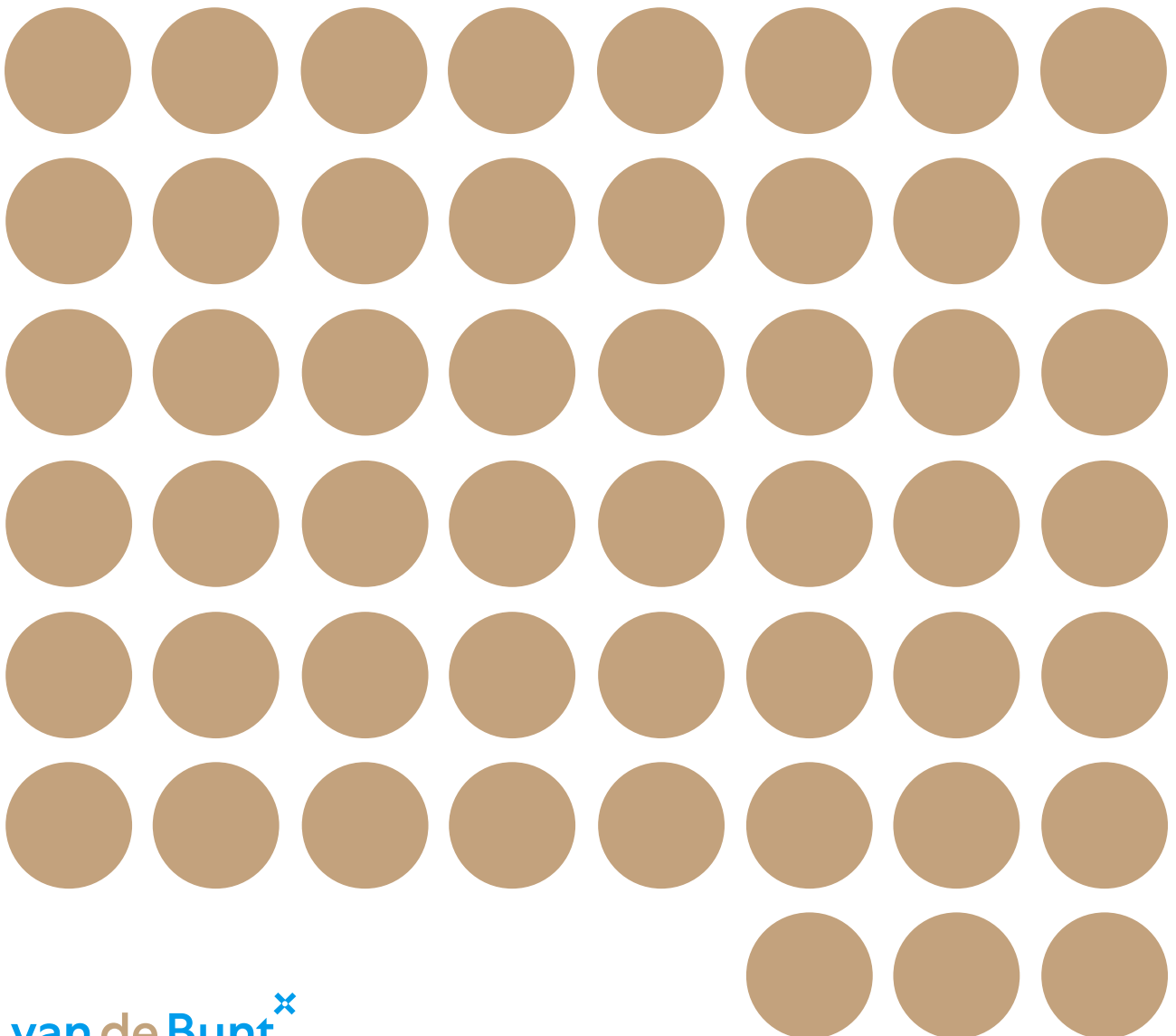


Advies inzake jeugdhulp en Wmo- begeleiding in de gemeente Stichtse Vecht





Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
2	Stand van zaken	3
2.1	Beknopte aanloop gebeurtenissen in aanloop naar deze opdracht	3
2.2	Financiële afspraken tussen TIM SV en gemeente SV	4
2.3	Realisatie van de financiën	5
2.4	Sturing	5
2.5	Activiteiten en bereik van TIM SV in 2023	6
2.6	Procedure voor triage en wachtlijsten	7
2.7	Exogene factoren die van invloed zijn op de zorg in Stichtse Vecht	8
3	Duiding	9
3.1	‘Open einde’-constructie en financiële risico’s grotendeels bij gemeente SV	9
3.2	Versterken sturing op maatschappelijke effecten	10
3.3	Zicht op versterking van het voorveld	10
3.4	Hoopgevende voorbeelden bij andere gemeenten	11
3.5	Kwaliteit van de zorg	11
4	Advies	12



1 Inleiding

Op 29 maart 2024 heeft de gemeente SV na overleg met TIM SV opdracht gegeven aan Van de Bunt Adviseurs om de ontwikkelingen in Stichtse Vecht en bij TIM SV te helpen duiden en om op bestuurlijk vlak met de partijen te klankborden, teneinde de verdere invulling en realisatie van de transformatie vorm en inhoud te geven. Het traject bestond uit ondersteuning bieden bij het inzicht krijgen in de ontstane situatie, begeleiden van gesprekken en begeleiden van het proces om tot het beeld te komen of de gemeente en TIM SV, afzonderlijk en in partnerschap, de goede dingen doen, en die goed genoeg doen. Deze opdracht heeft geresulteerd in het voorliggende advies.

Dit advies bestaat uit drie onderdelen. Allereerst geeft het een overzicht van de stand van zaken tot nu toe. Dan volgt een duiding van zaken die ons zijn opgevallen. We sluiten af met enkele adviezen om te bevorderen dat de gemeente en TIM Stichtse Vecht (SV), afzonderlijk en in partnerschap, de goede dingen doen en die goed genoeg doen voor de inwoners in Stichtse Vecht. Tevens adviseren we om een gezamenlijke werkagenda vast te stellen als vervolg op dit adviestraject, en doen we een voorstel daartoe.



2 Stand van zaken

Bij het opstellen van het overzicht van de stand van zaken hebben we onszelf de volgende zes vragen gesteld.¹

- *Wat zijn de belangrijkste gebeurtenissen in de aanloop naar dit advies?*
- *Welke financiële afspraken zijn gemaakt tussen de gemeente Stichtse Vecht (SV) en TIM SV?*
- *Hoe ziet de realisatie van de financiën eruit?*
- *Wat zijn de afspraken en de praktijk van sturing op het contract, de gemaakte afspraken tussen de gemeente SV en TIM SV en de KPI's waaraan TIM SV zich heeft gecommitteerd?*
- *Welke activiteiten heeft TIM SV uitgevoerd in 2023 en wat was het bereik?*
- *Met welke exogene factoren hebben de gemeente SV en TIM SV te maken in het vormgeven van de transformatie?*

Deze vragen worden achtereenvolgens behandeld in de paragrafen hieronder.

2.1 Beknopte aanloop gebeurtenissen in aanloop naar deze opdracht

Op 16 juli 2021 hebben gemeente SV en Timon een contract gesloten waarin Timon de opdracht aanneemt om de jeugdhulp en Wmo-begeleiding te organiseren in de gemeente SV.² De uitvoering is gestart op 1 januari 2022. In de periode daarvoor vond een implementatiefase plaats.

In de uitvoeringsafspraken van 21 juli 2021 hebben de gemeente en TIM SV aanvullend afspraken gemaakt over de uitvoering van de opdracht, zoals de inzet van de wijkteams en begeleiding, de samenwerking, budgetvaststelling en monitoring en verantwoording.³

In de loop van 2022 bleek dat Timon in 2022 uit de begroting zou lopen. Daarom hebben de gemeente en Timon in september 2022 een onderzoeksopdracht neergelegd bij ScheersSanders advocaten en bij BDO om inzicht te bieden in de zorgkostenontwikkeling en de verantwoordelijkheidsverdeling.^{4,5}

¹ Voor dit advies heeft Van de Bunt Adviseurs een reeks documenten ontvangen van de gemeente SV en Tim SV. Aanvullend op deze schriftelijke informatie heeft Van de Bunt twee gesprekken gevoerd. Het ene gesprek was met Dick Polman (wethouder te Stichtse Vecht), mevrouw Dorien van den Berg en de heer Vincent Raats (ambtenaar bij de gemeente SV). Het andere gesprek was met mevrouw Hannie Olij en de heer Arie Vorstelman (respectievelijk voorzitter en bestuurslid van de raad van bestuur van TIM SV). De hier beschreven de stand van zaken betreft een samenvatting op hoofdlijnen.

² Gemeente SV en Stichting Timon (2021). Partnerschapsakte Jeugdhulp en Wmo-begeleiding

³ Gemeente SV en Stichting Timon (2021). Uitvoeringsafspraken 2022

⁴ BDO (2023). Onderzoek zorgkostenontwikkeling en verantwoordelijkheidsverdeling

⁵ ScheersSanders advocaten (2022). Memo ter beantwoording van hoofdvraag 2 van de Onderzoeksopdracht over de zorgkostenontwikkeling in Stichtse Vecht en de verantwoordelijkheidsverdeling TIM en Stichtse Vecht

In 2023 vond op ambtelijk en bestuurlijk niveau uitgebreid gesprek plaats tussen de gemeente SV en TIM SV. In de correspondentie hierover komt onder meer terug dat:

- de gemeente zich zorgen maakt over de zorg en ondersteuning van inwoners (vanwege wachtlijsten, signalen uit de uitvoering en de onduidelijkheden met betrekking tot TIM SV en Inluzio);⁶
- de gemeente en TIM SV discussie hebben over de eindafrekening 2022,⁷ wat uiteindelijk tot minimaal oktober 2023 doorloopt;⁸
- TIM SV en de gemeente onderdelen van het contract nader uitwerken om financiële verantwoording en sturing beter mogelijk te maken (zoals de systematiek van budgetteren en verrekenen en de operationalisatie van ‘inverdieneffecten’).⁹

Op 29 maart 2024 heeft de gemeente SV na overleg met TIM SV opdracht gegeven aan Van de Bunt Adviseurs om te ondersteunen bij het inzicht krijgen in de ontstane situatie, te begeleiden in de gesprekken en het proces om tot het beeld te komen of de gemeente en TIM SV, afzonderlijk en in partnerschap, de goede dingen doen, en die goed genoeg doen.

2.2 Financiële afspraken tussen TIM SV en gemeente SV

In het contract werd afgesproken dat de opdrachtgever jaarlijks een budget beschikbaar stelt van € 12,6 miljoen. Over dit budget is afgesproken dat het een richtgetal is - dat niet mag afdoen aan de ambitie om maatwerk per inwoner te leveren. Tegelijkertijd is afgesproken dat het budget geacht wordt alle kosten te dekken die aan de kant van de opdrachtnemer nodig zijn voor het uitvoeren van de opdracht.¹⁰

In de uitvoeringsafspraken zijn de financiële afspraken verder uitgewerkt.¹¹ Hierin is aangegeven dat het hierboven genoemde jaarlijkse budget gebaseerd is op de volgende uitgangspunten:

- Werken met een ‘taakgerichte uitvoeringsvariant’. Bij bepaling van het budget wordt uitgegaan dat het voldoende is om de zorg te kunnen leveren die nodig is. De gemeente verwacht een hoge mate van professionaliteit en innovatiekracht (slimme oplossingen) van de uitvoerder.
- De toekomstige kostenstijgingen ten aanzien van loon- en prijsindexaties zijn verdisconteerd in het integrale budget. Van TIM SV wordt verwacht dat het inverdieneffecten (doelmatigheidswinst over tijd) realiseert die minimaal tegen deze indexatie opwegen.
- De gemeente gaat sturen op ‘maatschappelijke effecten en resultaten’ in plaats van op ‘producten en kostprijzen’.
- De gemeente verwacht dat doelmatigheidswinst valt te behalen door één partij verantwoordelijk te maken voor integrale opdracht van jeugdhulp, Wmo-begeleiding en wijkteamfuncties.

⁶ Gemeente SV (2023). Brief aan Stichting Timon d.d. 23 maart 2023

⁷ Stichting Timon (2023). Brief aan Gemeente SV d.d. 17 mei 2023

⁸ Gemeente SV (2023). Brief aan Stichting Timon d.d. 12 oktober 2023

⁹ Stichting Timon (2023). Brief aan Gemeente SV d.d. 25 augustus 2023

¹⁰ Gemeente SV en Stichting Timon (2021). Partnerschapsakte Jeugdhulp en Wmo-begeleiding

¹¹ Gemeente SV en Stichting Timon (2021). Uitvoeringsafspraken 2022

In de uitvoeringsafspraken noemt de gemeente een aantal omstandigheden dat van invloed kan zijn op het budget.¹² Daarbij gaat het onder meer om:

- wetswijzigingen die invloed hebben op de te leveren zorg en/of het beschikbare budget;
- beleidswijzigingen van de gemeente SV die van invloed zijn op de te leveren zorg en/of het beschikbare budget;
- wanneer de (inhoud en/of omvang van de) zorgvraag of cliëntpopulatie substantieel anders zijn ten opzichte van de aannames die gehanteerd zijn bij het sluiten van het contract en meerkosten met zich meebrengen.

2.3 Realisatie van de financiën

Direct vanaf de start van de werkzaamheden werd TIM SV geconfronteerd met hogere kosten dan begroot. BDO heeft onderzoek gedaan naar de verdeling van de kostenoverschrijdingen in 2022. De oorzaken met het grootste financiële belang die BDO noemt zijn (1) dat het startbedrag van € 12,6 miljoen in 2022 laag was, gelet op het feit dat de kosten in 2021 € 15,2 miljoen bedroegen; (2) dat TIM SV werd geconfronteerd met hoge loon- en prijsindexaties en (3) dat er meer cliënten zijn ingestroomd dan aanvankelijk door partijen op basis van de beschikbare cijfers was voorzien. BDO constateert tevens dat het grootste deel van deze kosten, gelet op de risicoverdeling in het contract, voor rekening van de gemeente komen. De gerealiseerde kosten bedroegen in 2022 uiteindelijk € 19,7 miljoen. Daarmee heeft in 2022 een overschrijding van € 7,1 miljoen plaatsgevonden ten opzichte van de begroting van de gemeente.

In 2023 werd door de gemeente een extra budget van € 4 miljoen toegekend bovenop het budget dat in de partnerschapsakte werd afgesproken. In de begroting van de gemeente werd derhalve rekening gehouden met een budget van € 16,6 miljoen. TIM SV geeft in het jaarverslag 2023 aan dat de eigen ('realistische') begroting € 21,6 miljoen bedroeg. De uiteindelijke totale kosten in 2023 bedragen naar verwachting € 22,1 miljoen. Daarmee vindt in 2023 naar verwachting een overschrijding van € 5,5 miljoen plaats ten opzichte van de begroting van de gemeente (en van € 0,5 miljoen ten opzichte van de 'realistische' begroting van TIM SV). In het jaarverslag 2023 geeft TIM SV aan dat overschrijdingen onder meer voortkwamen uit een groter aantal inwoners dat zorg nodig had.

In 2024 werd door de gemeente in de begroting uitgegaan van een budget van € 16,6 miljoen. Stichting TIM SV heeft scenario's gemaakt voor de kostenontwikkeling in 2024. De kosten hebben in het 'realistische scenario' een bandbreedte van € 18,8 tot € 23,1 miljoen. In het pessimistische scenario kunnen de kosten oplopen tot € 25,6 miljoen.

2.4 Sturing

In de partnerschapsakte tussen gemeente SV en TIM SV worden onder andere de volgende afspraken gemaakt over tussentijdse sturing.¹³

¹² Idem 11

¹³ Gemeente SV en Stichting Timon (2021). Partnerschapsakte Jeugdhulp en Wmo-begeleiding

- Tijdens overleggen worden ontwikkelingen besproken die van invloed kunnen zijn op de samenwerking en de financiële situatie. Knelpunten worden direct en op constructieve wijze besproken. Mochten ontwikkelafspraken niet leiden tot een voor beide partijen bevredigend resultaat, dan vindt overleg op bestuurlijk niveau plaats. In dat geval wordt een (schriftelijk) verbeterplan opgesteld.
- In geval van frictie tussen het beschikbare budget en de uitvoering van de opdracht, maken de partijen een analyse van de oorzaken en mogelijke oplossingen om (zo veel als mogelijk) binnen het beschikbare budget te blijven. Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn dat de opdrachtgever besluit het budget aan te passen binnen de daarvoor beschikbare budgettaire kaders. Een oplossing kan ook zijn dat de opdrachtnemer de wijze waarop zorg wordt verleend, aanpast of optimaliseert.
- Uit verslagen rondom voortgangsrapportages blijkt dat op ambtelijk niveau gesprek plaatsvindt over budgetontwikkelingen. Hierin zien we vaak terugkomen dat de gemeente zicht probeert te krijgen op de financiële situatie.¹⁴ TIM SV maakt maandrapportages waarin wordt gerapporteerd over bereik van cliënten door wijkteams, specialistische teams en maatwerk, in- en uitstroom, wachtlijsten, financiën, bezetting en klachten.
- Uit de briefwisseling tussen de gemeente en TIM SV blijkt dat tevens bestuurlijk overleg plaatsvindt over de financiële situatie.
- Tim SV geeft aan dat TIM SV zich heeft gecommitteerd aan de uitkomsten van een meerjarige maatschappelijke businesscase die gaat over vijf bewegingen. TIM rapporteert hierover in kwartaal- en jaarrapportages en heeft tot en met 2024 drie jaar de tijd om deze KPI's te realiseren. Het gaat hierbij om de volgende vijf indicatoren:
 - 75% van de begeleidingsfunctie binnen Wmo en Jeugd wordt overgebracht naar het wijkteam. Het Specialistisch Team ondersteunt het wijkteam daarbij.
 - 10% minder GGZ-behandeling door grotere beschikbaarheid van de wijkteams, waar in de huidige situatie GGZ langer doorloopt dan nodig vanwege lage beschikbaarheid van de wijkteams.
 - 25% minder aanspraak op residentiële zorg door vroegtijdig maatwerk (matched care) waardoor gezinnen met ondersteuning thuis samen verder kunnen, en uithuisplaatsing wordt voorkomen.
 - 12% substitutie van individueel naar collectief trainingsaanbod vanuit wijkteams en Specialistisch Team, waardoor inwoners vaker samen hulp krijgen, elkaars ervaringsdeskundigheid benutten en er minder individuele hulp nodig is.
 - 25% substitutie van dagbehandeling naar ontmoeten en meedoen in de eigen buurt (het alternatief dat in buurt wordt opgezet voor dagbesteding volwassenen).
 - Niet alle van de hierboven genoemde vijf indicatoren zijn vanaf de start van Tim SV in even grote mate onderwerp van gesprek en sturing geweest. Zeker in de eerste twee jaar lag de nadruk op het zo goed mogelijk bedienen van de klanten, het vergaren van het benodigde cijfermateriaal en het begrijpen waarom het toegekende budget (destijds) niet toereikend bleek te zijn.

¹⁴ Gemeente SV en Tim SV (2023). Vastlegging maandgesprekken januari t/m november 2023

2.5 Activiteiten en bereik van TIM SV in 2023

Het jaarverslag van TIM SV 2023 vermeldt dat TIM SV streeft naar passende zorg aan inwoners waarin ze met haar samenwerkingspartners en de gemeente gezamenlijk de stijgende kosten voor jeugdhulp en Wmo-begeleiding wil beheersen. Ze zet in op het terugdringen van instroom (normalisatie) en het afschalen van zwaardere zorg (transformatie).

Wat betreft het terugdringen van instroom beschrijft het jaarverslag vier acties die TIM SV in 2023 is gestart met als doel om het voorveld te versterken en meer samen te werken, namelijk a) het aanscherpen van het werkproces van het frontoffice; b) de inwoner beter informeren over het aanbod in het voorveld; c) het wijkteam beter informeren over het aanbod in het voorveld en d) het aanscherpen van de werkopdrachten tussen TIM en het voorveld.

Wat betreft de transformatie heeft TIM SV in 2023 twee bewegingen gemaakt die erop zijn gericht om meer zelf te doen en minder via onderaannemers, namelijk het afschalen van maatwerk bij onderaannemers naar een specialistisch team en meer begeleiding door het wijkteam zodat een specialistisch team meer over kan nemen van maatwerk bij onderaannemers. Het jaarverslag vermeldt dat in 2023 geen beweging zichtbaar is geweest in de transformatie naar de doelstelling van 75% begeleiding door het wijkteam. TIM SV wil deze doelstelling eind 2024 gerealiseerd hebben.

Begin 2023 zijn nadere afspraken met de gemeente gemaakt over beheersmaatregelen om meer grip en sturing te krijgen op de kosten. Dit heeft geleid tot drie acties, namelijk a) het afsluiten van oude dossiers; b) afbakening van onderwijs-jeugdhulp en c) het herzien van de algemene verordening, zodat TIM SV op een eenvoudiger manier zorg kan en mag verlenen, waardoor efficiënter kan worden gewerkt door het wijkteam.

In 2023 heeft TIM SV 2.947 unieke cliënten bereikt.¹⁵ Cliënten die het cliënttevredenheidsonderzoek invulden, gaven TIM SV gemiddeld een 6,21 als rapportcijfer.¹⁶ Aandachtspunten in het cliënttevredenheidsonderzoek betreffen de tevredenheid over de wachttijd (score van 5,3, waarbij 46% van de respondenten aangaf dat de wachttijd langer dan zes weken duurde) en de tevredenheid over de ondersteuning vanuit het wijkteam (score van 5,9).¹⁷

2.6 Procedure voor triage en wachtlijsten

Inwoners melden zich voornamelijk per telefoon of e-mail bij de frontoffice. Medewerkers van de frontoffice starten vervolgens een triage. De triageprocedure is gericht op een verwijzing naar het voorveld (door middel van de zogenaamde 'TIM tenzij-lijst' waarmee inwoners bij het eerste contact kunnen worden doorverwezen naar het voorveld) of toeleiding naar zorg door TIM SV. Het jaarverslag vermeldt dat in 2023 per kwartaal gemiddeld 186 inwoners zijn verwezen naar het voorveld en daarmee geen klant zijn geworden bij TIM SV.¹⁸

¹⁵ TIM SV. (2023). Jaarverslag 2023

¹⁶ Ervaringwijzer (2024). Ervaring TIM SV

¹⁷ TIM SV. (2023). Jaarverslag 2023

¹⁸ TIM SV. (2023). Jaarverslag 2023



Bij de wachtlijsten wordt gebruik gemaakt van een prioritering om de toegankelijkheid zo goed als mogelijk te borgen. In 2023 was het aantal aanmeldingen groter dan het wijkteam aankon. Voor 2024 is het streven om voor de zomer de wachtlijsten terug te dringen naar een acceptabel niveau door uitbreiding van het wijkteam.¹⁹

2.7 Exogene factoren die van invloed zijn op de zorg in Stichtse Vecht

De uitdagingen waarmee de gemeente Stichtse Vecht en TIM SV te maken hebben, zijn deels toe te schrijven aan factoren waarop noch de gemeente noch TIM SV rechtstreeks invloed kunnen uitoefenen. Specifiek voor de jeugdhulp geldt dat er landelijk sprake is van een autonome stijging van de vraag naar jeugdzorg, zoals onder meer het Nederlands Jeugdinstituut signaleert.²⁰ Ook de toestroom van cliënten met een zwaardere zorgvraag die voorheen in de gesloten jeugdzorg werden opgevangen, speelt een rol. Tevens maken alle Nederlandse gemeenten in deze periode een ontwikkeling en leerproces door op het gebied van de transformatie. Ten slotte spelen inflatie en (mede daarmee samenhangende) loonstijgingen een rol.

¹⁹ TIM SV. (2023). Jaarverslag 2023

²⁰ <https://www.nji.nl/system/files/2021-04/Het-groeiend-jeugdzorggebruik-Duiding-en-aanpak.pdf>

3 Duiding

Een aantal zaken valt op. Er is sprake van een zogenaamde ‘open einde’-constructie op twee niveaus en de financiële risico’s liggen voor een belangrijk deel eenzijdig bij de gemeente Stichtse Vecht. We zien ruimte om meer te sturen op maatschappelijke effecten. Een effectieve versterking van het voorveld vraagt om meer specifieke informatie. Hierbij is te overwegen ook gebruik te maken van relevante hoopgevende voorbeelden bij andere gemeenten. Ten slotte is van belang om in de gesprekken tussen de gemeente en TIM SV nadrukkelijk aandacht te blijven inbouwen voor het gesprek over de kwaliteit van de jeugdzorg in Stichtse Vecht. Deze punten worden hieronder toegelicht.

3.1 ‘Open einde’-constructie en financiële risico’s grotendeels bij gemeente SV

Uit de gesprekken maken we op dat er is sprake lijkt te zijn van een ‘open einde-constructie’ op twee niveaus. Het eerste niveau betreft de inkomende cliënten. Uit gesprekken maken we op dat zogenaamde ‘zelfmelders’ een belangrijke bron van inkomende cliënten vormen, dat wil zeggen dat inwoners zichzelf of hun kind kunnen aanmelden voor zorg of begeleiding. In tegenstelling tot meldingen die binnenkomen via bijvoorbeeld de huisarts, heeft er bij deze groep van zelfmelders nog geen triage plaatsgevonden voordat mensen terecht komen bij TIM SV. Tevens valt op dat het aantal terugverwijzingen naar het voorveld relatief laag is vergeleken met de totale cliëntenpopulatie dat in behandeling wordt genomen door TIM SV. Dat roept de vraag op of aanvullende vormen van triage tot meer verwijzingen naar het voorveld zouden kunnen leiden.

Het tweede niveau betreft de eigenstandige positie van TIM SV. Zowel de kosten voor het wijkteam als de kosten van overige zorgtrajecten voor cliënten komen terecht bij TIM SV. TIM SV declareert deze kosten bij de gemeente. Wanneer deze kosten hoger uitvallen dan begroot (zoals in de jaren 2021, 2022 en 2023 het geval was), komen deze kosten grotendeels voor rekening van de gemeente. Uit het BDO-onderzoek blijkt dat het overgrote deel van de financiële risico’s bij de gemeente SV ligt. Deze constructie impliceert dat TIM SV een ‘open einde’-regeling heeft met de gemeente SV. In het jaarverslag van TIM SV worden diverse manieren beschreven waarop TIM SV streeft naar doelmatige zorg. Echter, vanuit kosten oogpunt bestaat er voor TIM SV geen directe *incentive* om de omvang van de zorg en de daarmee gepaard gaande kosten te beheersen.

Gezien de hiervoor beschreven tweevoudige open einde-constructie waarbij voor de uitvoerende partij geen directe prikkel is voor kostenbeheersing, ligt het voor de hand dat de gemeente SV sterker gaat sturen op doelmatige zorg. Het is aan de gemeente om heldere kaders te stellen en het is aan TIM SV om heldere voorwaarden te stellen zodat zij aan deze kaders kan voldoen. In de gesprekken die we voerden met gemeente en Tim SV werd regelmatig gewezen op het belang van goed partnerschap. In onze ogen komt een zakelijke verdeling van verantwoordelijkheden ten goede aan goed partnerschap. Immers, een goede relatie is ook een zakelijke relatie. Zowel de gemeente SV als TIM SV hebben in onze ogen baat bij een nadere uitwerking van de zakelijke verdeling van



verantwoordelijkheden. En dat geldt bovenal voor de inwoners van Stichtse Vecht die zijn aangewezen op zorg en ondersteuning.

3.2 Versterken sturing op maatschappelijke effecten

Op basis van de analyse van relevante documenten en de gesprekken met gemeente SV en TIM SV is het beeld gerezen van een systeem van samenwerken waarin het sturen op kostenbeheersing wordt bemoeilijkt. Er is gekozen voor een partnerschapsconstructie waarbij belangrijke verantwoordelijkheden in gezamenlijkheid worden gedragen. De gemeente heeft in de uitvoeringsafspraken met TIM SV afgesproken te zullen sturen op maatschappelijk effect in plaats van op basis van 'p x q', oftewel prijs per aantal cliënten.²¹ In onze ogen betekent sturen op maatschappelijke effect in dit geval dat de effecten van de zorg op de levens van inwoners centraal staan: bijvoorbeeld de mate waarin jongeren thuis veilig wonen en waarin ouderen zelfstandig kunnen leven.

Het lijkt erop dat de sturing op het moment nog veelal gericht is op zogenaamde *throughput* en *output* indicatoren, zoals cliëntenaantallen, type zorg, de plek waar cliënten worden geholpen en wachttijden. Om het voornemen in de uitvoeringsafspraken recht aan te doen, is in onze ogen van belang dat de gemeente en TIM SV het nadrukkelijker met elkaar hebben over maatschappelijke effecten. Dit begint met formuleren wat de maatschappelijke effecten zijn die de gemeente beoogt te bereiken. Vervolgens is het essentieel om samen te bepalen welke (*outcome*) indicatoren hier inzicht in geven.

3.3 Zicht op versterking van het voorveld

Een sterk voorveld is van belang om inwoners op laagdrempelige wijze hulp en ondersteuning te bieden. Een gevolg daarvan is dat TIM SV haar capaciteit kan inzetten voor de inwoners die behoefte hebben aan het type zorg dat specifiek door TIM SV wordt aangeboden. Op die manier draagt een sterk voorveld bij aan doelmatige zorg. Uit gesprekken met de gemeente begrijpen we dat er op dit moment diverse lijnen worden uitgedacht en onderbouwd om het voorveld te versterken, waaronder het uitbreiden van welzijn op recept. Deze ontwikkeling ondersteunen we van harte en ons advies zou zijn om te onderzoeken welke informatie nodig is om te toetsen of de in te zetten lijnen de gewenste effecten hebben. Hiervoor is het belangrijk om een goed beeld te hebben van het type vragen en problemen waarmee mensen aankloppen voor zorg in Stichtse Vecht. Aan de hand daarvan kan worden bepaald welke activiteiten in het voorveld kunnen helpen om de toestroom naar de zorg te beperken.

²¹ Gemeente SV en Stichting Timon (2021). Uitvoeringsafspraken 2022



3.4 Hoopgevend voorbeelden bij andere gemeenten

Op dit moment voltrekt zich op landelijk niveau een leerproces ten aanzien van de transformatie van het sociaal domein. Recent verschenen onderzoeken laten diverse *best practices* zien, waarvan we er hier twee op het gebied van jeugdzorg uitlichten.

Onderzoek van het lectoraat *Youth Spot* van de Hogeschool van Amsterdam wijst op de positieve invloed van jongerenwerk. Als jongeren met specialistische jeugdzorg óók aanhaken bij het jongerenwerk in hun buurt, kan dat een positief effect hebben op hun ontwikkeling en de druk op jeugdzorg verlichten.²²

Onderzoek in opdracht van VWS beschrijft dat er elf Nederlandse gemeenten zijn met substantieel minder jongeren in de specialistische jeugdhulp, jeugdreclassering en jeugdbescherming dan elders in het land. Twee factoren dragen bij aan minder gebruik van jeugdhulpverlening: de organisatie van zorg en de sociale verbintenis tussen inwoners van een gemeente. De organisatie van formele zorg en de informele verbintenissen lijken elkaar positief te versterken.²³

3.5 Kwaliteit van de zorg

In de correspondentie wordt bij tijd en wijle spanning zichtbaar tussen de gemeente SV en TIM SV. Deze spanning is op zichzelf goed verklaarbaar als gevolg van de discussie over de kosten van zorg die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden. Tegelijkertijd bestaat het risico dat de gemeente SV en TIM SV onvoldoende in gesprek komen over de behoeften van inwoners van Stichtse Vecht, en over de vraag of zij daadwerkelijk kwalitatief goede zorg en ondersteuning ontvangen. Uit het cliënttevredenheidsonderzoek blijkt dat de zorg op onderdelen te wensen overlaat, met name de zorg vanuit het wijkteam. TIM SV geeft in het jaarverslag van 2023 en het jaarplan van 2024 aan hoe zij hiermee om wil gaan. Dat maakt het van groot belang om deze thema's nadrukkelijk centraal te (blijven) stellen in de gesprekken tussen de gemeente SV en TIM SV.

²² <https://www.hva.nl/kmr/gedeelde-content/nieuws/nieuwsberichten/2021/06/jongerenwerk-kan-druk-op-jeugdzorg-verlichten.html>

²³ <https://jeugdmonitor.cbs.nl/sites/default/files/2019-05/Op%20Zoek%20Naar%20BlueZones%20in%20de%20jeugdhulp%20.pdf>

4 Advies

Het is duidelijk dat er ook in 2024 spanning kan ontstaan tussen de begrote ruimte voor TIM SV en de realisatie. Voor een deel is dit toe te schrijven aan de hiervoor beschreven exogene factoren waarop noch de gemeente noch TIM SV rechtstreeks invloed kunnen uitoefenen. In de huidige risicoverdeling kan een overschrijding van de begroting van TIM SV significant effect hebben op de begroting van de gemeente SV.

1. **We adviseren om – aanvullend op de eerder gemaakte afspraken tussen de gemeente SV en TIM SV – aan tafel te gaan om te komen tot een gezamenlijk plan ‘Grip op Jeugdhulp en Wmo-begeleiding Stichtse Vecht’.** In dit plan dient te worden ingegaan op de volgende onderwerpen:
 - de relatie met het voorveld, inclusief doorverwijzing en terugverwijzing naar het voorveld en een analyse van de belangrijkste redenen van instroom gekoppeld aan gerichte investeringen;
 - beheersing van de instroom en een uitbreiding van het proces van triage, in het bijzonder rekening houdend met de groep van zelfmelders;
 - het verbeteren van sturing en governance;
 - ambities van de transformatie;
 - dossieropbouw van claims die mogelijk elders belegd kunnen worden, zoals ten gevolge van de gesloten jeugdzorg;
 - vergelijkbare ervaringen in andere gemeenten waar eveneens is gekozen voor een partnerschapsconstructie, eventueel aangevuld met intervisie.
2. **We adviseren om het voorveld te versterken, zowel door investeringen te intensiveren als door beter te richten.** Meer kennis over de opbouw van de zorgvraag bij TIM SV en over preventieve opties (door verbeterde samenwerking met en doorverwijzing naar het voorveld) zouden moeten leiden tot verbeterde grip. Dat vereist 1) een actuele dynamische analyse van de ontwikkeling van de vraag; 2) een gedeeld beeld op de rol die het voorveld kan spelen bij het voorkomen en beheersen van die vraag; en 3) een *interface* tussen gemeente, voorveld en TIM SV, zodat er een lerend systeem kan ontstaan waarbij maatschappelijke impact en kostenbeheersing hand in hand gaan.
3. **We bevelen aan om in te zetten op sturing en governance.** Dat is essentieel voor het realiseren van een gezamenlijke plan ‘Grip op jeugdhulp en Wmo-begeleiding’. De gemeente zal veel directer moeten gaan sturen op de impact en doelmatigheid van de geboden hulp. TIM SV zal op haar beurt helder moeten aangeven wat zij nodig heeft van de gemeente om haar opdracht adequaat te vervullen. Een heldere en zakelijke verdeling van verantwoordelijkheden is vereist voor de juiste ondersteuning van inwoners in Stichtse Vecht. Dat vertaalt zich in de volgende elementen:
 - Sturen op transformatie en investeren in goede zorg in het voorveld. Het is nodig om investeringen in het voorveld te richten op snelle hulp aan inwoners. Tevens is het van belang dat TIM SV en aanbieders in het voorveld afspraken maken over de eerste verwijzing en de overdracht van cliënten.



- Prikkel inbouwen voor doelmatigheid en kostenbeheersing, op basis van de risicoverdeling. Hierbij kan overwogen worden om in zekere mate te sturen op kosten per cliënt en te sturen op de kostenbeheersing van onderaannemers.
- Sturen op instroom en triage. Het is wenselijk om aanvullende afspraken te maken over hoe om te gaan met zelfmelders en verwijzingen.
- Sturen op kwaliteit. Dat vraagt om het evalueren van de kwaliteit en het effect van de wijkteams.
- Sturen op basis van informatie. In het licht van de huidige stand van zaken en de doelstelling om a) samen te werken in het voorveld en b) te sturen op maatschappelijke impact, is het nodig om de KPI's nog eens tegen het licht te houden en deze te vertalen naar afspraken met TIM SV.

4. **We adviseren om te investeren in een gezamenlijk leerproces.** De ontwikkeling van hulp aan inwoners in Stichtse Vecht ten tijde van de transformatie gaat gepaard met uitdagingen die ook elders in het land worden ervaren. Juist omdat dit geen geïsoleerd vraagstuk is, blijft het van belang het collectieve leerproces in de komende jaren ten goede te laten komen aan de jeugdhulp en Wmo-begeleiding in Stichtse Vecht. Het ligt in de rede te kijken bij (buur)gemeenten in de regio maar ook bij andere gemeenten die met vergelijkbare vraagstukken geconfronteerd worden om van elkaar te leren en zo met elkaar de zorg aan kwetsbare inwoners te versterken.

5. **We adviseren een gezamenlijke werkagenda vast te stellen als vervolg op dit adviestraject.**

Daarin zouden de volgende elementen een rol kunnen krijgen:

- Nadere afspraken maken over de samenwerking in de komende twee jaar en zorgen dat Incluzio daar onderdeel van uitmaakt.
- Ruimte maken voor informeel bestuurlijk overleg, waarin updates over de samenwerking en beelden van ontwikkelingen in het veld gedeeld kunnen worden.
- Het monitoren van de vraag: met welke zorg- en hulpvragen kloppen inwoners aan bij het op te richten informatiepunt en hoe ontwikkelen deze vragen zich?
- Inzetten op zowel hulp als preventie in het voorveld, om te borgen dat zorg- en hulpvragen niet alleen worden verplaatst, maar ook -waar mogelijk- worden voorkomen.
- Het ontwikkelen van een lerende aanpak waarin de verschuiving naar het voorveld aan de hand van een aantal pilots al doende steeds verder kan worden verbeterd.
- Het aanstellen van een kwartiermaker transformatie met als taak werkafspraken te maken om met een informatiepunt in oprichting te onderzoeken hoe eerder adequate hulp en preventie kan worden geboden met een lagere druk op Tim SV.

