

Raadsbrief stand van zaken implementatie inkoop Sociaal Domein

Beste raadsleden,

Sinds 2023 voeren gecontracteerde aanbieders de nieuwe contracten binnen het sociaal domein uit. We werken momenteel aan de evaluatie van deze nieuwe inkoop, waarvan we de resultaten in september aan u presenteren. We onderzoeken de effecten van de bestuurlijke uitgangspunten en beoordelen of de kwaliteit van zorg en ondersteuning, de samenwerking met contractpartners en de beheersing van de financiën zijn verbeterd. Vooruitlopend hierop willen we u in deze brief informeren over de voortgang en de komende opgaven.

Wat waren uw bestuurlijke uitgangspunten ook alweer?

Vanuit de ambitie om goede zorg en ondersteuning te bieden aan kwetsbare inwoners en tegelijkertijd ons zorgsysteem betaalbaar te houden, hebben we per 1 januari 2023 nieuwe contracten afgesloten voor jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning en participatie.

Het aantal aanbieders maakte het zorgveld in de oude situatie onoverzichtelijk, wat de beoogde integrale samenwerking en transformatie bemoeilijkte. Dit was een van de redenen om over te gaan op een nieuwe manier van inkoop. De bestuurlijke uitgangspunten die u heeft vastgesteld zijn:

1. Van zorg overnemen naar het snel vinden van oplossingen in het gewone leven (waar mogelijk)
2. Van oog voor de zorgvraag naar ook oog voor de maatschappelijke rol (werk, opleiding)
3. Van lange procedures naar snel op weg geholpen
4. Van een open einde financiering naar grip op de financiën met een gesloten financiering
5. Van een individualistisch en groot zorglandschap naar een overzichtelijk en kwalitatief veld zorgaanbieders dat elkaar kent
6. Van achteraf handhaven naar oneigenlijk gebruik voorkomen en het geld besteden aan zorg (zorggeld=zorggeld)

Via deze link kunt u de toelichting lezen op de [Bestuurlijke Uitgangspunten HvB](#). Met de bovengenoemde uitgangspunten hebben we bewust gekozen voor grote veranderingen binnen het sociaal domein, met nadruk op:

- Het creëren van een overzichtelijk, maar dekkend zorglandschap in onze regio, zodat we samen in partnerschap kunnen werken aan betere zorg en ondersteuning;
- Het leveren van gebiedsgerichte en ambulante ondersteuning, zodat we noodzakelijke hulp dichtbij, snel en afgestemd op de behoefte kunnen organiseren
- Meer grip krijgen op de financiën, zodat we binnen het beschikbare budget blijven en werken aan een robuust en betaalbaar zorgsysteem waarbij zorggeld echt aan zorg wordt besteed.

Belangrijke ervaringen in 2023

Ruim een jaar zijn we bezig met de implementatie van de nieuwe aanpak inkoop. Deze implementatie vraagt veel inzet van alle betrokkenen, waaronder gemeenten, lokale toegangen en contractpartners. Het afgelopen jaar hebben we aan diverse onderwerpen gewerkt. Hieronder de belangrijkste ervaringen:

1. Kwetsbare inwoners kunnen terecht en krijgen de hulp en ondersteuning die nodig is

Met de toegangen, de contractpartners en verwijzers hebben we alle klantprocessen verduidelijkt en goed ingericht. Hierbij was steeds het uitgangspunt dat het overzichtelijk moet zijn, en dat inwoners weten waar ze aan toe zijn. Ook met verwijzers hebben we hierover afspraken gemaakt. Daarnaast hebben we de werkprocessen vanuit het perspectief van de inwoners ook zo veel als mogelijk *lean en mean* ingericht¹. Dit moet leiden tot kortere doorlooptijden en minder wachlijsten. De effecten hiervan worden momenteel geëvalueerd.

2. De ontwikkelingen binnen de Wmo gaan de goede kant op

Voor de Wmo begeleiding, beschermd wonen en dagopvang hebben we Siem gecontracteerd als aanbieder. Het afgelopen jaar hebben we veel beweging gezien bij de Wmo. Dit ging aanvankelijk gepaard met de nodige onrust en zaken die niet altijd goed verliepen – met name bij enkele onderaannemers speelde dit. Vanuit onze implementatieprogramma hebben we daarop Siem intensiever ondersteund, vooral bij de opgave om helderheid te creëren voor cliënten.. Hieronder beschrijven we vooruitlopend op de evaluatie een aantal ervaringen:

- De gebiedsteams van WMO zijn operationeel

De ambitie om dichtbij en snel ondersteuning en hulp te nodig hebben we bij Wmo o.a. vertaald in de organisatie van 10 gebiedsteams. Er zijn gebiedsteams gevormd en er wordt steeds meer gewerkt vanuit het gedachtegoed van positieve gezondheid. Ook de samenwerking in de gebieden met toegang en sociale basis heeft vorm gekregen. Het was een enorme klus om deze teams operationeel te krijgen en de overgang van oude cliënten naar nieuwe cliënten te realiseren. De teams staan nu, maar het heeft nog tijd nodig om de processen steeds gedetailleerder af te stemmen met de onderaannemers, toegangen en verwijzers. Wat hun ervaringen hierover zijn, heeft SIEM beschreven in het [document SIEM regiobeeld HvB 2023](#)

¹ over hoe de klantroutes lopen en bij wie inwoners terecht kunnen, hebben we vanuit het programmateam een processchema beschikbaar gesteld dat gemeenten binnen regio Hart van Brabant op maat kunnen maken voor de eigen situatie.

https://www.regio-hartvanbrabant.nl/nieuwsbriefartikelen/visualisatie-ondersteuningsproces-sociaal-domein/?utm_source=hs_email&utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-82ket7t5yvV3WonKUIp_d8mP6_BKBnyR4RnjDi8oxHCl-eet1SQR95cex6IqK5QtU0s1n0

- **De transformatieopgave bij Wmo verloopt volgens afspraak**

We vinden dat Siem het transformatieproces voortvarend heeft opgepakt. Hierdoor konden ze het afgesproken ingroepad versnellen en de oude klanten overhevelen naar de nieuwe contracten. Effecten hiervan zijn dat het lumpsum bedrag hoger uitvalt dan begroot, maar daar staat tegenover dat daardoor de duurdere oude contracten eerder afgebouwd kunnen worden. Dus per saldo verwachten we dat de beoogde besparingen worden gerealiseerd. Of dat daadwerkelijk zo is en in welke mate, onderzoek we momenteel in de evaluatie die in september aan u wordt gepresenteerd.

- **Siem doorloopt een zorgvuldig proces met onderaannemers**

Siem investeert momenteel in het goed aanhaken van de onderaannemers bij hun visie en nieuwe werkwijze. De bedoeling is dat de onderaannemers onderdeel worden van de gebiedsteams. Menig onderaannemer heeft immers een duidelijk toegevoegde waarde door hun specifieke expertise. Vanuit hun opdracht om te komen tot een overzichtelijk en dekkend zorglandschap gaan ze de komende periode de volgende stap zetten. Voor onderaannemers wordt binnenkort duidelijk met wie Siem verder gaat met wie niet meer. Dit proces verloopt zorgvuldig en doordacht zoals u raad heeft gevraagd, maar we sluiten niet uit dat er onrust onder enkele onderaannemers kan ontstaan. U krijgt hierover in augustus meer informatie.

3. Bij Jeugd hebben we een goede stap gezet, maar we zijn er nog niet

Wij hebben u eerder geïnformeerd dat de inkoop bij jeugd in 5 segmenten is georganiseerd: hoog specialistische zorg (segment 1), wonen (segment 2), dagbegeleiding (segment 3), veelvoorkomende zorg (segment 4) en crisisopvang (segment 5). Argument hiervoor was de complexiteit, de verschillen tussen type aanbieders en verschillen in vragen. In tegenstelling tot de Wmo is er dus niet 1 partij die verantwoordelijk is voor de hulp en ondersteuning aan jeugdigen, maar diverse partijen. Daarnaast is er binnen Jeugd ook een aantal landelijke ontwikkelingen (b.v. de hervormingsagenda en de eis om tot 'stevige lokale teams' te komen) die impact hebben op de wijze waarop de transformatie vorm krijgt. We lichten hieronder een aantal belangrijke ervaringen toe:

- **Jeugd kent een grote mate van complexiteit**

Waar de Wmo als hulpvorm begeleiding (in allerlei vormen) betreft, is bij jeugdhulp ook behandeling onderdeel van de te leveren hulp. De verwijzing vindt niet alleen plaats door de gemeentelijke toegang, maar ook door het medisch domein (waaronder huisartsen), gecertificeerde instellingen en onderwijs. Bij complexe problemen (in het gezin) is er ook een samenhang met andere domeinen zoals de zorgverzekering, de Wmo, schuldhulpverlening, etc. Ook hebben landelijke ontwikkelingen zoals de hervormingsagenda Jeugd, de afbouw van gesloten jeugdzorg en het integraal zorgakkoord (IZA) impact op de transformatieopgaven.

- **De segmentering leidt tot meer overzicht en betere afspraken**

Doel van de segmentering was te komen tot een overzichtelijker zorgveld en per segment betere afspraken met aanbieders te kunnen maken. Hierbij is gesteld dat de segmentering een tijdelijk

karakter heeft, omdat de hervormingsagenda Jeugd vraagt om een ombouw van de toegangen en de sociale basis, zodat hier een deel van de voorkomende hulp gaat plaatsvinden. De segmentering leidt tot meer overzicht en betere afspraken, maar het managen van de uitdagingen als gevolg van de segmentering vraagt meer tijd en zorgvuldigheid.

- **We zien dat de gestelde besparingen nog niet haalbaar zijn**

In 2023 zien we dat de stijging van de zorgkosten ten opzichte van het voorgaand jaar minder hoog is (8,6%) dan de stijging van de zorgkosten van 2022 t.o.v. 2021 (11,2%). Echter we zien dat het aantal jeugdigen dat hulp nodig heeft stabiliseert, maar de kosten per jeugdige stijgen. In segment 4 zien we dat het aantal cliënten daalt, maar dat de kosten per jeugdigen ook stijgen. Met name in segment 1 zijn de kosten substantieel hoger dan verwacht. Op dit moment zijn we - mede in het kader van de evaluatie en het signaal van Crossroads- aan het onderzoeken waar dat precies aan ligt en welke maatregelen we moeten treffen om ervoor te zorgen dat de kosten niet nog meer stijgen². Hierbij kijken we naar standcijfers, maar ook naar de ontwikkelopgaven. We informeren u hierover binnenkort.

4. OAD wordt steeds vaker ingezet, maar de transformatie van het aanbod is net begonnen

Via een quasi-inbesteding is Kikmaat, onderdeel van de Diamantgroep, verantwoordelijk voor ontwikkelingsgerichte arbeidsmatige dagbesteding (OAD). In 2023 kwam de toeleiding van klanten naar OAD langzaam maar gestaag op gang. Naast nieuwe instroom lag de focus het afgelopen jaar op een zorgvuldige overgang voor inwoners met dagbesteding naar de voorziening van Kikmaat.

Hoewel de samenwerking tussen alle partijen binnen OAD steeds soepeler verloopt, zijn er nog verbeteringen nodig. OAD is nieuw en echt anders dan we eerst deden. Het aanbod lijkt nog te veel op de oude dagbesteding. Kikmaat en de zorgpartijen moeten deze transformatie nog beter vorm geven. en werken aan een integrale dienstverlening. Hier wordt momenteel op ingezet.

In Tilburg is ervoor gekozen om OAD ook in te zetten voor inwoners met een uitkering. De klantregisseurs Werk & Inkomen kunnen een OAD-kandidaat rechtstreeks doorverwijzen naar Kikmaat. Dit betekent dat deze inwoners niet twee keer hun verhaal hoeven te vertellen en dat de ondersteuning op meerdere leefdomeneinen integraal wordt opgepakt.

5. In partnerschap zijn we samen aan het leren en verbeteren

De overgang van inspanningsgerichte contracten naar relationele contracten betekent een grote verandering in de mindset van medewerkers. We verwachten dat zowel de medewerkers van de gemeenten als de zorgaanbieders een andere werkwijze omarmen, zodat ze elkaar kunnen versterken en van elkaar kunnen leren. We hebben een concept van partnerschap ontwikkeld dat gebaseerd is op drie kernprincipes:

² De stijging van de kosten voor Jeugdzorg is duidelijk een landelijke trend, zoals recent ook uitgebreid in het nieuws is geweest.

1. Relatieve sturen: Hoe sturen we samen op betere zorg?
2. Constructief conflict: Wat doen we als we tegenover elkaar komen te staan?
3. Reflectieve ruimte: Hoe zorgen we ervoor dat we leren en steeds beter worden?

Ons doel is om gezamenlijk sturing te geven aan de transformatie door deze principes te implementeren. Om dit goed te kunnen doen, hebben we verschillende onboardingprogramma's ontwikkeld die momenteel in de regio worden uitgevoerd. Hiermee werken we actief aan het vormgeven van het lerend vermogen. Er is reeds een nulmeting uitgevoerd om de samenwerking tussen de gemeenten en de gecontracteerde partijen te evalueren. In de evaluatie zullen we beoordelen of we als partners vooruitgang hebben geboekt.

Wat kunt u het komend jaar nog verwachten?

De volgende zaken zullen het komende jaar onze aandacht vragen:

1. Vervolgopgave 2024

Onze opdracht bestaat uit twee delen:

1. Het voortzetten van het werk van de afgelopen jaren:
 - Implementatie inkoop afronden en overdracht naar de lijnorganisatie borgen;
 - Investeren in het lerend vermogen en adaptatie van het gedachtengoed van de transformatie in de regio;
 - Sturing en partnerschap in het nieuwe model doorontwikkelen en concretiseren.
2. Het uitwerken van nieuwe opdrachten gerelateerd aan de transformatiegedachte van het sociaal domein:
 - Het ontwerpen en implementeren van het kader voor toezien en toezicht;
 - Doorontwikkelen van de segmenten 3 en 4 voor jeugd om ook tot een lumpsum financiering te komen. Daarnaast wordt een deel van de voorzieningen voorliggend georganiseerd;
 - Versterken toegangen, lokale teams en sociale basis;
 - Doorontwikkelen concept 'Simpel Switchen'.

Na de zomerreces organiseren wij voor de raadsleden in de regio bezoeken op locaties. Tijdens de raadsbezoeken willen wij u op de hoogte brengen van deze ontwikkelingen. Informatie hierover wordt nog verzonden.

2. Evaluatie

Na ruim een jaar van implementatie presenteren we een eerste tussenstand van de effecten van de nieuwe inkoop. De evaluatie wordt in augustus afgerond, zodat we in september een uitgebreide update kunnen geven.

Wilt u op de hoogte blijven en meer informatie?

Om alle betrokken beleidsmakers en professionals te informeren over de ontwikkelingen in het sociaal domein, is de nieuwsbrief van het programmateam implementatie inkoop geïntegreerd in de communicatiestructuur van regio Hart van Brabant. De nieuwsbrieven verschijnen regelmatig en zijn te lezen op:

- [1e nieuwsbrief Regionaal Programmteam Implementatie nieuwe Inkoop](#)

- [2e nieuwsbrief Regionaal Programmteam Implementatie nieuwe Inkoop](#)

De komende periode verschijnt deze nieuwsbrief regelmatig om direct betrokkenen mee te nemen in de ontwikkelingen. In deze nieuwsbrief vindt u ook een link waarmee u zichzelf aan kunt melden voor deze nieuwsbrief en daarmee op de hoogte kunt blijven van actuele ontwikkelingen.

Hoogachtend,
Frans Swinkels, ambtelijk opdrachtgever regionale inkoop