

Integrale bestuurlijke
samenvatting van de
inkoopstrategieën ten behoeve
van inkoop jeugdhulp 2025

Integrale bestuurlijke samenvatting van de inkoopstrategieën ten behoeve van inkoop jeugdhulp 2025

Datum: April 2023

Opdrachtgever: OZJT/Samen14

Inhoudsopgave

1. Inleiding	34
Voortborduren op de goede ontwikkelingen in Twente	34
Een relatief onrustig jeugdhulplandschap – Bewegingen en onzekerheden in het landschap	34
2. Tactische doelen	45
3. Ontwikkelpotentieel	56
Samenhang met de samenwerkingsagenda	56
4. Welke jeugdhulp valt onder deze inkoopstrategieën	67
Hoe zijn de deelsegmenten opgebouwd?	67
5. Passende Inkoop-en contractvorm	78
Inzetten op kwaliteit en betrouwbaarheid - screening aan de voorkant	78
Geen doorlopende inschrijving	78
Zorgdragen voor een dekkend jeugdhulplandschap	78
Een beheersbaar en overzichtelijk jeugdhulplandschap	78
Best passende inkoopvormen	89
Toelatingsprocedure met voorwaarden	89
6. Passende bekostiging	1011
Afwijking van strategisch inkoopdocument	1011
Uitvoeringsvarianten	1011
Tariefdifferentiatie	1112
7. Leveranciersmanagement	1213
Vormgeving zakelijk partnerschap	1213
Datagedreven werken	1213
8. Toegangsmanagement	1314
9. De inkoop-effecten van de voorgaande vier keuzes	1415
10. Deelnemende gemeenten	1516
11. Risico's	1617
12. Vervolg	1718
Nadere uitwerking in de bestekfase	1718
Marktconsultaties, betrokkenheid aanbieders	1718
Planning / Tijdspad	1718

1. Inleiding

In mei 2022 hebben de 14 Twentse gemeenteraden de Regiovisie jeugdhulp Twente (hierna Regiovisie) vastgesteld. Vanuit de Regiovisie zijn regionaal twee lijnen uitgezet:

1. De regionale strategie voor de inkoop van de jeugdhulp. De strategie voor de inkoop gaat vooraf aan de start van de inkoop van de jeugdhulp vanaf 2025.
2. De Meerjarige Samenwerkingsagenda Jeugd. Waarbij het jeugd(hulp)netwerk in Twente samen (door)ontwikkelt op de belangrijke inhoudelijke thema's om te komen tot verbetering in de jeugdhulp.

Vanuit de eerste lijn is op basis van de Regiovisie een inkoopstrategie ontwikkeld voor het totale Twentse zorglandschap per 2025 welke eind van 2022 is vastgesteld. De verschillende analyses die zijn uitgevoerd in het Strategisch inkoopdocument hebben ons geleerd dat de verschillen in de segmenten (wonen, verblijf, ambulante, crisiszorg en consultatie en diagnostiek) groot zijn. Ieder segment heeft z'n eigen karakteristieken. Willen we verdere stappen maken als Twente in ons zorglandschap dan moeten we ook meer differentiëren in onze inkoop. Dat zien we terug in de vijf onderliggende inkoopstrategieën van deze samenvatting. De inkoopstrategieën beschrijven een specifieke en bij het segment passende combinatie van keuzes van de sturingsinstrumenten (inkoop- en contractvorm, bekostiging, toegangsmanagement en leveranciersmanagement) die de meest optimale invulling geeft aan de inkoop van het segment. De vier sturingsinstrumenten zijn zo gekozen dat we per (deel)segment kunnen sturen op de gewenste beweging in dat (deel)segment en ze tegelijkertijd integraal passend zijn.

Voortborduren op de goede ontwikkelingen in Twente

De afgelopen jaren is door gemeenten, zorgaanbieders en andere ketenpartners de handen ineengeslagen om jongeren in Twente een mooi perspectief te bieden. De samenwerking heeft o.a. geleid tot getransformeerd werken in ontwikkeltafels met daarin stappen in de jeugdbeschermingsketen en partnerschap met onderwijs, het starten van een wachttijdnaanpak, ontwikkelen van datagestuurde werken en verschillende initiatieven om kinderen veilig te laten opgroeien. In de nieuwe inkoop willen we ervoor zorgen dat we onze jeugdigen met de juiste partners van de best passende jeugdhulp voorzien. De nieuwe inkoop zal daar waar gewenst ruimte blijven bieden voor de mogelijkheid tot pilots en het bestendigen van de goede opbrengsten van huidige projecten.

Een relatief onrustig jeugdhulplandschap – Bewegingen en onzekerheden in het landschap

Wanneer we het huidige jeugdhulplandschap bekijken zien we een relatief onrustig landschap.

Er zijn dynamieken van binnenuit en van buitenaf. Enerzijds zien we (landelijke) onzekerheden; de uitkomsten van de landelijke Hervormingsagenda jeugdhulp zijn nog niet bekend maar zouden invloed kunnen hebben op het landschap en daarmee op de inkoop. Anderzijds zien we inhoudelijke ontwikkelingen en regionaal gewenste transformatie zoals het versterken van de lokale sociale basis, de transitie naar kleinschalig wonen en de beweging naar minder verblijfsbedden en in plaats daarvan meer ambulante jeugdhulp. We zien pilots, projecten en vraagstukken op gebied van reële tarieven en personeelstekorten. Soms is het voortbestaan van (enkele van) onze aanbieders niet zeker. Vanuit dit relatief onrustige landschap wordt met een scope van 4-6 jaar vooruitgekeken tot 2029- 2031. In dat beeld is een dekkend zorglandschap waarin aan onze jeugdigen zorgcontinuïteit geboden kan worden van groot belang. De keuzes op de sturingsinstrumenten ondersteunen dat belang.

2. Tactische doelen

Voor het ontwikkelen van de inkoopstrategieën per segment is gestart met het formuleren van tactische doelen op basis van de leidende principes uit de Regiovisie en de strategische doelen uit het Strategisch inkoopdocument. We hebben de door de werkgroepen geformuleerde tactische doelen voorgelegd aan aanbieders tijdens de marktconsultaties. Daar werd over het algemeen positief op gereageerd. Er werd terughoudend gereageerd op het nastreven van en afrekenen op percentages bij de tactische doelen van ambulante jeugdhulp. Aanbieders adviseren om op de lange termijn trends en ontwikkelingen te gebruiken als input voor de contractbesprekingen. Meegegeven werd om de doelstellingen goed te definiëren aan de voorkant en geen nieuwe uitvragen te doen met als gevolg administratieve lastenverhoging. Er werd ook opgemerkt dat een uitgangspunt niet altijd haalbaar is (zoals bijvoorbeeld jeugdige blijft naar eigen school gaan). Wij begrijpen dat dit niet altijd kan, maar dit verandert niet ons uitgangspunt en hebben we daarom niet aangepast. Het heeft geresulteerd in tactische doelen om de ambities en samenwerking te duiden, niet om aanbieders op af te rekenen.

De tactische doelen verschillen per segment, omdat er per segment andere doelen nagestreefd worden. Bijvoorbeeld in het segment Verblijf sturen we op zo kort mogelijke duur van opname en op ambulantisering. In het segment Wonen sturen we op een stabiele woonomgeving die voor een jeugdige voelt als thuis. In het segment Ambulant sturen we op aansluiting op en samenwerking met de sociale basisinfrastructuur. Bovenstaande is een korte samenvatting van de tactische doelen en is niet bedoeld als een totaaloverzicht. De tactische doelen per segment vindt u in onderliggende documenten.

3. Ontwikkelpotentieel

Onderzocht is welke verbeteringen er nodig zijn voor het Twentse zorglandschap; er is veel ontwikkelpotentieel. Op basis van data, input van gemeenten en ketenpartners, marktconsultaties met aanbieders en een analyse van landelijke ontwikkelingen is dit zogenaamde ontwikkelpotentieel bepaald.

Wij hebben in de nieuwe inkoop nadrukkelijk aandacht voor

- normaliseren;
- op- en afschalen;
- vermijden van wachttijden;
- het sturen op doelen;
- ruimte voor het ontwikkelen van de lokale sociale basisinfrastructuur;
- vermindering van administratieve lasten en
- datagedreven werken.

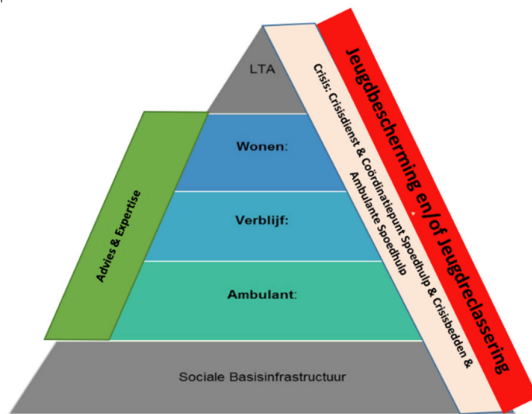
Door het inventariseren van het ontwikkelpotentieel is een beeld ontstaan van de complexiteit en dynamiek van het speelveld waar de inkoop van de jeugdhulp zich momenteel en in de komende periode in bevindt. Landelijke uitkomsten van lopende vraagstukken zullen meegenomen moeten worden en kunnen leiden tot aanpassing van de beschreven strategieën.

Samenhang met de samenwerkingsagenda

Gewenste ontwikkelingen, of die nu landelijke worden ingezet of volgen uit de regiovisie Jeugdhulp Twente, worden samen met aanbieders ook vormgegeven binnen de samenwerkingsagenda en niet alleen door middel van de nieuwe inkoop en het leveranciers- en contractmanagement wat daaruit voortvloeit.

4. Welke jeugdhulp valt onder deze inkoopstrategieën

Onder deze inkoop valt alle jeugdhulp uit de segmenten wonen, verblijf, ambulante jeugdhulp, crisiszorg en advies & expertise. Advies & Expertise is de vervangende term voor consultatie & diagnostiek. De jeugdhulp piramide ziet er als volgt uit:



Onderwijs zorg wordt nader uitgewerkt en is geen onderdeel van deze samenvatting van inkoopstrategieën.

Hoe zijn de deelsegmenten opgebouwd?

De vijf segmenten zijn onderverdeeld in deelsegmenten, zoals hieronder weergegeven.

Segment	Deelsegment
Ambulant	Begeleiding Behandeling Ernstige Dyslexie Medicatiecontrole exclusief medische comorbiditeit
Advies en expertise	n.v.t
Crisishulp	Coördinatie en Triage Crisisinterventie
Wonen	Pleegzorg Gezinshuis Woongroepen Kleinschalige hoogspecialistische woonvoorziening
Verblijf	Behandelgroep Driemilieuvoorziening Jeugdzorgplus Deeltijdverblijf/logeren

De definities van de deelsegmenten zijn in essentie uitgewerkt en in de bestekfase zullen deze aangescherpt worden.

5. Passende Inkoop-en contractvorm

Belangrijke aspecten bij het de keuze voor de inkoop- en contractvorm zijn vanuit de Regiovisie en het Strategisch inkoopdocument meegegeven:

- Inzetten op kwaliteit en betrouwbaarheid
- Geen doorlopende inschrijving
- Zorgdragen voor een dekkend jeugdhulplandschap
- Overzichtelijk en beheersbaar landschap

Inzetten op kwaliteit en betrouwbaarheid - screening aan de voorkant

Bij de besluitvorming over de Regiovisie en het Strategisch inkoopdocument is nadrukkelijk ingezet op kwaliteit en integriteit van aanbieders (tegengaan van zorgfraude). Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van het doorontwikkelde barrièremodel; het Kwaliteits- en Integriteitsinstrument Twente (KIT). Het nieuw ontwikkelde KIT bevat enerzijds een screening door toetsing op integriteit - o.a. op basis van de wet Bibob – en anderzijds een toetsing op basis van geschiktheids- en kwaliteitseisen. Bij de aanstaande inkoop wordt ingezet op een Bibob-toets voor alle aanbieders. Dit is zwaarder dan wat in het Strategisch inkoopdocument is gesteld, want daar wordt gesteld dat 'een Bibob-toets kán plaatsvinden'. De toetsing van kwaliteit en integriteit van aanbieders wordt separaat voorgelegd middels besluitvorming over KIT.

Geen doorlopende inschrijving

De mogelijkheid van doorlopende inschrijving voor aanbieders zoals die momenteel is ingericht heeft niet de gewenste innovatie gebracht. Wel heeft het veel werk en tijd gekost. Dit willen we bij de nieuwe inkoop voorkomen. Daarom zal er in navolging van de Regiovisie bij de nieuwe inkoop geen sprake meer zijn van doorlopende mogelijkheid tot inschrijving. Er zal slechts een mogelijkheid tot inschrijving zijn, als OZJT/Samen14 bepaalt dat er aan de vooraf door gemeenten/regio vastgestelde voorwaarden wordt voldaan, zoals als er onvoldoende aanbod is om aan de vraag te voldoen. Pas op dat moment wordt de inschrijving weer opengezet, zodat weer voldaan kan worden aan een dekkend jeugdhulplandschap. Daarna wordt de mogelijkheid tot inschrijving weer gesloten.

Zorgdragen voor een dekkend jeugdhulplandschap

Voor een aantal segmenten zijn we tevreden over het aantal aanbieders. Bij een aantal segmenten willen we (op termijn) graag meer aanbieders. Zo is vanuit het segment wonen de transitie naar kleinschalig wonen gewenst en vanuit dat oogpunt is het wenselijk dat nieuwe aanbieders zich gedurende de looptijd van het contract in kunnen schrijven (mits aan de vooraf vastgestelde voorwaarden wordt voldaan zoals hierboven beschreven -KIT). Ook voor het segment verblijf geldt dat het wenselijk is om aanbieders (onder voorwaarden) toe te kunnen laten zodat het landschap voor verblijf gedurende de looptijd van het contract dekkend is. Bij het segment ambulante is het van belang dat de jeugdige continuïteit van zorg heeft bij een aanbieder in de buurt.

Een beheersbaar en overzichtelijk jeugdhulplandschap

In het Strategisch inkoopdocument is aangegeven dat we geen voorstander zijn van het overall toepassen van hoofdaannemers/onderaannemers. Het verlegt administratieve lasten, maar beperkt ze niet. Dit advies is in de inkoopstrategieën opgevolgd met uitzondering van het segment advies en expertise. Daar is gekozen voor een beperkt aantal aanbieders. Deze keuze is gemaakt vanuit de behoefte aan een kleine kundige groep aanbieders die de juiste expertise heeft om adviezen te geven die van het gewenste kwaliteitsniveau zijn. Daarnaast is er een mogelijkheid dat het aantal gecontracteerde aanbieders door het nieuwe Kwaliteits- en Integriteitsinstrument Twente daalt doordat een aantal (kleine) zorgaanbieders mogelijk niet (zelfstandig) aan de hoge eisen kan/wil voldoen en, indien mogelijk, als onderaannemer verder zal gaan. Toetsing door middel van Kit en ook goede communicatie kan preventief werken richting dubieuze aanbieders. Overigens is bij een aantal deelsegmenten zoals gezinshuizen, pleegzorg en de driemilieuvoorzieningen niet gewenst om het aantal aanbieders te verminderen, omdat anders niet aan de vraag kan worden voldaan.

Best passende inkoopvormen

Bovenstaande aspecten zijn gewogen en op basis daarvan is de meest passende inkoopvorm gekozen.

Deelsegment	Was	Wordt	Reden
Ambulant begeleiding en behandeling	Open house	Toelatingsprocedure met voorwaarden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mogelijkheid van pilots wenselijk (doorontwikkeling sociale basis en ambulantisering van verblijf) 2. Geen verplaatsing van jeugdigen naar andere zorgaanbieder bij nieuwe inkoop (mits men voldoet aan de eisen)
Dyslexie	Open house	Aanbesteden	Rustige, stabiele markt. Geen behoefte aan pilots
Medicatiecontrole exclusief medische comorbiditeit	Open house	Aanbesteden	Eenduidige markt, geen behoefte aan pilots
Advies & Expertise	Open house	Aanbesteden (beperkt aantal aanbieders)	Behoeft aan een kleine kundige groep aanbieders die de juiste expertise heeft om adviezen te geven die van het gewenste kwaliteitsniveau zijn
Crisishulp	Aanbesteden	Aanbesteden	Huidige situatie voldoet goed, zowel naar de mening van aanbieders als van gemeenten. Verwachting is dat het aantal aanbieders stabiel blijft.
Wonen	Open house	Toelatingsprocedure met voorwaarden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instabiele markt, meer aanbieders wenselijk 2. Mogelijkheid van pilots wenselijk (kleinschalig wonen)
Verblijf	Open house	Toelatingsprocedure met voorwaarden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instabiele markt, meer aanbieders wenselijk 2. Mogelijkheid van pilots wenselijk (ambulantisering van verblijf)

Toelatingsprocedure met voorwaarden

Bij de toelatingsprocedure met voorwaarden is er geen doorlopende mogelijkheid tot inschrijving, maar wordt inschrijving slechts mogelijk als het zorglandschap daarom vraagt (bijvoorbeeld op het moment dat er te weinig aanbieders zijn, wachttijden oplopen, aanbieders ophouden te bestaan). Dat moment staat in de voorwaarden beschreven en is transparant voor zowel gemeenten als aanbieders. Het openstellen van de mogelijkheid tot (nieuwe) inschrijving vergt een separaat besluit door de aanbestedende dienst. Ten opzichte van aanbesteden kent een toelatingsprocedure met voorwaarden daarnaast als voordeel dat pilots in de doorontwikkeling van de jeugdhulp beter mogelijk zijn. Daarmee ontstaat de in de Regiovisie beschreven lokale bewegingsruimte. Beide manieren van contracteren (aanbesteden en toelatingsprocedure met voorwaarden) kennen aan de voorkant een stevige toets op de kwaliteit van de aanbieder. Deze toets is gelijk, of het nu gaat om aanbesteden of om een toelatingsprocedure met voorwaarden. In de totale afweging prevaleert binnen de segmenten verblijf, ambulant en wonen de toelatingsprocedure met voorwaarden vanwege het realiseren van een dekkend zorglandschap waarbij jeugdigen zoveel mogelijk bij hun huidige aanbieders kunnen blijven. Dit is een procedure met screening aan de voorkant, geen doorlopende inschrijving en zo veel mogelijk ruimte voor het uitvoeren van pilots zodat de benodigde transformatie in de jeugdhulp mogelijk is boven de beheersing van het aantal aanbieders middels aanbesteding.

Een voordeel van een toelatingsprocedure met voorwaarden en aanbesteden zonder beperking van het aantal aanbieders is dat jeugdigen bij hun eigen huidige zorgaanbieder kunnen blijven (mits de aanbieder de kwaliteits- en integriteitstoets heeft doorstaan).

Een mogelijk nadeel bij het hanteren van twee contractvormen, is dat het eenmalig administratief belastend is voor aanbieders die zich op segmenten met verschillende inkoopvormen willen inschrijven. Om de administratieve lasten zo laag mogelijk te houden, is er binnen de segmenten zo veel mogelijk gebruik gemaakt van één contractvorm.

6. Passende bekostiging

De wijze waarop we de in te kopen jeugdhulp gaan bekostigen wordt vooral bepaald door de doelstellingen die we hebben en waarop we willen sturen, het ontwikkelpotentieel, het type jeugdhulp of het segment waarin de jeugdhulp wordt ondergebracht. De keuze voor een bekostigingswijze moet passend en helpend zijn voor het bereiken van deze doelstellingen en de wijze waarop we ons willen door ontwikkelen, inhoudelijk maar ook ten aanzien van onze bedrijfsvoering.

Voor een groot deel is gekozen voor dezelfde bekostigingsvormen als in de huidige situatie, In een paar gevallen stellen we een andere bekostigingsvorm voor. De wijzigingen betreffen de volgende (deel)segmenten:

Deelsegment	Was	Wordt	Reden
Dyslexie	pxq	Vast tarief per traject	Adm lastenverlichting
Advies & Expertise	pxq	Lumpsum	Adm lastenverlichting
Crisisverblijf	pxq	Beschikbaarheid + PxQ (werkelijk aantal bezette plekken)	Zekerheid beschikbaarheid
Kleinschalig verblijf (3 milieuvorzieningen en jeugdzorgplus)	pxq	Beschikbaarheid + PxQ (werkelijk aantal bezette plekken)	Zekerheid beschikbaarheid

Afwijking van strategisch inkoopdocument

Op twee deelsegmenten stellen we, in afwijking van het Strategisch inkoopdocument, een outputgerichte bekostiging voor: bij ernstige dyslexie en bereikbaarheid JGGZ (coördinatie en triage). Dit blijkt na onderzoek toch de meest passende uitvoeringsvariant. Bij bereikbaarheid JGGZ (coördinatie en triage) wordt op dit moment al op deze wijze bekostigd. Bij ernstige dyslexie is dit een verandering ten opzichte van de huidige situatie.

Ten aanzien van het invoeren van beschikbaarheidsbekostiging geldt daarbij de voorwaarde dat het ambulante alternatief voor verblijf is ontwikkeld en wordt ingezet, tevens geldt dat als de bezettingsgraad kleiner wordt dan 50% in gezamenlijkheid (gemeente en aanbieder) wordt bekeken hoe groepen kunnen worden samengevoegd en/of worden gesloten. Naast de keuze voor de passende bekostiging is tevens de daaraan gekoppelde uitvoeringsvariant opgenomen. De uitvoeringsvariant is het samenstel van uniforme administratieve regels en afspraken waardoor administratieve lasten beperkt blijven.

Uitvoeringsvarianten

Onderstaand is een tabel opgenomen met de meest passende bekostiging en daarbij behorende uitvoeringsvariant van alle onderdelen:

Segmenten			uitvoeringsvariant nieuwe bekostiging				
Segment	deelsegment	verbijzondering	Bekostiging nieuw	Bekostiging oud	Inspanning gericht	Output gericht	Taakgericht
Ambulant	Begeleiding en Behandeling Ernstige Dyslexie Medicatiecontrole exclusief medische comorbiditeit		P*Q, bestede tijd Vast tarief per traject	P*Q, bestede tijd P*Q, bestede tijd	xxxxxxx	xxxxxxx	
Advies en expertise			Taakgericht	P*Q, bestede tijd			xxxxxxx
Crisishulp	Coördinatie en Triage Crisisinterventie	Coördinatie spoedhulp Bereikbaarheid JGGZ Bereikbaarheid JGGZ ambulant binnen 28 dagen Crisispleegzorg crisisverblijf Crisisverblijf behandeling	Lumpsum P*Q, bestede tijd Per uitruk (stuks) P*Q, bestede tijd P*Q, etmaal toeslag Beschikbaarheid P*Q, bestede tijd	Lumpsum P*Q, bestede tijd Per uitruk (stuks) P*Q, bestede tijd P*Q, etmaal toeslag P*Q, etmaal tarief P*Q, bestede tijd	xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx	xxxxxxx xxxxxxx	xxxxxxx xxxxxxx
Wonen	Pleegzorg Gezinshuis Woongroepen Kleinschalig hoogspecialistische woonvoorzieningen		P*Q, etmaal tarief P*Q, etmaal tarief P*Q, etmaal tarief P*Q, etmaal tarief	P*Q, etmaal tarief P*Q, etmaal tarief P*Q, etmaal tarief P*Q, etmaal tarief	xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx		
Verblijf	Behandelgroep Driemilieuvoorziening (3M) JeugdZorgPlus (JZ+) Deeltijdverblijf/logeren 3M en JZ+	Bezette plekken	P*Q, etmaal tarief beschikbaarheid beschikbaarheid P*Q, etmaal tarief P*Q, etmaal tarief	P*Q, etmaal tarief	xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx		xxxxxxx xxxxxxx

Tariefdifferentiatie

In de inkoopstrategieën wordt gesteld dat in de volgende fase onderzocht wordt of en hoe gekomen kan worden tot tariefdifferentiatie (groveweg: er wordt een hogere prijs betaald aan systeemaanbieders/grote aanbieders dan aan vrijgevestigden bij het leveren van dezelfde zorg). De (juridische) mogelijkheden voor tariefdifferentiatie zullen in fase 3 onderzocht worden.

7. Leveranciersmanagement

Het leveranciers- en contractmanagement wordt net als in de huidige situatie integraal over de segmenten ingericht. Er wordt bij de nieuwe contractering meer inhoud gegeven aan zakelijk partnerschap en datagedreven werken op basis van de geformuleerde tactische doelen per segment. Het leveranciersmanagement is qua proces voor alle segmenten gelijk, op inhoud (te realiseren doelen) verschilt het per segment.

Vormgeving zakelijk partnerschap

Binnen en tussen segmenten hebben aanbieders en gemeenten gezamenlijk een grote opgave. Dat maakt dat er aan beide kanten behoefte is aan goede monitoring. Hiervoor moeten concrete afspraken gemaakt worden over de informatie die nodig is om de gewenste beweging te monitoren. Dat doen we door monitoring samen met de grote aanbieders van de tactische doelen en prestatie indicatoren gedurende de looptijd van het contract. In het contract worden duidelijke afspraken gemaakt waarover aanbieders onderbouwd moeten rapporteren en met welke frequentie. Naast dat de (hoofd) aanbieder zelf de metingen dient te verrichten, investeren wij zelf ook in het vaststellen van scores op de prestatie indicatoren. Zo wordt er zicht gehouden op de prestaties van de aanbieder, maar ook op risico's als afwenteling van cliënten, het behalen van de doelen (en onderinvestering op kwaliteit). De partnerrelatie en wederzijdse afhankelijkheid voor het behalen van doelen vraagt om kwalitatief hoogwaardig leveranciersmanagement waarbij dialoog en transparantie leidend zijn.

Datagedreven werken

Datagedreven werken vertalen we als het sturen op basis van feiten en data om een werk- en verbeterbeweging op gang te krijgen. We willen vanaf 2025 datagedreven werken op basis van de geformuleerde tactische doelen per segment. Daarvoor wordt in de bestekfase bepaald worden wat relevante maar ook meetbare indicatoren zijn, denk daarbij aan op- en afschalen en doorlooptijden.

8. Toegangsmanagement

Toegang is ook een belangrijk sturingsinstrument. Toegang is in de huidige situatie lokaal en voor alle segmenten grotendeels gelijk georganiseerd (los van toegang tot jeugdhulp door medische verwijzers en GI's). In het geval van crisiszorg bestaat een deels afwijkende toegang en ook dit blijft zo. De toegang blijft ongewijzigd ten opzichte van de huidige situatie. Wel worden nieuwe ontwikkelingen meegenomen, de ontwikkelingen zijn:

- Samenwerking met gecertificeerde instellingen.
- Diverse gemeenten zijn van plan om hun sociale basis te versterken zodat er minder beroep zal worden gedaan op jeugdhulp, en lichte jeugdhulp deels een algemene voorziening gaat worden. Hiermee is rekening gehouden in de uitwerking van het segment ambulante.
- De toegang tot verblijf en wonen wordt aan de hand van het ontwikkelpotentieel verder uitgewerkt, om de matching te optimaliseren. Onderzocht wordt hoe een regionaal coördinatiepunt het beste vorm gegeven kan worden. De opbrengsten van de projectgroep wachtlijsten kan hier ook nog van invloed zijn.
- Gemeenten kunnen een eigen keuze maken voor wat betreft poortwachtersfunctie dyslexie (segment ambulante).

Tenslotte merken wij op dat landelijk flink wordt gefocust op "sterke lokale teams". De duiding en effecten hiervan worden (buiten de inkooporganisatie) gevolgd en bezien wordt of dit ook wat betekent voor de regionale samenwerking, al dan niet in combinatie met het traject Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming.

9. De inkoop-effecten van de voorgaande vier keuzes

Het huidige jeugdhulplandschap is niet statische maar is vol dynamiek. Ook op financieel gebied speelt een aantal zaken: er loopt onderzoek naar reële tarieven t.a.v. de huidige inkoop jeugdhulp/Wmo Twents ondersteuningsmodel en aanbieders hebben net als iedereen te maken met een (zeer) hoge inflatie. Dit staat los van de inkoop 2025. Toch vinden we het van belang een inschatting te maken van de financiële verschillen die enkel en alleen het gevolg zijn van de voorliggende inkoopkeuzes, het zogenaamde inkoop-effect. Het inkoop-effect is een verandering van de kosten die puur en alleen toe te schrijven is aan een nieuwe typering van jeugdhulp (definities) en de nieuwe uitgangspunten bij de bekostiging.

Netto inkoop-effect ambulante jeugdhulp: verhoging van het kostenvolume door een toename van ambulante jeugdhulp vanwege de afbouw van verblijf (verschuiving van kosten). Deze ambulante jeugdhulp is niet persé goedkoper dan de jeugdhulp met verblijf die het vervangt, deze jeugdhulp wordt ingezet om minder jeugdigen in verblijf en een kortere verblijfsduur mogelijk te maken ('thuis tenzij'). De inkoopstrategie ambulant stelt dat onderzocht moet worden of tariefdifferentiatie wenselijk en juridisch mogelijk is. (Grofweg: er wordt een hogere prijs betaald aan systeemaanbieders/grote aanbieders dan aan vrijgevestigden bij het leveren van dezelfde zorg.) Door tariefdifferentiatie zullen de tarieven beter gaan aansluiten op de kostenniveaus van de aanbieders. Er zou sprake kunnen zijn van een kleine tariefdaling voor bepaalde aanbieders. Als overgegaan wordt naar tariefdifferentiatie dan zal dit naar alle waarschijnlijkheid dempend werken ten aanzien van de kostenstijging.

Netto inkoop-effect wonen en verblijf: Voor de segmenten wonen en verblijf is het aannemelijk dat een kostenverhogend inkoop-effect zal optreden. Dit inkoop-effect staat echter niet helemaal los van de bestaande lage tarieven. De bestaande tarieven hebben er bij zorgaanbieders waarschijnlijk toe geleid dat de verblijfszorg is verschaald omdat niet gebleken is dat aanbieders van wonen en verblijf in grote getale verlieslatend zijn (dit is een aanname; hierover zal door het onderzoek reële tarieven meer duidelijkheid komen). Door de bestaande verschraling zal een nieuwe inkoop leiden tot hogere tarieven. Dit effect zal bij het gebruik van de bekostigingsvariant verblijfsintensiteiten wat groter kunnen zijn dan bij tarieven per verblijfssoort¹. Bij bekostiging met tarieven per verblijfssoort heeft de gemeente méér invloed op de mate waarin de bestaande verschraling wordt opgelost - of gedeeltelijk blijft bestaan. De focus op ambulante alternatieven voor verblijf zal een dempend effect hebben op de verblijfskosten, maar dit betreft een verschuiving van kosten naar ambulant.

Inkoop-effect Crisis: beperkte verhoging van het kostenvolume door beschikbaarheidsbekostiging.

Inkoop-effect Advies en expertise: Dit is een relatief klein onderdeel van het totale kosten jeugdhulp. Er wordt een beperkte verhoging van het kostenvolume verwacht door verschuiving vanuit het segment ambulant en de overstap naar een taakgerichte bekostiging.

¹ er zijn in totaal vier in de praktijk functionerende uitwerkingen van de bekostiging opgenomen in de inkoopstrategieën van Wonen en Verblijf. Elke heeft zijn voor- en nadelen; de keuze valt in de bestekfase

10. Deelnemende gemeenten

Onderstaande een overzicht van de deelnemende gemeenten per (deel)segment

Wonen:	alle 14 Twentse gemeente
Verblijf:	alle 14 Twentse gemeente
Advies & Expertise :	alle 14 Twentse gemeente
Crisiszorg:	alle 14 Twentse gemeente
Ambulante jeugdhulp:	
- Deelsegment begeleiding	13 gemeenten (Almelo niet, Hengelo beperkt deel)
- Behandeling	alle 14 Twentse gemeenten
- Ernstige Dyslexie	alle 14 Twentse gemeenten
- Medicatiecontrole exclusief medische comorbiditeit:	alle 14 Twentse gemeenten

11. Risico's

De keuzes met betrekking tot de vier sturingsinstrumenten die nu gemaakt zijn, zijn gemaakt in een complex en dynamisch speelveld. Ten aanzien van het vervolg van het inkoopproces bestaan er aanzienlijke risico's, niet alleen ingegeven door de te maken keuzes en de complexiteit van de inhoud, maar ook vanwege andere factoren. Onderstaand worden de belangrijkste factoren weergegeven.

De regiovisie jeugdhulp Twente is duidelijk in de ambities die waargemaakt moeten worden. Niet alle ambities zijn echter direct of tegelijkertijd te realiseren, daarvoor is het te omvangrijk. Daarom kopen we in vanuit de tactische doelen en prioriteiten van het ontwikkelpotentieel en ook werken we met de aanbieders samen in de samenwerkingsagenda, (die buiten deze inkoop valt). De voorstellen die we doen zijn een zo optimaal mogelijke mix om de doelen te bereiken. Daarnaast is de dynamiek in het jeugdhulplandschap groot. Toekomstige landelijke ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de hervormingsagenda jeugd kunnen leiden tot een aanpassing van de inkoopstrategieën en de uitwerking van de bestekken zolang deze niet gepubliceerd zijn. Een ander risico is dat elk van de 14 Twentse gemeenten eigen lokale keuzes in de vormgeving van de lokale sociale basisinfrastructuur maakt en lokaal inkoop. Door de lokale verschillen zal niet elke aanbieder per gemeente deze aansluiting goed weten te maken wat invloed kan hebben op het op- en afschalen. Daarnaast heeft de huidige krapte op de arbeidsmarkt weerslag op de feitelijke uitvoering van de jeugdhulp. Tenslotte is de betaalbaarheid van het stelsel een blijvend risico door opdrijvende effecten, verantwoordingsplicht, regelgeving, economische omstandigheden, financieel kwetsbare aanbieders en onvoldoende rijksmiddelen.

12. Vervolg

De inkoopstrategieën zullen per segment verder uitgewerkt worden in een bestek. Deze bestekken worden samen met de tarieven ter besluitvorming voorgelegd en na akkoord start de gekozen inkoopprocedure. Na besluitvorming wordt gestart met de feitelijke inkoop. Na de afgeronde inkoop start het proces van overdracht en implementatie. Hieronder wordt dit in een tijdspad/planning weergegeven.

Nadere uitwerking in de bestekfase

In de vijf inkoopstrategieën zijn thema's op strategisch/tactisch niveau uitgewerkt. In de bestekfase worden deze geoperationaliseerd. Nader uit te werken in de bestekfase zijn:

Nader uit te werken in de derde fase zijn in ieder geval:

- Laatst aanscherping definities ambulante, wonen en verblijf
- Onderzoeken en mogelijk bijstellen van de percentages die voorgesteld zijn bij de tactische doelen
- Vormgeven op- en afschalen van specialistisch naar lichtere vormen en andersom.
- Uitwerken van het ambulante alternatief voor verblijf
- Uitwerken hoe de samenloop van verblijf plaatsvindt met het segment ambulante.
- Hoe en door wie (gemeenten of hoofdaannemer) de toetsing op kwaliteit van onderaannemers het beste kan worden ingericht.
- Specificeren van data gedreven contractmanagement.
- Bepalen wat de relevante en meetbare indicatoren van het contractmanagement zijn. (Denk daarbij aan op- en afschalen en doorlooptijden.)
- Onderzoeken of en zo ja hoe gekomen kan worden tot tariefdifferentiatie.
- Bepalen of forensische zorg separaat wordt ingekocht of meegenomen wordt binnen deze inkoop.
- Uitwerken en concretiseren van het regionale coördinatiepunt binnen de segmenten Wonen en Verblijf en bepalen of en hoe dit in te kopen. Dit betreft 'matching (in één keer de juiste plek) en niet de toegang zelf.

Marktconsultaties, betrokkenheid aanbieders

In de bestekfase is het (zeer) wenselijk om aanbieders te consulteren over de uitwerking van deze strategieën. We willen dan ook voldoende tijd en gelegenheid inruimen om aanbieders te betrekken bij de volgende fase van de inkoop.

Planning / Tijdspad

mei – juni 2023

In juni 2023 staat besluitvorming gepland om over te gaan tot het laten uitwerken van inkoopstrategieën tot een bestek per segment en daarnaast het bepalen van reële tarieven.

april – juni 2023

Uitwerking inkoopstrategie Onderwijs-Zorg (verlenging)

april 2023 – oktober 2023

Vooruitlopend op de besluitvorming in juni 2023 wordt in de maand april gestart met het opstellen van de bestekken per segment. In de maand oktober 2023 staat gepland dat de bestekken gereed zijn en de tarieven bepaald zijn voor de start van het proces van besluitvorming welke afgerond moet zijn in januari 2024.

november 2023 – december 2023

Vooruitlopend op de besluitvorming in december 2023 wordt nagedacht over de invulling van de implementatieperiode.

december 2023

In december staat besluitvorming gepland voor de bestekken en de tarieven

januari 2024 – juni 2024

De bestekken worden gepubliceerd, inschrijvingen worden beoordeeld, gecontroleerd en/of getoetst en uiteindelijk wordt er gegund met een getekende overeenkomst.

juni 2024 - start contract: 1 jan 2025

Vanaf juni 2024 start het proces van overdracht en implementatie van zorg, hulp en ondersteuning per 2025.