zoals JeugdzorgPlus, doorontwikkeling Integrale Crisisdienst Jeugd, Veilig Thuis, pleegzorg, MDA++.

Op dit moment wordt aan de hand van kwartaalrapportages van zorgaanbieders het aantal cliënten in jeugdhulp bij de verschillende aanbieders, wachtlijsten, klachten en overige ontwikkelingen via de regionale contractmanagementgesprekken, in kaart gebracht. Het wijkteam Opmeer bewaakt op cliëntniveau de realisatie van de zgn. trajectdoelen en wachttijden. Jaarlijks wordt de klanttevredenheid onderzocht.

Vanaf 1 januari 2020 gaat in Opmeer (net als in de andere zes Westfriese gemeenten) de bekostiging van de Wmo en Jeugdhulp op een resultaatgestuurde manier plaatsvinden. Deze nieuwe werkwijze is in zeer nauwe samenwerking met zorgaanbieders ontwikkeld. Beoogd wordt om de transformatie- en innovatiemogelijkheden binnen de geleverde zorg en ondersteuning te optimaliseren. De resultaten worden afgezet tegen de kosten ervan. Dit zal worden gemonitord in het kader van het contractmanagement.

Met deze initiatieven wordt, naast financiële beheersing van de kosten voor jeugdhulp, gestreefd naar versterking van de maatschappelijke effecten in algemene zin. Dit is een zaak van lange adem, waarvan het ook niet eenvoudig is om het causale verband tussen maatregelen en effecten aan te tonen.

Conclusie & aanbeveling 2

U concludeert dat regionaal veel goed is geregeld, dat lokaal meer aandacht nodig is voor samenwerking met zorgpartijen en beveelt u aan om lokaal meer te sturen op belangrijke samenwerkingsaspecten.

U lijkt de indruk te hebben gekregen dat wij op lokaal niveau niet veel doen aan samenwerking met zorgaanbieders. Wij willen dit beeld nuanceren. Er is lokaal periodiek overleg met grote aanbieders zoals GGZ NH en Parlan. Als er specifieke omstandigheden zijn, overleggen we natuurlijk ook met zorgaanbieders. Er vinden in het kader van het contractmanagement per kwartaal zgn. accountgesprekken met zorgaanbieders plaats (waar medewerkers van Opmeer aan deelnemen). We doen dit samen met de andere Westfriese gemeenten; Opmeer zou dit niet alleen kunnen doen.

Wij kiezen er dus bewust voor (om inhoudelijke en organisatorische redenen) om de afstemming en samenwerking met zorgaanbieders vooral te laten plaatsvinden op regionaal en bovenregionaal niveau. Zorgaanbieders hebben hier ook een voorkeur voor in plaats van dit te doen met en in alle gemeenten met wie ze samenwerken. De resultaten van de enquête onder zorgaanbieders laten zien dat zorgaanbieders niet negatief oordelen over de samenwerking met de gemeente.

Conclusie & aanbeveling 3

U concludeert dat de visie van Opmeer (2016) niet is opgesteld in samenwerking met zorgaanbieders, dat er een risico is dat de visie niet meer geheel passend is bij de huidige situatie en beveelt u aan de gemeentelijke visie op jeugdhulp te actualiseren.

De Nota Sociaal Domein gemeente Opmeer 2016-2020 (en de daarin verwoorde visie op jeugdhulp) is niet opgesteld met zorgpartners omdat het een 'kapstoknotitie' is, waarin het gemeentelijk beleid verzameld is. In 2020 gaan wij ons beleid actualiseren. We zullen hierbij alle relevante informatie, data en adviezen (waaronder het advies van de rekenkamercommissie) betrekken die op dat moment hiervoor relevant zijn. We denken hierbij bij voorbeeld aan het (regionale) Uitvoeringskader Inkoop Sociaal Domein Westfriesland 2019-2021, waarin de uitgangspunten en veranderopgaven voor de inkoop en bekostiging van de jeugdhulp en Wmo-ondersteuning is opgenomen.

In de toelichting op uw conclusie schrijft u dat dit effect kan hebben op het realiseren van (lokale) maatschappelijke resultaten en/of op de daarbij behorende (toenemende) kosten. Wij kunnen ons hierin niet volledig vinden. Naast dat we heel veel in regionaal verband doen (op onderdelen is dat zelfs wettelijk verplicht), wijst o.a. recent onderzoek uit dat er sprake is van andere (externe) oorzaken voor de stijgende kosten van jeugdhulp. Sinds de jeugdhulp in 2015 de verantwoordelijkheid van de gemeenten werd, is het aantal jongeren met jeugdhulp met 12 procent is toegenomen; gemeenten hebben deels geen invloed op dit gebruik door het zgn. verwijzingsrecht van huisartsen en specialisten en de bevoegdheden van gecertificeerde instellingen

RKC Medemblik – Opmeer

(zij zijn verantwoordelijk voor jeugdbescherming en jeugdreclassering); de zorg die wordt verleend is zwaarder; de tarieven die zorgaanbieders hiervoor in rekening zijn gestegen; gemeente hebben weinig beleidsvrijheid om het beroep op jeugdhulp te reguleren; en het kabinet heeft in de afgelopen jaren een zgn. 'efficiencykorting' van 450 miljoen op het landelijke budget voor jeugdhulp toegepast.

Conclusie & aanbeveling 4

U concludeert dat er nog geen aandacht is voor de principes van ketensamenwerking en beveelt u aan in het nieuwe beleid hiermee aan de slag te gaan. Ketensamenwerking is een middel om de transformatie te bereiken.

We zullen bij het actualiseren van het beleid in 2020 de samenwerking met de zorgaanbieders toetsen op de door de RKC gedane aanbevelingen in dit rapport.

Tot slot

Wij stellen het op prijs als u ook deel 2 van uw rapport, de Nota van Bevindingen, ook met de raad deelt. Juist dit rapport geeft de raadsleden, naar onze mening, inzicht in de doeltreffendheid van onze samenwerking.

Vragen?

Hebt u vragen, dan kunt u contact opnemen met R. Luiks, telefoon 0226 – 36 3333 of via gemeente@opmeer.nl.

Met vriendelijke groet,



M.A.S. Winder
Gemeentesecretaris



G.J.A.M. Nijpels
Burgemeester

Wij werken op afspraak

Hebt u een product of dienst nodig van de gemeente? Maak een afspraak via www.opmeer.nl

RKC Medemblik – Opmeer

Nawoord RKC

We houden het nawoord kort en richten dit op het onderwerp van Jeugdhulp. Voor de leesbaarheid volgen we de indeling van de bestuurlijke reactie. De RKC heeft over de concept Bestuurlijke Nota een goed en constructief gesprek gehad met wethouder R. Tesselaar gericht op de toekomst.

Algemene reactie

Het is goed om te lezen dat het RKC rapport aanknopingspunten bevat om verder te werken aan de verbetering van de samenwerking enz. Ook dat is de intentie van het onderzoek van de RKC. De conclusies en aanbevelingen volgen uit de doelstelling (inzicht geven) en de probleemstelling (hoe verloopt de samenwerking) van het onderzoek (zie paragraaf 1.1 Nota van Bevindingen).

Conclusie & aanbeveling 1

Het doel van deze conclusie is juist om de focus te krijgen op *de kaderstelling en controle* van de maatschappelijke effecten. De afgelopen jaren was hier minder scherppte op (zie paragrafen 3.1 en 3.2 van de Nota van Bevindingen). De aanbeveling is concreet op deze verbetering gericht. Voor de raad is het van belang dat kaderstelling en controle scherper wordt ingericht (ook rol college) en verricht (vooral rol raad). Dit is toepasbaar op alle door u genoemde voorbeelden.

Conclusie & aanbeveling 2

Uit het rapport blijkt niet dat de RKC de indruk heeft dat de gemeente niet veel doet aan samenwerking. Uit de enquête onder zorgaanbieders blijkt dat op genoemde onderdelen (inzicht belangen/regierol/communicatie/evaluatie) er mogelijkheden tot (lokale) verbetering zijn. Dit zijn succesfactoren voor samenwerken en daarom benoemd (zie paragrafen 4.3 en 4.6 van de Nota van Bevindingen).

Conclusie & aanbeveling 3

Het is goed om te lezen dat u het beleid gaat actualiseren en alle relevante informatie (waaronder het advies / deze aanbeveling van de RKC) zal betrekken. Deze aanbeveling gaat o.a. over inzicht in trends, beleidskeuzes, wijze van registratie, gebruik van landelijke tools en data-analyse (zie ook paragraaf 5.1 en 5.2 van de Nota van Bevindingen). Het doel van de aanbeveling is om meer invloed te krijgen op – inderdaad bestaande - andere (externe) oorzaken van de stijgende kosten. Invloed hierop past bij de verantwoordelijkheid van gemeenten en *kan* dus effect hebben.

Conclusie & aanbeveling 4

Het is goed om te lezen dat u de principes van ketensamenwerking zult toetsen bij het actualiseren van het beleid in 2020. Deze principes zijn gebaseerd op onderzoek en ervaring (zie ook paragraaf 5.1 van de Nota van Bevindingen).

Tot slot

Zoals gebruikelijk biedt de RKC het gehele rapport (Bestuurlijke Nota deel 1 en Nota van Bevindingen deel 2) aan de raad aan.

Naast het hierboven genoemde, als reactie op het bestuurlijk wederhoor, wijst de RKC de raad specifiek op de twee te bespreken vragen vanuit een bredere context, zoals genoemd in paragraaf 2.5 van de Bestuurlijke Nota.