



VB Zorg
Korhoenlaan 5
3136 ST Vlaardingen

T +31 10 2250 014
F +31 10 2250 381
E: info@vbzorg.nl

Propositie Jeugdzorg VB Zorg

1 | Decentralisatie Jeugdzorg

Aanleiding en overwegingen

In 2015 is de verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg door het Kabinet gedecentraliseerd naar de gemeenten. Daaraan lagen toentertijd, blijkens de Memorie van Toelichting bij het desbetreffende wetsvoorstel, de volgende overwegingen ten grondslag.

- Het ervaren gebrek aan samenhang in het jeugdzorgsysteem,
- Idem de fragmentatie in en suboptimale uitvoering van het aanbod,
- Het ontbreken van eenduidige vormen van sturing,
- Bestuurlijke en maatschappelijke scepsis omtrent de effectiviteit van het systeem,
- De sterk oplopende kosten van financiering van het systeem.

Doelstellingen

Met de decentralisatie werden de volgende doelstellingen nagestreefd:

- Een eenvoudiger stelsel dat bijdraagt aan het sneller en effectiever bieden van ondersteuning of hulp,
- Het creëren van een betere aansluiting op de eigen kracht van jeugdigen en hun ouders,
- Het toegankelijker maken van het systeem voor jeugdigen en hun ouders,
- Het creëren van meer doelmatigheid en het tegengaan van bureaucratie.

De decentralisatie kent zijn basis in een nieuwe wet, de Jeugdwet. Deze heeft één financieringssysteem voor de gehele Jeugdzorg geïntroduceerd. Tot die tijd vond deze gesegmenteerd plaats en wel via provincies en stadsregio's, de AwBZ en ZVw.

Sleutelrol gemeenten

De gemeenten hebben de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het nieuwe stelsel en daarmee voor het welslagen van de doelstellingen van de decentralisatie.

Zij beschikken daartoe over de nodige beleidsvrijheid om de zorg voor jeugd op lokaal niveau in samenhang te regelen. Er is wel sprake van een begrenzing. Gemeenten zijn verplicht om een kind, met in acht name van de specifieke situatie en de systemen waarmee dit kind van doen heeft, zodanig te ondersteunen dat dit veilig en gezond kan opgroeien. Het totale budget bedroeg in het laatste jaar voor decentralisatie ca. 3,3 mld €. De overdracht is gepaard gegaan met een gefaseerde korting, die uiteindelijk (vanaf 2017) 15% behelst. Achterliggende idee was dat gemeenten, met inzicht in de lokale praktijk, in combinatie met haar andere verantwoordelijkheden, in staat zouden zijn tot een (kosten-) effectievere uitvoering van taken.

2 | Impact

Gemeentelijk perspectief

Voor de gemeenten ging de decentralisatie jeugdzorg (bijna) gelijktijdig gepaard met een wezenlijke uitbreiding van taken en verantwoordelijkheden ingevolge de WMO, de invoering van de

Participatiewet en de operatie Passend Onderwijs. Daarmee is sprake van een beslist majeure veranderopgave die het gehele sociale domein raakt. Bovendien kende de decentralisatie een forse financiële impact. De financiële verantwoordelijkheden van gemeenten namen sterk toe en daarenboven was tegelijkertijd sprake van een serieuze bezuinigingsdoelstelling.

Veel gemeenten hebben in eerste aanleg lokale teams ingericht. De rol van deze teams verschilt per regio en gemeente en is bovendien nog volop in ontwikkeling. Daarnaast hebben de gemeenten zich gebogen over het vraagstuk van regionale samenwerking en zijn er offertetrajecten uitgezet voor de contractering. Deze heeft merendeels plaats gehad per regio; contracten worden veelal afgesloten per gemeente en ook het proces van factureren, afrekenen en verantwoorden is lokaal georganiseerd.

In tweede aanleg hebben gemeenten zich gebogen over de vernieuwing c.q. herziening van de contractering. Dan gaat het om afwegingen in de sfeer van integrale bekostiging, de wijze van financieren (resultaat, inspanning of taakgericht), hoofd-/onderaannemerschap en de bovenregionale inkoop. Zowel inhoudelijk, alsook in tempo is op dat gebied sprake van een forse variatie, mede omdat de samenwerking tussen gemeenten beperkt blijft.

Perspectief aanbieders

De nieuwe contractering heeft een forse impact voor aanbieders. Dat is niet in het minst het geval omdat gemeenten hun budgetten als (te) krap ervaren en van doen hebben stevige tekorten ten opzichte

van hun begroting. Budgetten van aanbieders staan – anders dan tot 2015 de beleidspraktijk was - niet langer vast en er wordt niet meer (als vanzelfsprekend) bevoorschot. Daarnaast wordt het aantoonbare effect van hulpverlening almaar belangrijker en wordt daarop steeds kritischer toegezien, mede vanuit de bekostigingssfeer. Ten slotte wordt vernieuwing sterk gestimuleerd – ook door de introductie van marktwerking - hetgeen tevens kan raken aan de continuïteit van onderdelen van de portfolio.

Er worden daarmee geheel andere en met name hogere eisen gesteld aan aanbieders waar het gaat om hun ondernemend vermogen, flexibiliteit en vernieuwingskracht en daarmee hun leiderschap en de kwaliteit van hun bedrijfsvoering.

Perspectief cliënten

Met de decentralisatie werd beoogd de hulpverlening beter toegankelijk te maken voor jeugdigen en hun ouders en deze meer aan te laten sluiten op hun talenten en mogelijkheden. Eveneens was een voornaam doel om risico's en problemen bij jeugdigen (meer) vroegtijdig te signaleren opdat deze met lichtere interventies zouden zijn op te lossen. Tenslotte werd met het elimineren van schotten in de bekostiging van instellingen beoogd om de hulpverlening, die vaak meerdere leefgebieden omspant, op een meer samenhangende wijze te verzorgen.

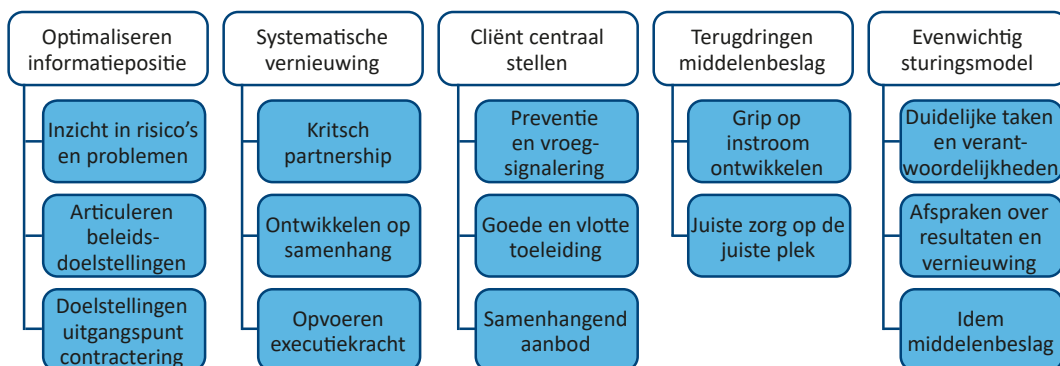
In de praktijk blijken deze doelstellingen tot de meest weerbarstige te behoren en is de gerealiseerde progressie nog erg bescheiden.

3 | Wat is er nog te doen?

Diverse uitgevoerde (tussen-) evaluaties schetsen het beeld van een overgang van verantwoordelijkheden van het rijk naar de gemeenten die als zodanig redelijk is verlopen: de continuïteit van zorg is niet at stake geweest en essentiële jeugdzorgfuncties zijn overeind gebleven. Daarmee is voldoende gestalte gegeven aan de beoogde transitie.

Aanzienlijk kritischer luiden de observaties als het gaat om de beoogde transformatie: de effectuering van de geformuleerde beleidsdoelstellingen moet grotendeels nog diens invulling krijgen. Dit inhoudelijke veranderproces vergt werkelijke vernieuwing en meer tijd. Daarin laten zich nog de volgende vijf (sterk onderling verweven) uitdagingen realiseren.

1. Optimaliseren van de informatiepositie.
2. Versterken van de aandacht voor systematische vernieuwing van het aanbod.
3. De cliënt echt centraal stellen.
4. Een einde maken aan het exploderend middelenbeslag.
5. Invoeren van een evenwichtig sturingsmodel.



1. Optimaliseren van de informatiepositie

Wij signaleren dat de informatiepositie van gemeenten nog maar beperkt is. Het ontbreekt nog teveel aan werkelijk inzicht in de risico's en problemen die zich lokaalspecifiek (en op wijk- en buurtniveau) (kunnen) manifesteren. Daarmee is het complex om adequaat lokaal beleid te ontwikkelen en de beoogde doelen van jeugdhulp in de eigen gemeente helder te articuleren. Logischerwijs heeft dat eveneens effect op te met de aanbieders te voeren dialoog en de contractering en indirect op hun performance.

2. Versterken van de aandacht voor systematische vernieuwing in het aanbod

Wij komen nog maar weinig vormen van systematische vernieuwing van de jeugdhulp tegen die gestalte geven aan de met de decentralisatie na te streven doelstellingen. Gemeenten en aanbieders lijken simpelweg te druk geweest met de transitie en hebben nog te weinig oog (gehad) voor de transformatie. Daarenboven missen wij invulling van de preventie-opgave.

Dat hangt in onze optiek samen met de gebrekkige informatiepositie, maar ook met het ontbreken van een kritisch partnership tussen gemeenten en de (lokale en regionale) aanbieders. We missen in de vernieuwing tevens initiatieven om tot een brede aanpak te komen – samen met flankerende sectoren. Denk dan aan de JGZ, het onderwijs en welzijn, maar ook aan thema's als wonen, toeleiding naar de arbeidsmarkt en de schuldhulpverlening.

Tenslotte nemen we een gebrek aan executiekracht waar: als er al ideeën zijn, schort het aan een goede operationalisatie en uitvoering.

3. De cliënt moet nu echt centraal worden gesteld

Samenhangend met de voorgaande observaties, heeft de cliënt nog niet geprofiteerd van de voordelen die met de decentralisatie werden beoogd. Jeugdigen en gezinnen die de hulp het meest nodig hebben, ervaren in weerwil van de rol van de lokale teams grote moeite om hun weg te vinden. Het ontbreekt daarnaast nog te zeer aan initiatieven in de sfeer van preventie en vroegsignalering. Daar komt nog bij dat de voorhanden behandeling nog lang

nog niet altijd voldoende aansluit op specifieke problematiek en is er bovendien nog te weinig sprake van verbinding naar andere (zorg gerelateerde) domeinen. Tenslotte is, mede vanwege de financiële problemen die gemeenten ervaren, sprake van wachtlijsten en zelfs gebrek aan voorzieningen voor jeugdigen met hoog complexe problemen.

4. Een einde maken aan het exploderend middelenbeslag

Ronduit zorgwekkend vinden wij tevens het sterk uitdijende middelenbeslag en het oplopen van wachtlijsten en -tijden die daaraan inherent zijn.

Daar waar bij de overdracht aan de gemeenten een efficiencykorting van 15% opportuur werd geacht, is de afgelopen jaren door gemeenten voor honderden miljoenen euro extra besteed aan jeugdzorg. Voor 2017 ging het al om een extra bedrag van €605 mln.

De noodzaak van extra middelen hangt samen met een toename in de instroom van jeugdigen van 380.000 in 2015 tot 428.000 in 2018 (CBS).

De compensatie die het Kabinet de gemeenten wil bieden is niet alleen niet duurzaam, maar evenmin kostendekkend. Indien er niet snel meer grip ontstaat op de instroom en het kostenbeslag daarvan, gaat dat niet alleen ten koste van de toegankelijkheid en de beoogde inhoudelijke vernieuwing, maar zal tevens de lokale solidariteit en daarmee de duurzaamheid van de zorg (in toenemende mate) ter discussie komen te staan.

5. Invoeren van een evenwichtig sturingsmodel

In onze optiek mist het tenslotte aan een helder sturingsmodel.

Dan gaat het om het helder vastleggen van (afspraken over):

- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen voor de uitvoering,
- De daarin na te streven resultaten;
 - Aantallen te behandelen cliënten en te bewerkstelligen effecten,
 - De wijze van innovatie,
 - Idem samenwerking met andere partijen en flankerende sectoren,
- het middelenbeslag.

Dit model dient professionals maximaal de ruimte te bieden vorm te geven aan de inhoudelijke vernieuwing van de hulpverlening.

Tenslotte moet dit ertoe leiden dat de bijbehorende administratieve lasten gelijktijdig tot een minimum zijn te beperken.

VB Zorg

VB Zorg is u als bestuurder/beslisser graag van dienst in de ondersteuning van uw opgave. Wij bieden in onze benadering niet alleen vakinhoudelijke expertise en langdurige ervaring, maar combineren deze steeds met diepe kennis en meerjarige ervaring binnen de zorg, in rollen als o.a. financieel directeur, transitiedirecteur, CFO en CEO.

Wij begrijpen uw vraagstukken en kennen ook de weerbarstigheden van de praktijk van alledag en kunnen daarmee dealen aangezien we dezelfde taal spreken. Bovendien zijn we, afgestemd op de vraag, steeds in staat die inzet te leveren die in uw situatie het meest effectief is. Tenslotte zijn we vanwege de combinatie vakmanschap en sectorspecifieke kennis in staat snel tot de kern te komen en u doeltreffende oplossingen aan te reiken.

VB is volstrekt onafhankelijk en kent een effectieve kostenstructuur, hetgeen zich mede vertaalt in een concurrerende tariefstelling.

Voor echte specialismen kunnen we teruggrijpen op vertrouwde experts in het eigen netwerk. Daarmee zijn we in staat u steeds een totaal oplossing te bieden (analyse, advies & implementatie).

Propositie VB Zorg 2019

Beleidscontext	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk toenemende en diversificerende zorgvraag • Toenemende schaarste binnen de beroepsbevolking • Te weinig innovatie in de sector (gelijkblijvende arbeidsproductiviteit bij stijgende kosten) • Grenzen aan de financiële houdbaarheid van het zorgsysteem • Toekomstige zorgvraag vergt majeure ombuigingen 				
Macro opgave	<ul style="list-style-type: none"> • Kwalitatief goede zorg vormgeven • Duurzame toegankelijkheid borgen • Transitie naar een kosteneffectief en -efficiënt systeem 				
Opgave instellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Totstandbrengen en borgen van goede, toegankelijke en duurzaam betaalbare zorg • Transitie management 				
Propositie	<ul style="list-style-type: none"> • Vakinhoudelijke expertise & langdurige ervaring in de zorg • Effectieve kostenstructuur, concurrerende tariefstelling • Onafhankelijk • Toegang tot alle benodigde specialismen • Totaal pakket aan diensten 				
Portfolio	Strategie & Beleid	Organisatie-inrichting	Kwaliteit & innovatie	Financieel Management	(De-) Fusie & Samenwerking
Producten	<ul style="list-style-type: none"> - Strategietraject (externe en interne analyses) - Bedrijfsplan - Businesscases - Haalbaarheids-onderzoeken - Portfolio-analyse & contractoptimalisatie - HR strategie - Vastgoed strategie - Risicomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatieadvies (formatie, structuur) - Id herstructurering - Positionering - Besturingsmodellen - Risicomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteitsbeleid - Kwaliteits-monitoring - Innovatie - Waarde-proposities - Arrangementen - Risicomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Inrichting financiële functie - Informatie-management - Financiering - Dashboard ontwikkeling - Analyse verdien-modellen - Versterken P&C cyclus - Scenario-analyses - Risicomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek - Procesmanagement - Ontvlechting en vervreemding - Verzelfstandiging - Ketensamenwerking - Due Diligence - Risicomanagement
Diensten	<p>Management Consulting (analyse, onderzoek, beleidsadviezen) Interim bestuur & management (implementatie, transitie management en interim bestuur/management) Services (financiën, vastgoed, facility management, ICT)</p>				

Contact

Aan de slag met de opgave van morgen?

Neem geheel vrijblijvend contact op met een van onderstaande contactpersonen voor Jeugdzorg.



Ton de Klerk

E-mail: tdeklerk@vbzorg.nl
Telefoon: +31 (0) 6 28 82 44 42



Wim Allaart

E-mail: wallaart@vbzorg.nl
Telefoon: +31 (0) 6 43 06 88 06



Giljam Lokerse

E-mail: glokerse@vbzorg.nl
Telefoon: +31 (0) 6 55 85 32 37



Simon Jongepier

E-mail: sjongepier@vbzorg.nl
Telefoon: +31 (0) 6 539 649 98



VB Zorg

Korhoenlaan 5
3136 ST Vlaardingen
T +31 10 2250 014
E info@vbzorg.nl