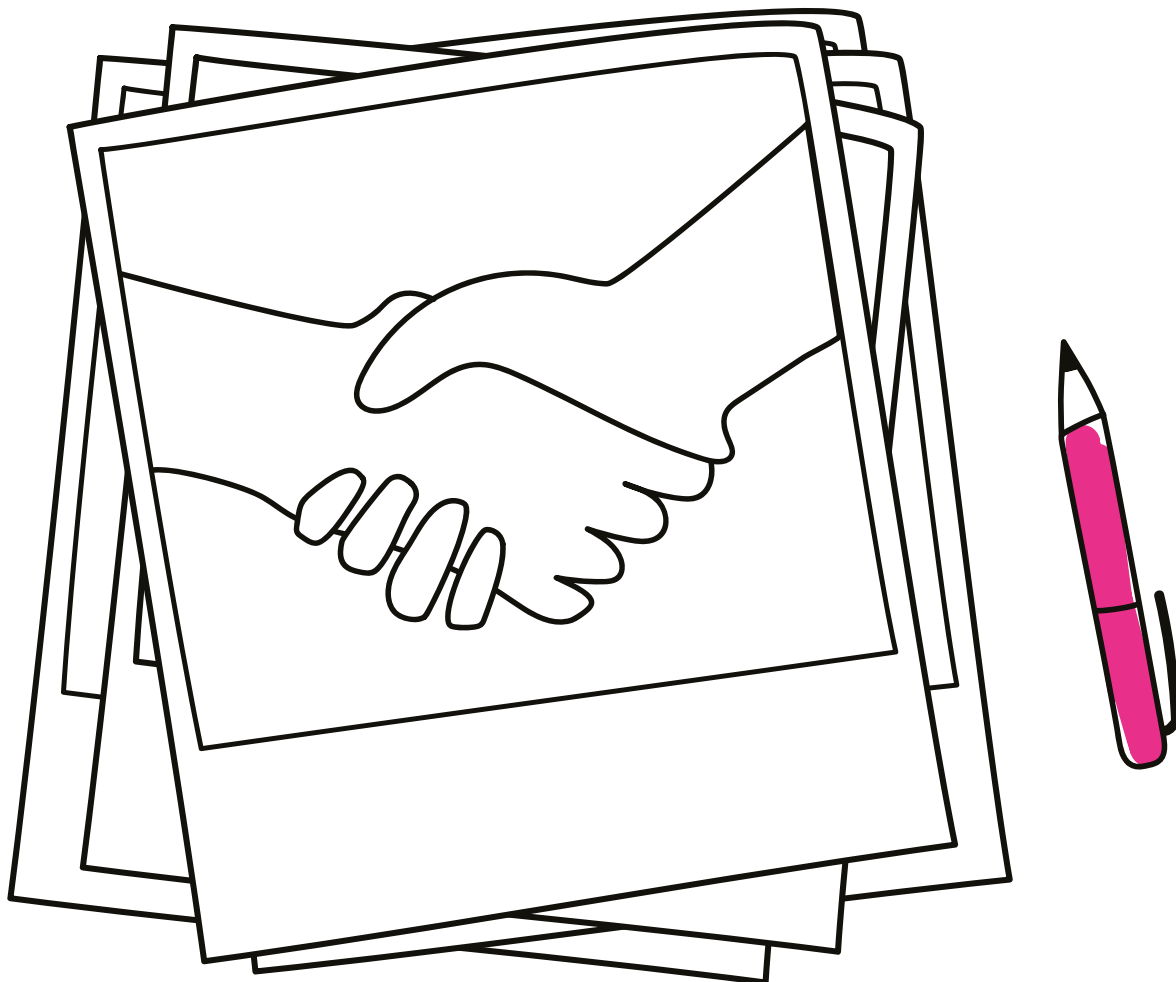


Eerstelijns bemiddelingsgesprekken: geleerde lessen en andere aspecten

OZJ Contracteren vanuit de bedoeling

Onder-
steunings-
team

ZORG
SAMEN STEEDS BETER
VOOR DE
JEUGD



Wat houdt de veranderopgave 'Contracteren vanuit de bedoeling' in?

Het versterken van het gewone leven is het uitgangspunt van de jeugdwet. Dat betekent dat jeugdigen kansrijk thuis kunnen opgroeien en in de wijk kunnen spelen en leren. Maar ook dat zij dichtbij hulp krijgen wanneer dat nodig is. Letterlijk dichtbij, in de fysieke omgeving, door hulp thuis, op school, de sportclub of in de buurt. En figuurlijk dichtbij: door mensen omringd die hen na aan het hart liggen.

Dat vraagt om toegankelijke en vindbare jeugdhulp¹, dicht bij de leefwereld van jeugdigen. De opgave is om dit 'werken vanuit de leefwereld' te borgen in de inkoop en contractering van jeugdhulp. Dit vraagt om de juiste kennis en kunde bij gemeenten, zoals het werken vanuit visie op jeugdzorg. Dit voorkomt schoksgewijze veranderingen en draagt bij aan een goede toegang tot jeugdhulp. Om haalbaar beleid en kwalitatief goede zorg te garanderen is regionale samenwerking tussen gemeenten nodig, alsook het betrekken van ervaringsdeskundige jeugdigen en ouders en (vertegenwoordigers van) zorgprofessionals bij het inkoopproces. Daarnaast gaat de opgave ook over gedrag en houding van de jeugdhulpaanbieders zoals: goed bestuur, leren werken binnen marktwerking, werken vanuit een netwerkverantwoordelijkheid, en transformeren van specialistische jeugdhulp naar vormen van zorg dicht bij de leefwereld van de inwoner.

Al deze veranderopgaven binnen de inkoop en contractering van jeugdhulp vallen of staan met een duurzame samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en een gedeelde verantwoordelijkheid op de transformatieopgave.

Inleiding: wanneer biedt het OZJ eerstelijnsbemiddeling?

Als jeugdhulpaanbieders en gemeenten onderling ergens niet uitkomen, kunnen zij zich in eerste instantie richten tot de accounthoudende regio² van de betreffende aanbieder. Als dit niet tot een oplossing leidt, zal het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ) in actie komen. Het OZJ is sinds 1 januari 2019 operationeel en biedt onder andere eerstelijnsbemiddeling bij geschillen tussen gemeenten en aanbieders. Deze eerstelijnsbemiddeling en ondersteuning richt zich op de relatie tussen gemeenten/ jeugdregio's en jeugdhulpaanbieders, ten aanzien van duurzame samenwerking en het beter laten aansluiten van het regionale jeugdhulpaanbod op de vraag van de inwoners. Het doel van deze bemiddelingsgesprekken is herstel van samenwerking, formuleren en vastleggen van perspectief en voorkomen van een rechtsgang. Deze eerstelijns bemiddeling is onderdeel van de zogenaamde escalatieladder in het jeugddomein (zie bijlage).

De meest nabije partner voor het OZJ binnen de escalatieladder, is de Jeugdautoriteit. Wanneer bemiddeling geen oplossing biedt, kan het OZJ escaleren naar de Jeugdautoriteit. De Jeugdautoriteit kan dan een poging doen tot bemiddeling, tijdelijke liquiditeitssteun bieden of verder opschalen naar het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en/of Justitie en Veiligheid. Naast het opvangen van continuïteitsproblematiek, richt de Jeugdautoriteit zich ook op het signaleren en voorkomen van (financiële) problemen. Sinds oktober 2020 is er ook een pool van oud-wethouders actief die de bemiddeling tussen gemeenten onderling verzorgen. Het OZJ en de Jeugdautoriteit hebben regulier casuïstiekoverleg met als doel elkaar informeren over de ontwikkelingen en afstemming over elkaars rollen in de betreffende casus. Elke casus is uniek waardoor er geen standaardprocedure toepasbaar is. De betreffende gemeente/ aanbieder wordt geïnformeerd over de onderlinge afstemming en afspraken tussen het OZJ en de Jeugdautoriteit.

¹ Waar jeugdhulp staat wordt ook jeugdbescherming en jeugdreclassering bedoeld.

² Lijst accounthoudende regio's jeugdhulp openbaar | VNG

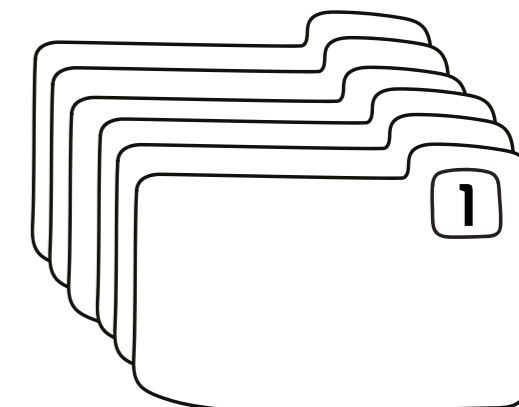
Los van de partijen die betrokken zijn bij de escalatieladder kunnen partijen ook te allen tijde terecht bij de **Geschillencommissie Sociaal Domein**. Hier kunnen gemeenten en aanbieders terecht voor het beslechten van geschillen over het woonplaatsbeginsel en over geschillen tussen een gemeente en een aanbieder in een inkooprelatie.

Sinds de lancering van het OZJ programma hebben er 45 bemiddelingstrajecten plaatsgevonden tussen gemeente(n) en één of meer aanbieders en in mindere mate tussen gemeenten en aanbieders onderling. Per bemiddelingstraject vinden er gemiddeld drie tot tien gesprekken plaats. Onderwerpen van het conflict zijn de contractvoorwaarden (voornamelijk toegespitst op de overtuiging dat de tarieven niet toereikend zijn). En het wederzijdse gebrek aan vertrouwen, vrijwel altijd in combinatie met een gebrek aan perspectief.

De bemiddelingstrajecten zijn boven verwachting succesvol gebleken. Dat wil niet per definitie zeggen dat de problemen in deze conflicten structureel opgelost zijn. Wel lijkt de drempel om in het vervolg om ondersteuning te vragen veel lager, waardoor een ervaring van het conflict niet meer escaleert. Geleerde lessen worden verwerkt in onze leergang Contracteren en ingezet in de overige activiteiten van het programma alsook doorgegeven aan aanpalende programma's.

In deze rapportage komt het volgende aan bod:

- 1 Een omschrijving van de aanloopfase van de bemiddelingstrajecten
- 2 Een inkijk in het verloop van het traject door een analyse van de gegevens en een interpretatie van de werkzame bestanddelen tijdens een bemiddelingstraject
- 3 Stilstaan bij de verbeterpunten in de bemiddelingstrajecten
- 4 Een toelichting op de bestending van de bemiddelingstrajecten
- 5 Een toelichting op de rol van de bemiddelaar; wat zijn de cruciale vaardigheden van de bemiddelaar
- 6 Reflectie; een doorkijk naar de komende maanden en de rol van het OZJ daarin door antwoord te geven op de vraag wat deze kennis betekent voor ons handelen en voor het leertraject inkoop en contracteren





1. Aanloophase traject

Hoe komen de signalen bij ons terecht?

De signalen komen vanuit verschillende kanten en zijn vrijwel altijd vertrouwelijk van aard. Het proces begint vaak voorzichtig. Over het algemeen is men pas bereid een (dreigend) conflict aan de orde te stellen als men denkt dat de baten groter zullen zijn dan de lasten. Ook vereist het aan de orde stellen van een tegenstelling van bestuurders van gemeenten en aanbieders ook een bepaalde mate van kwetsbaarheid. Van de bemiddelaar vraagt dat volstrekte geheimhouding en een meerzijdig partijdige grondhouding; vanuit ieders visie naar de situatie kijken, rekening houdend met ieders verdiensten, uitgaand van ieders goede bedoelingen.

Signalen komen via:

- Jeugdhulpaanbieders
- Gemeenten en jeugdregio's
- Regionale inkooporganisaties
- Vrijgevestigden
- Landelijke organisaties: Jeugdautoriteit, VNG, VWS, Brancheorganisaties, Beroepsorganisaties etc.
- Regioambassadeurs en in toenemende mate door onze regioadviseurs
- Aanpalende programma's: Inkoop & Aanbesteden Sociaal Domein, Ketenbureau iSociaal Domein, Met Andere Ogen, Geweld Hoort Nergens Thuis, Scheiden Zonder Schade

Aanleidingen conflict

In deze alinea gaan we na welke gebeurtenissen in de directe omgeving hebben geleid tot (een opleving van) een conflict. Vaak zijn conflicten financieel gedreven (onigheid over het tarief, niet betalen facturen of meerwerk). Wat we zien is dat een conflict vooral opspeelt rondom de periode van contractering/ het aanbestedingsproces. Hieronder worden nog andere factoren/aanleidingen opgesomd:

- Bovenregionale ontwikkelingen waardoor de complexiteit van handelen wordt vergroot, mede door het ontbreken van passende bovenregionale structuren
- Serieuze wijziging van wettelijke voorwaarden
- Door een beperkte regionale samenwerking tussen gemeenten onderling wordt de opdrachtgeversrol niet eensluidend ingevuld. Gemeenten hebben te veel de neiging in hun eigen tempo en vanuit hun specifieke positie te denken. Ook is vaak de zeggenschap afzonderlijk geregeld. Dit heeft o.a. invloed op het proces wat tot contractering leidt. Hoe onduidelijker het proces van consultatie, hoe minder duidelijk het voor de opdrachtnemer is welke opdracht hij aanneemt. Dit kan in een later stadium leiden tot een conflict wanneer er onvoldoende gemonitord wordt op de samenwerking
- Instabiele regio's, waar gemeenten het onderling niet eens zijn dat ze samen een regio vormen (zie hierboven)

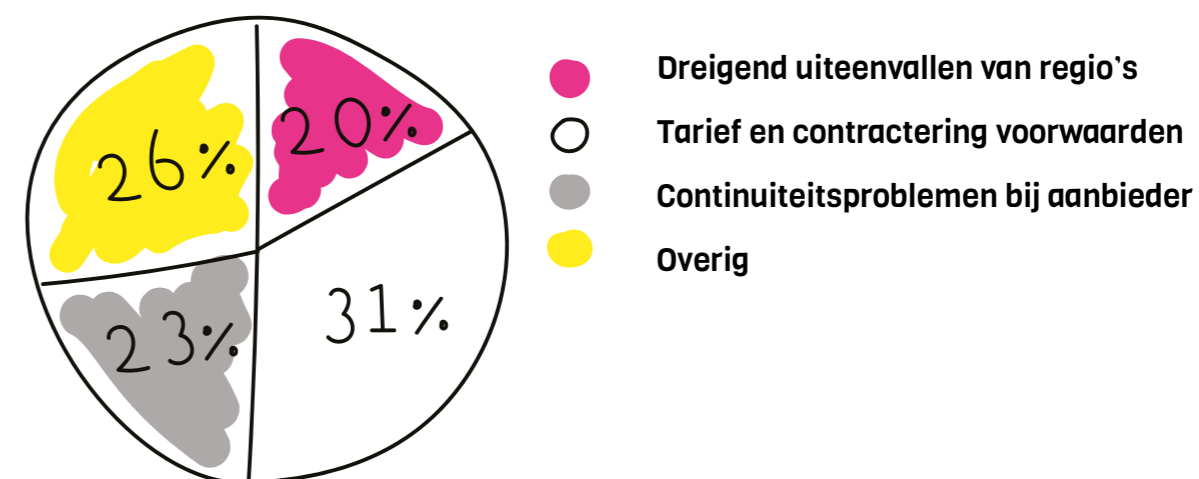
- Aanbieders die zich te solitair of onafhankelijk positioneren
- Wanneer er bij aanbieders geen initiatief tot transformatie ontstaat
- Te veel accent op marktwerking. Wanneer de opdrachtgever concurrentiestelling als doel op zich hanteert in de hoop op betere zorg tegen lagere kosten. Dit gaat in tegen de ontwikkeling dat binnen het Sociaal Domein samenwerking nodig is tussen verschillende zorgaanbieders
- Sterk toenemende administratieve lasten ten gevolge van de contractvorm
- Positionering van de regionale uitvoeringsorganisatie
- Er is tot op heden geen sprake van een gelijk speelveld wanneer het om gedetailleerde kostprijsberekening gaat. Gemeenten c.q. jeugdregio's gaan hier in hun tariefaanbiedingen wel vanzelfsprekend vanuit. Dit leidt tot grote ongelijkheid in de financiële startpositie van de verschillende jeugdhulpaanbieders bij start van een nieuwe aanbestedingsperiode

Thema's conflict

Tijdens een conflict kan er sprake zijn van meerdere thema's. In zo'n geval is het van belang om na te gaan wat het meest dreigende thema is en daar eerst bemiddeling op in te zetten. Daarna kan er weer ruimte ontstaan voor de overige thema's in het conflict.

Hieronder staan de thema's weergegeven:

- Tarief en contractvoorwaarden (eenzijdige contractvoorwaarden) – hoofdmoot
- Het wederzijdse gebrek aan vertrouwen, vrijwel altijd in combinatie met een gebrek aan perspectief
- Dreigend uiteenvallen van de jeugdregio
- Interpretatieverschillen – d.w.z. afspraken uit het verleden krijgen nieuwe interpretaties of staan ontwikkeling in de weg. Opvallend is dat men elkaar vaak oprecht niet begrijpt
- Discontinuïteit van de zorgorganisatie of de dreigende opzegging van de samenwerking door gemeenten
- Hoofd- en onderaannemerschap – m.a.w. het OG-ON schap probleem is verplaatst naar de hoofd- en onderaannemer



Figuur 1. Hoofdthema's conflict

2. Verloop bemiddelingstraject

Wijze van het eerste contact leggen

Signalen komen op diverse manieren binnen. Regelmatig via een tussenpersoon, direct via de e-mail of in een enkel geval wordt telefonisch contact opgenomen met de bemiddelaar. Naar aanleiding van het signaal wordt er door de bemiddelaar vrijwel altijd telefonisch contact opgenomen omdat in de eerste aanzetfase vertrouwelijkheid en geheimhouding het allerbelangrijkste is. Als een verzoek tot bemiddeling binnenkomt, wordt bekeken of het gaat om een gezamenlijk verzoek van partijen of niet. Als dat niet het geval is verzoeken wij de vragende partij om de andere partij op de hoogte te brengen van hun verzoek aan het OZJ en uit te nodigen voor de bemiddeling. Een bemiddelingstraject begint pas wanneer beide partijen het conflict erkennen en hun commitment geven op bemiddeling.

Een aantal keer is er niet op het verzoek ingegaan. In enkele situaties heeft om die reden geen bemiddeling plaats gevonden. Belangrijk om hierbij aan te geven is dat wanneer partijen uiteindelijk toch in een juridisch traject uitkomen de afwijzing van bemiddeling wordt betrokken bij de uitspraak.

Start traject

Om het conflict in kaart te brengen krijgt elke partij de ruimte om zijn standpunt uiteen te zetten en toe te lichten. Afhankelijk van de scherpte (en diepte) van het conflict vindt dit afzonderlijk of gezamenlijk plaats. Tijdens dit proces worden de (eventuele) overeenkomsten in beeld gebracht en wordt tevens in beeld gebracht wat de feitelijke tegenstellingen zijn.

Wij streven naar een gezamenlijke afspraak die fysiek plaatsvindt zodat we maximaal zicht hebben op de relatie- en gedragpatronen. Qua samenstelling richten we ons op directeuren/ bestuurders met beslissingsbevoegdheid. Zij worden vrijwel altijd vergezeld door ambtenaren en managers. Gemiddeld bestaan deze eerste bijeenkomsten uit groepen van 10 personen.

Interventies

In elk bemiddelingstraject komen een aantal interventies standaard aan de orde. Hieronder is getracht enige volgorde aan te geven van wanneer de interventies gedurende het traject worden ingezet.

- Verslaglegging; dit is een belangrijk onderdeel in het komen tot overeenstemming. Het permanent toetsen van interpretaties en beelden is een belangrijke voorwaarde om überhaupt in vertrouwen weer door te gaan. Onafhankelijke verslaglegging helpt bij deze toetsing
- Eerst het verleden bespreken voordat er ruimte is om naar een oplossingsrichting te kijken; verklaren waarom het zover is gekomen
- Aanzet geven tot visievorming, wat willen we gezamenlijk bereiken (perspectief en vertrouwen zijn randvoorwaardelijk)
- Afpellen van het conflict door het zoeken naar gemeenschappelijke interpretaties van het conflict
- Actief zoeken naar de overeenkomsten. Bijvoorbeeld de oprechte behoefte om de cliënt/ inwoner van zo goed mogelijke ondersteuning en zorg te voorzien, of behoefte en bereidheid om te transformeren
- Zoeken naar mogelijkheden om het vertrouwen te herstellen (in die veelvoorkomende situaties waar gebrek aan vertrouwen een probleem is)
- Het creëren van perspectief (op overeenstemming, duurzame samenwerking) in relatie tot het tijdspad
- Aanzet geven tot borging van gemaakte afspraken. Waar gewenst meedenken en beschikbare hulpbronnen aanreiken

In het geval van tarief en contractvoorwaarden zijn interventies vooral gericht op nagaan of er meer objectief onderzoek nodig is om te tegenstelling meer te kunnen rationaliseren; van meningen naar feiten. Bij continuïteitsproblemen van de aanbieder wordt er veelal samengewerkt met de Jeugdautoriteit of een andere partij die onafhankelijk onderzoekt in hoeverre een aanbieder levensvatbaar is. Vaak gaan deze problemen gepaard met een gebrek aan vertrouwen. Daar kunnen de bemiddelaars van het OZJ bij ondersteunen.

Bij het dreigend uiteenvallen van de regio is een eerste interventie vaak het uitleggen van de landelijke ontwikkelingen (geen lokale inkoop van regionaal georganiseerde functies, maar regionale inkoop). Naast informeren en daarmee bewustzijn creëren voeren de bemiddelaars het gesprek met gemeenten over de voorwaarden waaronder wel regionaal kan worden samengewerkt. Bij voornemens rond uittreden verwijzen wij, zoals in de inleiding genoemd, sinds kort naar de pool van oud-wethouders.

Intensiteit trajecten

Eerstelijns bemiddelingstrajecten zijn over het algemeen intensieve trajecten omdat er grote belangen spelen. Er zijn wel een paar elementen die invloed hebben op de intensiteit van de trajecten.

In conflicten waarin het proces van aanbesteden een rol speelt is er vaak sprake van grote intensiteit. (Dreigende) conflicten worden vaak pas op een laat moment in het proces van aanbesteden gemeld. De tijdsdruk is groot en er moet in hele korte tijd veel beweging gemaakt worden. Waarbij tijd normaliter een cruciaal element is in het slagen van dit soort trajecten.

De intensiteit is ook groot wanneer beide partijen aangeven over te weinig middelen te beschikken. Dit maakt een traject extra gecompliceerd omdat de mogelijke oplossingsrichtingen zeer beperkt zijn. Er is tijdelijke ruimte nodig om het anders te kunnen doen. Trajecten zijn ook intensiever wanneer er gelijktijdig sprake is van intergemeentelijke tegenstellingen én tegenstelling tussen gemeente en aanbieders. Een veelvoorkomend patroon is dat op het moment dat de bemiddelaar zich als proces-/ probleemeigenaar opstelt, beide partijen dit corrigeren. Dit is vaak het signaal dat partijen weer open staan om op basis van gelijkgezindheid te handelen. In dat geval doet de bemiddelaar er verstandig aan om zichzelf direct en met enige humor te corrigeren.

Trajectbeëindiging

Wij ervaren de beëindiging van deze trajecten telkens als een risicomoment om een aantal redenen. Onder andere:

- Afbakening (wanneer is een opdracht klaar)
- Overgang van bemiddeling/advies naar de reguliere onderlinge relaties (kunnen partijen het relationeel echt weer samen)
- The devil is in the details, ofwel; het resultaat van verbeterde samenwerking toont zich veelal later in de tijd wanneer ook de details zijn ingevuld
- We hebben geen actieve monitoring ingezet waardoor effecten van bemiddeling op langere termijn (ongeveer een jaar) niet zichtbaar zijn





3. Verbeterpunten

Ten aanzien van het hele traject zijn een aantal verbeterpunten te benoemen die de bemiddelaars kunnen oppakken. Te weten:

- Druk uitoefenen; Zodra de bemiddelaars druk zetten op de snelheid van verandering of het komen tot afspraken constateren wij dat hier direct weerstandsreacties op ontstaan. Hierin is voor de bemiddelaars verbetering te realiseren.
- Afbakening van de bemiddelingsinzet; De bemiddelaars worden naarmate de trajecten langer duren ook ingezet voor procesmatige doeleinden. Voor de bemiddelaars geldt, analoog aan het primaire proces in de jeugdhulp, dat zij assertiever het moment van beëindiging moeten aangeven.
- Evaluatie; Tot nu toe beëindigen de bemiddelaars het bemiddelingstraject met een afsluitend gesprek, waarna geen evaluatief contact meer plaats vindt. We willen bezien of evaluatie na bijvoorbeeld zes maanden beter inzicht geeft in de bestending van de gekozen oplossingen. Overigens vindt consequent evaluatie plaats samen met partijen die door ons als bemiddelaarsteam worden ingezet.

4. Bestendinging

Mate van succes/ duurzaamheid

Mate van succes

Inmiddels zijn er 45 conflicten bemiddeld tussen gemeente(n) en één of meer aanbieders. Per bemiddelingstraject vinden er gemiddeld drie tot tien gesprekken plaats. Het overgrote deel (95%) van de trajecten hebben naar tot tevredenheid strekkende oplossing geleid. Deze tevredenheid wordt gemeten op de volgende wijze:

- De door beide partijen uitgesproken mening over het resultaat van de bemiddeling
- De kwaliteit van de feitelijke afspraken
- Het gepercipieerde perspectief van de samenwerking tussen partijen

Van de 5% van de trajecten waarbij dit (nog niet) gelukt is, is de hoofdreden dat een van beide partijen toch geen gebruik van bemiddeling wilde maken.

Na beëindiging van een traject is er vertrouwen en perspectief gecreëerd en daarmee een basis gelegd voor nieuwe afspraken. De mate van transformatie is gerationaliseerd (wat is haalbaar in deze specifieke context), en er is een basis gelegd voor duurzame samenwerking. En tenslotte is in al deze zaken een gang naar de rechter voorkomen.

Een cruciale succesfactor van de eerstelijns bemiddelingen is de regionale inbedding via het directe en indirecte netwerk van het OZJ. Enerzijds is het netwerk van belang bij de bekendheid van de optie van eerstelijns bemiddeling en het ophalen van signalen. Anderzijds speelt het netwerk ook een belangrijke rol in de nazorg; op die manier kunnen de bemiddelaars zorgen voor een warme overdracht. In de borging van de eerstelijnsbemiddelingen zal dit expliciet meegenomen moeten worden.

We maken maximaal gebruik van de netwerk mogelijkheden binnen en buiten het OZJ:

- Collega landelijk ambassadeurs
- Regioambassadeurs en -adviseurs
- Stuurgroepleden; Ministeries VWS, OCW, J&V, VNG, brancheorganisaties, beroepsorganisaties, clientorganisaties
- Programma's Ketenbureau iSociaal Domein en Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein.
- Jeugdautoriteit
- Pool van wethouders voor conflicten tussen gemeenten onderling

Dit netwerk is randvoorwaardelijk voor:

- Tijdigheid
- Inzet van expertise
- Objectivering door verschillende (subjectieve) beelden te combineren.
- Nazorg en borging

Naast het bestaande netwerk wordt ook met regelmaat ondersteuning gevraagd van verschillende bureaus voor nader onderzoek of een second opinion.

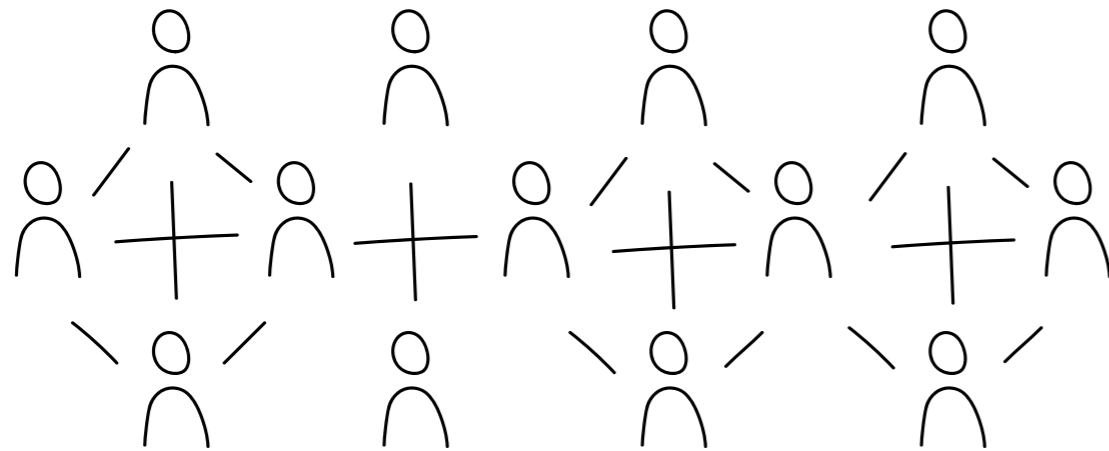
Mate van duurzaamheid

Ondanks dat veel conflicten tot een goed einde worden gebracht wil dat niet zeggen dat de problemen in deze conflicten structureel opgelost zijn. Wel lijkt de drempel om in het vervolg om ondersteuning te vragen veel lager, waardoor een ervaring van het conflict niet meer escaleert.

Om duurzaam te investeren in het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap kunnen we namens het OZJ of samenwerkingspartners de volgende instrumenten inzetten:

- Standaard aanbod voor regionale leergangen contracteren jeugdhulp en WMO
- Cursorisch aanbod voor inkopers, verkopers en accounthouders jeugdhulp en WMO
- Tijdelijke procesondersteuning na bemiddeling
- Vorming van een meerjarenperspectief i.p.v. de focus op het volgend jaar (zie Norm voor Opdrachtgeverschap/regiovisie)
- Stimuleren van het frequent gestructureerd overleg van gemeente(n)/ regio met de betreffende jeugdhulpaanbieder(s) – Contracteren is een film en geen fotomoment

De lessen die we geleerd hebben uit deze bemiddelingstrajecten gebruiken wij ook weer voor het verbeteren van onze leergang maar ook als een startpunt om een aantal andere elementen vanuit ons of aanpalende programma's in te zetten. Zoals nieuwe VNG-richtlijnen, landelijke basistarieven voor LTA-zorg of andere vormen van ondersteuning.



5. Vaardigheden bemiddelaars

Principe van vertrouwen en onpartijdigheid

Cruciaal onderdeel van een bemiddelingstraject is dat partijen over en weer betrouwbaar met (de inhoud van het) bemiddelingstraject omgaan. Een andere cruciale factor is dat de bemiddelaar er is voor alle partijen, met andere woorden; het principe van meervoudige partijdigheid. De bemiddelaar is onpartijdig en handelt zonder vooringenomenheid.

Houding en gedrag bemiddelaars

De bemiddelaar is gericht op harmonie en is daarom per definitie conflict reducerend. Hieronder staan een aantal rollen en eigenschappen van de bemiddelaar weergegeven.

Rollen:

- Ervarensdeskundige; ervaring met dit soort trajecten helpt in het gunnen van vertrouwen en ook autoriteit door partijen. Hier geldt ook dat bij meer bekendheid partijen wellicht eerder contact zoeken bij een dreigend conflict waardoor eerder in het conflictproces adviezen gegeven kunnen worden om mogelijk een conflict te voorkomen (stroomopwaarts ontwikkelen)
- Mediator; onderhandelen over de belangen van beide partijen om weer met elkaar in gesprek te komen
- Vertrouwenspersoon
- Scheidsrechter of arbiter; aanbrengen grenzen voor partijen

Eigenschappen:

- Vertrouwenwekkend
- Empathisch, inlevend en invoelend; aanvoelen wat nodig is
- Discreet/ integer
- Geduldig
- Zelfbewustzijn en zelfvertrouwen
- Toegankelijk en benaderbaar; 24/7 beschikbaar
- Dienstverlenend en bescheiden; aansluiten bij de situatie
- Adaptief vermogen; dat wil zeggen niet te snel grijpen naar voor de hand liggende oplossingen maar ruimte geven voor het proces zodat alle standpunten goed naar voren komen, er ruimte is voor zelfreflectie en partijen worden gestimuleerd om tot oplossingen te komen die voor beiden optimaal zijn
- Pragmatisme
- Oordeelsvrij/ meervoudige partijdigheid
- Kennis van het jeugd domein/ sociaal domein breed

6. Reflectie

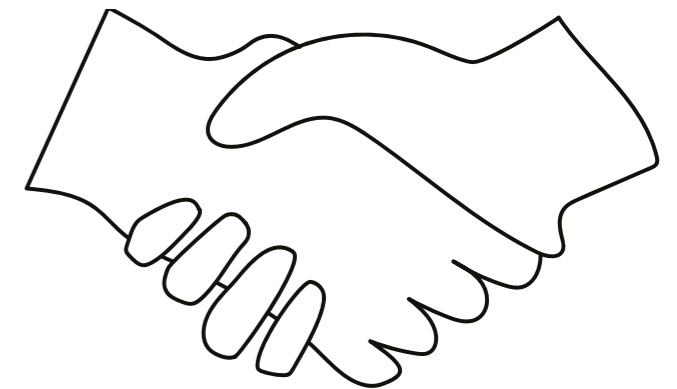
Wij zijn niet in de veronderstelling dat regio's binnen nu en een jaar zonder een soortgelijke ondersteuning in staat zijn om de rechtsgang te voorkomen of om zelfstandig duurzame oplossingen te vinden voor een conflict. Ook zijn er (nog) geen soortgelijke structuren die deze rol kunnen overnemen. We zien dat er nog een (te) grote opgave ligt bij zowel de gemeenten als bij jeugdhulpaanbieders. De huidige financiële tekorten bij gemeenten geven een extra druk op de relatie. Financiën bepalen nu voor een groot deel de keuzes die gemaakt worden terwijl we streven naar keuzes die gebaseerd zijn op een gezamenlijke visie en welke daarmee ook duurzamer zijn. Ook naarmate de transformatie vordert, bijvoorbeeld door een krimpende vraag naar gesloten jeugdzorg, is het aannemelijk dat zich de komende jaren conflicten in de samenwerking zullen blijven voordoen. Conflicten kunnen een brede doorwerking hebben, zelfs naar wijkteamniveau, wat schadelijk is voor de continuïteit in het veld en daarmee de kwaliteit die kinderen en gezinnen ervaren. Bemiddelingen zijn daarom – ook de komende jaren – helaas nog nodig. Dit heeft ook een positieve kant. Van bemiddelingen gaat een waardevolle signaalfunctie en leereffect uit. Uit de bemiddelingen kunnen patronen en lessen gedestilleerd worden die de continuïteit in het landschap en transformatie bevorderen.

Echter zijn wij niet van mening dat de eerstelijnsbemiddelingstrajecten een structureel onderdeel moeten zijn van het creëren van duurzame oplossingen. Het moet een tijdelijke ondersteuningsstructuur zijn in het werken naar een nieuwe vorm van samenwerking. De sleutel van duurzaamheid zit veel meer in het vermogen van partijen om goede afspraken te maken over jeugdhulp (en sociaal domein breed) van visievorming tot aan het op orde krijgen van het administratieve proces.

Waar zetten we op in, in 2021?

Om partijen handvatten te geven om deze samenwerking meer duurzaam vorm te geven gaan we in 2021 vanuit Contracteren vanuit de bedoeling inzetten op:

- Een meer prominente positie van de (vertegenwoordiger van de) ervaringsdeskundige jeugdigen en ouders en (vertegenwoordigers van) zorgprofessionals in het totaal van het contracteren
- Een opleidingsstructuur voor de scholing van inkopers, verkopers en accountmanagers
- Terugbrengen van administratieve lasten
- Professionalisering van het opdrachtnemerschap en het bevorderen van het gelijke speelveld-principe
- Ondersteuning bij de implementatie NVO
- Geleerde lessen opnemen in de update van de 7 goede gewoonten



Contracteren vanuit de bedoeling | geleerde lessen 1e-lijns bemiddelingen | dec 2020
www.voordejeugd.nl



Advies over governance

Wat nu nog geen expliciet onderdeel is van de eerstelijnsbemiddelingen is een expliciet advies over hoe je goed samenwerkt en wat dit vraagt van de governance in het contract. Het voornemen is om in 2021 verder uit te werken welke vorm van governance ondersteunend is aan een duurzame samenwerking tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer in relatie tot het contract. Ook wordt nu de laatste hand gelegd aan de implementatie van de Norm voor Opdrachtgeverschap (NvO). Deze NvO kan een belangrijke bijdrage hieraan leveren. Idealiter zou een norm voor opdrachtnemerschap de voorwaarde voor goede contractering compleet maken.

Samenspel tussen lokale, regionale en bovenregionale contractering noodzakelijk

Daarnaast zien we dat de relatie (inter)lokaal, regionaal, bovenregionaal nog steeds voor veel onduidelijkheid zorgt. Dit betreft o.a.: de aansluiting tussen lokaal en regionaal, de nog op veel plekken ontbrekende regionale samenwerking en het veelal ontbreken van bovenregionale afspraken. Het uiteindelijke doel, zoveel als mogelijk lokaal ondersteuning aanbieden aan inwoners, is nog lang niet bereikbaar.

Om dit stapsgewijs bereikbaar te maken is subtiel samenspel tussen lokale, regionale en bovenregionale contractering noodzakelijk. Waar de nadruk uiteindelijk ligt op 'zo lokaal mogelijk', dient men zich te realiseren dat dit alleen mogelijk is middels duidelijke transformatieafspraken op middellange termijn (vijf jaar tot tien jaar). Wij zien daarin slechts een rol voor ons weggelegd wanneer het bewustwording en gebruiken van goede voorbeelden betreft.

Uitgangspunt is dat uiteindelijk de regionale en bovenregionale jeugdhulp ondersteunend is aan de lokale organisatie van jeugdhulp.

Nauwer optrekken met het team OLCC

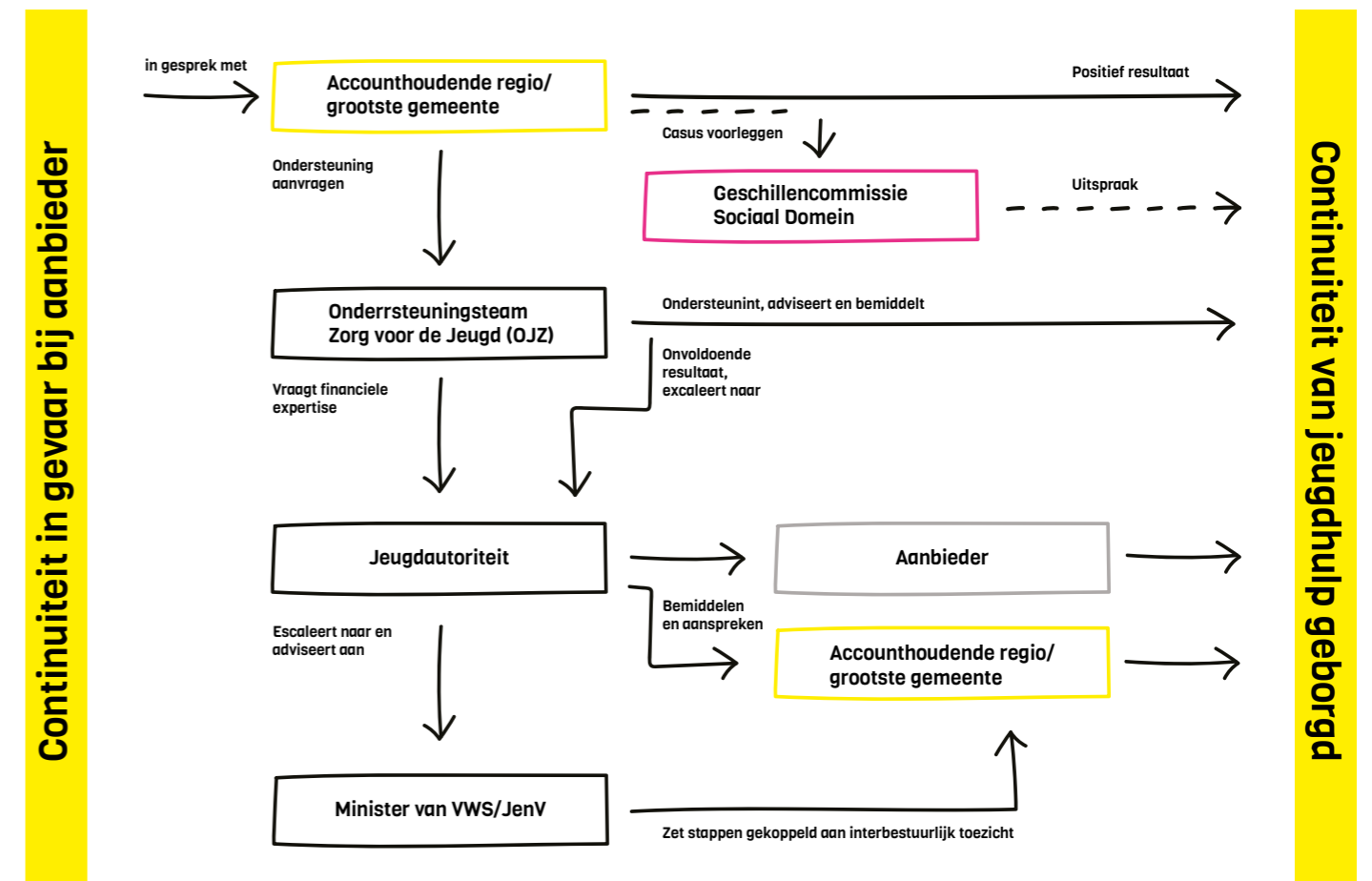
In het verlengde hiervan – de noodzakelijkheid van samenspel zoals hierboven beschreven – willen we ook meer aandacht vragen voor het samenspel tussen aanbieders onderling. Om die reden willen we nauwer optrekken met het team Oppakken en Leren van Complexe Casuïstiek (OLCC) onderdeel van het OZJ. Dit team ondersteunt bij complexe casussen waar niet direct goede hulp voorhanden is. In de halfjaarrapportage van het OLCC (sept '20) komen veel gelijke thema's aan bod als in de eerstelijnsbemiddelingen. Zo komt daarin ook naar voren dat het van meerwaarde zou zijn wanneer gemeenten en jeugdhulpaanbieders meer opereren vanuit netwerkverantwoordelijkheid.

Administratieve lasten fundamenteel probleem

We willen hier nogmaals benadrukken dat de sterk toegenomen administratieve lasten, voor zowel gemeenten, aanbieders en professionals, nog steeds een fundamenteel probleem zijn. We zien op veel plaatsen administratieve lasten (opgeteld; gemeenten en aanbieders) die hoger dan 25% liggen. Dit is een onacceptabele kostenstructuur welke tot gevolg heeft dat er uiteindelijk onvoldoende kwaliteit geboden kan worden en/of dat de kosten veel te hoog oplopen. We dragen sinds 2020 bij aan het verminderen van deze administratieve lasten vanuit de samenwerking met het Ketenbureau iSociaal Domein en het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein.

Co-creatie gemeenten, aanbieders en directe betrokkenheid ervaringsdeskundigen

Tenslotte: investeren in bovengenoemde randvoorwaarden leidt tot meer co-creatieve samenwerking tussen gemeenten en jeugdhulpaanbieders. En wanneer dit gecombineerd wordt met directe betrokkenheid van ervaringsdeskundige jeugdigen en ouders en (vertegenwoordigers van) zorgprofessionals zal sprake zijn van een leersysteem waarbij het primair proces de kern vormt en de contractering dit volledig ondersteunt.



BIJLAGE

Stroomschema discontinuïteit cruciale jeugdhulp (NB. Dit stroomschema wordt nog geactualiseerd)

