



***PLAN VAN AANPAK DOORONTWIKKELING
IJSSELLANDS INKOOPMODEL
2018 & eerste kwartaal 2019
PFO 26 september 2018***

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|----|
| INLEIDING | 3 |
| DEEL 1: Evaluatie aan de hand van de uitgangspunten inkoopstrategie | 4 |
| Analyse en evaluatie van eerste half jaar 2018 | 5 |
| ➤ Doelstelling 1: Jeugdige en gezin | 6 |
| ➤ Doelstelling 2: Transformatie | 7 |
| ➤ Doelstelling 3: Proces en kosten | 8 |
| Communicatie en samenwerking | 9 |
| Samenvattend Evaluatie over het eerste half jaar 2018 | 10 |
| DEEL 2 : Versterken van het fundament 2018 en 2019 | 11 |
| ➤ Actiepunt 1 : Herijken van de tarieven en intensiteiten in het Midden Segment | 11 |
| ➤ Actiepunt 2 : Eenduidige resultaatbepaling door de toegangen | 11 |
| ➤ Actiepunt 3 : Het verbeteren van een actieve integrale samenwerking tussen professionals, aanbieders en gemeenten | 12 |
| ➤ Actiepunt 4 : Het implementeren van de IJssellandse regionale monitor | 12 |
| ➤ Actiepunt 5 : Betrouwbare financiële rapportages | 13 |
| Communicatie en samenwerking | 14 |
| Evaluatie proces 2018 en 2019 | 15 |

INLEIDING

Op 11 april 2018 heeft het BO besloten om de invoering van resultaatgerichte bekostiging voor het Top segment met een jaar uit te stellen en deze tijd te gebruiken voor het verstevigen van het fundament en het fine tunen van het Midden segment en analyses uit te voeren ter voorbereiding voor invoering resultaatgerichte bekostiging in Top segment.

Uitstel van de invoering betekent niet dat het model ter discussie staat. Dit besluit is tot stand gekomen naar aanleiding van analyses bij gemeenten, aanbieders en op basis van de ervaringen van het RSJ IJsselland.

Dit onderliggende plan van aanpak gaat over de doorontwikkeling van het bekostigingsmodel IJsselland als middel om het fundament van het model te verstevigen en te verankeren en de transformatie van jeugdhulp in de regio IJsselland verder vorm te geven.

Het onderliggende plan is geen statisch document voor de komende jaren. Op basis van signalen en trends over het eerste half jaar 2018 worden maatregelen voorgesteld. Het plan focust op de knelpunten die we het eerste half jaar 2018 hebben geconstateerd (grofweg uiteenvallend in knelpunten op profielen, trajectprijzen en resultaatbepaling). Deze moeten we eerst met elkaar oplossen vóórdat we nieuwe stappen zetten in de doorontwikkeling van het inkoopmodel. Het bestaande model gaan we stevig opschudden en modificeren wat we kunnen. Dit geeft de regio de gelegenheid om in het proces naar de volledige implementatie van het IJssellands model nodige aanpassingen te doen en bij te sturen indien dit nodig is.

Het plan voorziet in de prioriteiten van nu, zodat als eerst aan de knoppen gedraaid kan worden die het meeste resultaat bereiken. Dit gebeurt en is nodig op basis van voortschrijdende inzichten, inzichten die worden opgedaan op basis van de werking van het model in de praktijk en inzichten die bij aanvang van de implementatie nog niet helder waren. We realiseren ons dat de implementatie van een dergelijk nieuw model niet zonder slag of stoot kan gaan, daarom is het wijs om te realiseren dat de volledige implementatie en werking ervan zeker nog een paar jaar vraagt.

Het is echter de ambitie, dat het jaar 2020 het eerste jaar is dat het model is ingevoerd.

Dit betekent niet dat we dan klaar zijn, want ook voor dat jaar is het de verwachting dat er nog het nodige moet worden bijgesteld en doorontwikkeld. Een aantal trajecten genoemd in dit plan is reeds afgestemd met de gemeenten en van start gegaan.

Leeswijzer

In dit plan van aanpak wordt een korte terugblik gegeven op de uitgangspunten van de regionale visie en de inkoopstrategie jeugdhulp regio IJsselland. Wat zijn de doelen en de resultaten die we met elkaar in de regio IJsselland willen behalen binnen de jeugdhulp? Vervolgens zoomen we samenvattend in op de ervaringen van het eerste half jaar van 2018 met betrekking tot de invoering van het bekostigingsmodel voor het Middensegment en de ervaringen met het Topsegment (deel 1) om op basis hiervan te komen tot een samenhangend plan van aanpak voor de komende periode 2018 en eerste kwartaal 2019 (deel 2).

DEEL 1 EVALUATIE AAN DE HAND VAN UITGANGSPUNTEN INKOOPSTRATEGIE

In 2017 is een gezamenlijke visie voor jeugdhulp ontwikkeld die beschreven is in de visie 'Jeugdhulp IJsselland 2017-2020'. Om deze visie en de bijbehorende transformatie in de komende jaren te realiseren, staan we als gemeenten van de regio IJsselland voor een aantal gezamenlijke en daarmee regionale opgaven. De kern van de uitdaging in deze transformatie is het daadwerkelijk centraal stellen van het kind, diens ouders/gezin en de directe sociale leefomgeving en sturen op vertrouwen en transparantie.

De regio IJsselland heeft de inkoop van de specialistische jeugdhulp zo vorm gegeven dat deze het realiseren van de visie Jeugdhulp IJsselland 2017-2020 ondersteunt. Voor wat betreft de inkoop van jeugdhulp is dit uitgewerkt in het document 'Inkoopstrategie specialistisch jeugdhulp regio IJsselland' en geeft kaders voor de invoering van het IJssellands model dat gebaseerd is op resultaatfinanciering.

De kern van de inkoopstrategie is dat het resultaat van de geleverde inspanning leidend is. Daar hoort een sturingsmodel bij, dat enerzijds vertrouwen geeft aan de lokale toegang en de aanbieders en er anderzijds voor zorgt dat de gemeenten voldoende sturing hebben op het gehele systeem van de zorg en de betaalbaarheid daarvan.

De vastgestelde inkoopstrategie kent de volgende drie doelstellingen:

1) Jeugdige en gezin

- a) Focus op hoofddoel: sturing op maatschappelijk resultaat (outcome¹)
- b) Integrale jeugdhulp en preventie: doelen gezin centraal / jeugdhulp ontschotten
- c) Ruimte voor integratie met hulp vanuit Wmo en/of Participatiewet en andere domeinen zoals onderwijs en WLZ, indien dit gewenst is voor het gezin

2) Transformatie

- a) Actieve samenwerking tussen toegang en aanbieders
- b) Een inkoopmodel dat innovatie stimuleert, waar dat verbetering en vooruitgang biedt

3) Proces en kosten

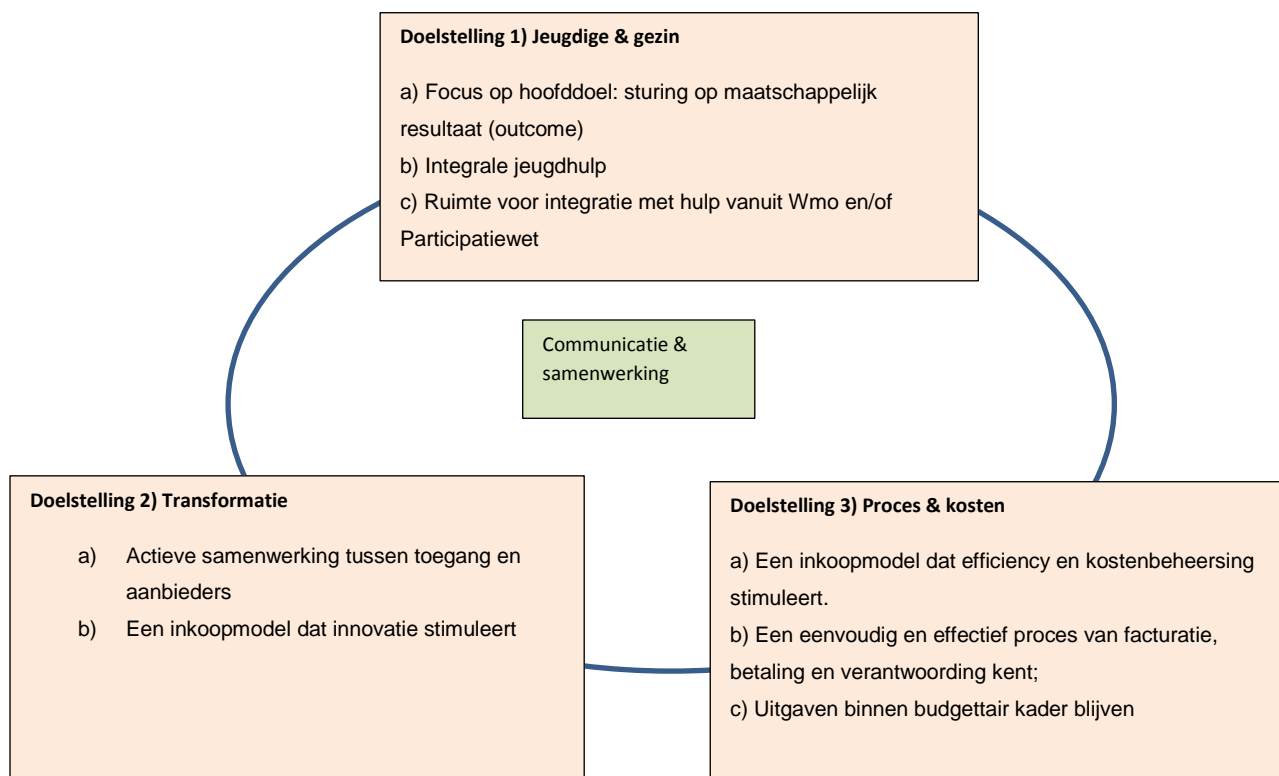
- a) Een inkoopmodel dat efficiency en kostenbeheersing stimuleert
- b) Een eenvoudig, effectief en efficiënt proces van facturatie, betaling en verantwoording
- c) Uitgaven blijven budgettair binnen het kader

Dit betekent dus dat we in de regio IJsselland niet willen sturen enkel via control op financiën, maar vooral willen sturen op resultaat en kwaliteit van de geleverde jeugdhulp. Hoe we dit gaan doen, wordt de komende twee jaar verder uitgewerkt en geïmplementeerd.

Voor inwoners is de hulpvraag de eerste stap naar (weer) zo normaal mogelijk functioneren van het gezin. Het doel is dat de jongere en diens omgeving die ondersteuning krijgt om (weer) een zo'n zelfstandig en zelfredzaam mogelijk bestaan te leiden. We willen dat aanbieders daar optimaal mogelijk op inzetten. De aanbieder organiseert wat nodig is om het resultaat te behalen. Dit kan een evidence based dan wel practised based methode zijn als dit leidt tot het gewenste resultaat. Daarnaast moet de aanbieder maatwerk leveren en aan de beschreven kwaliteitseisen voldoen. Afhankelijk van soort aanbieder zal elke sector ook eigen wet- en regelgeving kennen waaraan voldaan moet worden.

¹ Het maatschappelijk resultaat moet in 2018 nader beschreven worden.

Zie het schema hieronder: de **drie doelstellingen** van de vastgestelde IJssellandse inkoopstrategie. Dit alles met elkaar verbonden door samenwerking en communicatie.



Analyse en evaluatie van eerste half jaar 2018

Om tot dit plan van aanpak te komen is er afgelopen half jaar regelmatig informatie opgevraagd bij de gemeentelijke toegangen, back-offices (een uitvraag via een quickscan), en bij de aanbieders via de klankbordgroep aanbieders (in kwartaal 1 en 2 2018 een top 3 knelpunten overzicht). Daarnaast zijn er met de managers sociaal domein en betrokken professionals van enkele gemeenten inkoopgesprekken gevoerd om knelpunten en ontwikkelingen te bespreken. Het contractmanagement van het RSJ IJsselland verzamelde informatie aan de hand van dialooggesprekken met de aanbieders. Ook de verschillende werkgroepen hebben bijgedragen aan een analyse over het eerste half jaar 2018. Dit alles geeft input aan het team Inkoop² om te komen tot een plan van aanpak voor de komende periode 2018 en 2019. Dit leidt tot het volgende algemene beeld:

Allereerst is er vanuit gemeenten en aanbieders een positieve grondhouding voor de invoering en doorontwikkeling van het model. Dit uit zich in bestuurlijk commitment, actief (kritisch) meedenken door gemeenten en aanbieders, deelname aan diverse overleggen en bijeenkomsten en het beschikbaar stellen van formatie uit de regio voor het meewerken aan de uitwerking van thema's (werkgroepen).

Een groot aantal aanbieders stelt zich zeer proactief op en is breed inzetbaar om tijdens bijeenkomsten als spreekbuis op te treden voor andere (kleinere) aanbieders. Ook het reflecteren op stukken in de diverse platforms zoals *GGZ platform* en *Klankbordgroep aanbieders* is goed en duidt

² Team Inkoop bestaat uit: alle voorzitters van de werkgroepen Toegang, Backoffice, Contractering, Tarieven, DAT (Derde verwijzers, Aanbieders en Toegang), Monitoring & de klankbordgroep Aanbieders.

op veel betrokkenheid. Over de wijze van doorvoeren van het model, de prioriteiten en de communicatie over bepaalde ontwikkelingen zijn de meningen verdeeld.

Het RSJ IJsselland constateert een verschil in commitment tussen beleid en uitvoering (professionals van gemeenten en aanbieders en Gecertificeerde Instellingen (GI)) die daadwerkelijk met het nieuwe systeem moeten werken. De professionals op de werkvloer, zowel bij aanbieders als bij gemeenten, zijn kritisch en geven aan dat ze bepaalde ontwikkelingen en keuzes van beleid niet begrijpen, dit levert in de praktijk discussies en frustratie³ op.

Per doelstelling levert de evaluatie de volgende aandachtspunten op:

Doelstelling 1) Jeugdige en gezin

- a) Focus op hoofddoel: sturing op maatschappelijk resultaat (outcome⁴)
- b) Integrale jeugdhulp: doelen gezin centraal / jeugdhulp ontschotten
- c) Ruimte voor integratie met hulp vanuit Wmo en/of Participatiewet en andere domeinen zoals onderwijs en WLZ, indien dit gewenst is voor het gezin.

1a) Sturing op het maatschappelijk resultaat vindt nog niet of onvoldoende plaats in 2018. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat de implementatie van de regionale monitor in aanvang geconcentreerd is op financiën en op toewijzingen, instroom, doorstroom en uitstroom van cliënten.

1b) De doorontwikkeling van integrale jeugdhulp komt langzaam op gang.

- Een aantal aanbieders is op eigen initiatief een pilot gestart om de transformatie vorm te geven. Er is nog geen gemeenschappelijke visie om het opschalen naar zwaardere zorg gezamenlijk te verminderen. De samenwerking tussen de GGZ en kleinschalige zorgaanbieders kan beter.
- De structurele actieve en zichtbare inbreng van de verwijzers (huisartsen, jeugdartsen en medisch specialisten en GI's) wordt nog gemist. Ook het inpassen van de werkafspraken met GI verloopt op de werkvloer moeizaam. Op directeur- en managersniveau is er een goede afstemming, maar de uitrol naar de praktijk vergt tijd en energie door onbekendheid met elkaars werkwijze en taal. En het houden aan de afspraak om de gemeentelijke toegang in te schakelen bij verwijzing door de huisarts in het topsegment.
- Door meer integrale zorg te leveren, ambulantisering en samen te werken met andere aanbieders kunnen wachtlijsten worden verminderd en/of cliënten in een tijdelijk traject worden geplaatst bij een andere aanbieder. Momenteel lopen de GGZ wachtlijsten op en er is geen eenduidige regionale aanpak hoe hiermee om te gaan, er zijn wel contractuele afspraken dat de aanbieder verantwoordelijk is om tussentijds passende hulp in te zetten⁵.

1c) Ruimte voor integratie met hulp vanuit Wmo en/of Participatiewet en andere domeinen zoals onderwijs en WLZ worden lokaal georganiseerd. Alle gemeenten in de regio IJsselland kiezen voor een sterke inhoudelijke transformatie die vanuit het lokale veld⁶ wordt aangevlogen. Iedere gemeente is hiervoor zelfstandig verantwoordelijk. Dit vraagt van aanbieders maatwerk en een lokale focus.

³ Bijvoorbeeld de keuze van beleid om niet vanaf 2018 de landelijke productcodes in te voeren, maar te kiezen voor de huidige IJssellandse productcodes. Wat ook vanuit het Rijk was toegestaan.

⁴ Het maatschappelijk resultaat moet in 2018 nader beschreven worden

⁵ In 2017 is het oplossen van de 'wachtlijstproblematiek' binnen IJsselland verheven tot hoge prioriteit. Er is toentertijd een werkgroep wachtlijstproblematiek ingesteld door de samenwerkende GGZ-aanbieders in de regio IJsselland. In afstemming met het RSJ heeft deze werkgroep een notitie opgeleverd aan het PFO van 28 juni 2017 met een voorstel hoe de aanbieders zelf de wachtlijsten kunnen reduceren, middels korte en lange termijn oplossingen.

⁶ Lokale veld is de lokale samenleving: welzijn, (beroeps-)onderwijs, gezondheidszorg, verenigingen, etc.

Doelstelling 2) Transformatie

- a) Actieve samenwerking tussen gemeentelijke toegang, aanbieders en Gecertificeerde Instellingen
- b) Een inkoopmodel dat innovatie stimuleert, waar dat verbetering en vooruitgang biedt

2a) Er is, zeker nu het nieuwe inkoopmodel net van start is gegaan, veel discussie tussen de toegangen en de zorgaanbieders over het HOE en WAT: wie is waarvoor verantwoordelijk. In de strategie is aangegeven dat de toegang het WAT bepaalt en de aanbieder het HOE, maar in de praktijk is dit een lastige scheiding die nu nog voor veel discussie zorgt.

- ✓ Het goed formuleren van het gewenste resultaat staat nog in de kinderschoenen. Dit valt onder de verantwoordelijkheid van de toegang en vergt nog de nodige aandacht. Geen heldere resultaatformulering (WAT) leidt tot een onduidelijke hulpvraag bij de aanbieder en wat dus nodig is voor de cliënt (HOE).
- ✓ Als men in de toegang en met de aanbieder overeenstemming heeft over de resultaten dan volgt vaak een discussie over de financiën. Over de vraag of een voorziening moet worden toegewezen in het Midden- of in het Topsegment en met welke intensiteit. Dit leidt er toe dat er situaties ontstaan waarin veelal wel gestart wordt met de zorg, maar er nog geen toewijzing is. Soms kan een behandeling niet starten omdat de zorg is afgewezen omdat er nog geen overeenstemming is over de toewijzing, onduidelijkheid inhoudelijk over welke zorg passend is en/of onduidelijkheid over de formulering van de resultaten. Dit staat de samenwerking tussen toegang en aanbieders in de weg.
- In enkele gemeenten is al een goede start gemaakt met het gesprek tussen aanbieders en gemeenten. Er zijn handvatten beschreven om dit te verbeteren, maar de implementatie vraagt de nodige tijd.
- In het Top segment komt het werken met gezinsplannen en offertes moeizaam van de grond, waardoor het lastig is om zicht te houden op de kosten van deze dure trajecten.
- Er is *diversiteit in werkwijze* bij gemeenten en aanbieders. Gemeenten, aanbieders en het RSJ IJsselland zijn allen van mening dat profiel en resultaatbepaling *binnen* en *tussen* gemeenten verschilt (geen uniforme werkwijze⁷). Vanuit onze regionale doelstelling zou het niet mogen uitmaken in welke gemeente de cliënt een zorgvraag heeft. Dit moet een eenduidig resultaat geven. Ook de wijze waarop de toewijzing wordt verstrekt verschilt per gemeente en is soms niet conform het administratieprotocol.
- In de eerste helft 2018 is gepoogd om een aantal 'kinderziektes' op te lossen door een werkgroep aanbieders, gemeenten en RSJ IJsselland⁸ gezamenlijk een aantal oplossingen te bedenken. Deze oplossingen werden gecommuniceerd via een informatiebrief, via bijeenkomsten en via website. In de praktijk wordt opgemerkt dat de handvatten onbekend zijn voor de professionals en/of onvoldoende worden nageleefd. De vraag is of we de juiste communicatiekanalen gebruiken om nieuwe werkwijzen te verspreiden.
- Zowel aanbieders als gemeenten (toegang en backoffice) geven aan dat de invoering van de nieuwe Jeugdwet en dit bekostigingsmodel veel extra administratieve lasten met zich meebrengt. Het was ook te voorzien dat de invoering van het IJssellands bekostigingssysteem ook extra administratieve lasten zou meebrengen. Het gehele implementatieproces is onderhevig aan bijstelling in werkwijze en proces en dat vergt relatief veel aanpassing. Dit geeft weerstand met name bij de uitvoerenden van gemeenten en aanbieders.

⁷ dat start bijvoorbeeld al met verschillende interpretatie en toewijzing naar profiel.

⁸ Dit is de werkgroep DAT: Derde verwijzers, aanbieders en toegang, onder coördinatie van het RSJ IJsselland.

2b) De partijen zijn druk bezig om de nieuwe werkwijzen eigen te maken. De samenwerking tussen de aanbieders onderling, het lokale voorveld en de andere sociaal domeinen kan op onderwerpen meer worden bevorderd wat kan leiden tot innovatie, integrale zorg en uiteindelijk mogelijke verlaging van de kosten.

De richtlijnen vanuit het visiedocument zijn op dit moment nog onvoldoende uitgewerkt. Handvatten en criteria om de innovatie goed te monitoren ontbreekt op dit moment. Met de komst van de regionale monitor zal hier meer zicht op komen. Als het gaat om de doelen van de transformatie spelen er vragen als: zitten de juiste kinderen in de niet vrij toegankelijke zorg (qua profiel en intensiteit)? Is er sprake van integrale zorg verlening?

Doelstelling 3) Proces en kosten

- a) Een inkoopmodel dat efficiency en kostenbeheersing stimuleert
- b) Een eenvoudig, effectief en efficiënt proces van facturatie, betaling en verantwoording
- c) Uitgaven blijven budgettair binnen het kader

3a) Om het fundament van het bekostigingsmodel te versterken is een (integrale) aanpak nodig. Een belangrijkste verbinder hierin is de *regionale monitor* die per 2019 geïmplementeerd zal worden en het monitoren op kwaliteit en uitgaven mogelijk maakt. Maar ook verbeterafspraken op punten hierboven beschreven én een aanpak waarmee we aanbieders en gemeenten strakker sturen op gewenst gedrag om het IJssellands Inkoopmodel toe te passen.

De monitor stelt de regio IJsselland in de gelegenheid om strakker te sturen op de realisatie van transformatiedoelen en hierover het gesprek aan te gaan met de aanbieders, derde verwijzers en de gemeenten. Voor 2018 zal er tijdelijk een oplossing komen om uitgebreider te rapporteren⁹ over de ontwikkelingen in de jeugdhulp en de controles op de zorgkosten te verbeteren. Daarnaast kunnen we de managementrapportage zo actueel mogelijk te maken.

Er is nu nog onvoldoende zicht op de gevolgen van het nieuwe inkoopmodel en of dit bijdraagt aan efficiency en kostenbeheersing.

3b en c) Er is onvoldoende realtime (financiële) data beschikbaar om een betrouwbare financiële prognose te maken en om analyses te doen en trends te signaleren.

Het RSJ IJsselland mist data om te beoordelen hoe de zorgkosten zich ontwikkelen (betrouwbare financiële prognoses), in welke mate budgetten worden uitgenut, tarieven toereikend zijn (inzicht in de samenstelling van de tarieven Midden- en Topsegment). Hierdoor is er onvoldoende zicht op de ontwikkeling van de jeugdhulpkosten in de regio waardoor we niet kunnen aangeven of het bijdraagt aan de doelstellingen.

Er is een aantal oorzaken voor het ontbreken van eenduidige data om een gedegen data-analyse en rapportage te kunnen doen. Deze kunnen als volgt worden onderverdeeld:

- Er is, zeker nu het nieuwe inkoopmodel net van start is gegaan, veel discussie tussen de toegangen en de zorgaanbieders over de vraag of een voorziening moet worden toegewezen in het Midden- of in het Top segment. Dit lijkt te komen omdat er discussies zijn over de tarieven en intensiteiten. Dit leidt er vervolgens toe dat er situaties ontstaan waarin al wel gestart wordt met de zorg, maar er nog geen toewijzing is. Die ontbrekende toewijzingen worden dus niet meegenomen in de rapportages.

⁹ Zogenaamde Noodverband.

- Als een voorziening is beëindigd en niet wordt afgesloten, dan blijft er budget beschikbaar voor die zorgaanbieder. Eventuele onterechte declaraties worden dan goedgekeurd door het systeem omdat de declaratie past binnen de periode waarvoor is toegewezen. Het gebruik van start/stopberichten is hierin heel belangrijk¹⁰.
- Er is onbetrouwbare data door verschillend en onvolledig aanleveren van brongegevens vanuit verschillende systemen door gemeenten, aanbieders aan het RSJ. De gegevens kunnen onvoldoende aan elkaar gekoppeld worden. En deels omdat het technisch onvoldoende is ingeregeld bij alle partijen en modules moeten worden aangeschaft¹¹.
- Het naleven van het administratieprotocol komt onvoldoende tot stand onder andere omdat het systeem Topicus niet de gewenste applicatie heeft. Dit betekent dat er niet conform afspraken gefactureerd kan worden wat ook gevolgen heeft voor de rechtmatigheid.

Communicatie & samenwerking

Er is op operationeel niveau bij zowel gemeenten als bij aanbieders behoefte aan betere communicatie over hoe besluitvorming over een nieuwe werkwijze tot stand komt en waar deze informatie te vinden is. Verder is het van belang dat het doel van de werkgroepen en wie er in deelnemen voor betrokken partners helder is.

Er is behoefte aan meer informatie (vooral ook visueel, beeldend) aan burgers om uitleg te geven hoe de samenwerking binnen de jeugdzorg werkt en wat dit betekent voor zorggebruikers.

In 2018 is al veel opgezet om de communicatie te verbeteren rondom het Inkoopproces. Dit heeft nog meer aandacht nodig zodat alle partijen weten waar de juiste informatie te vinden is en hoe men tot een bepaald besluit is gekomen.

¹⁰ Die functionaliteit van start/stop is nog maar beschikbaar (voor de Topicus gemeenten) sinds 2018 en werkt nog niet naar behoren. Het niet tijdig beëindigen van voorzieningen heeft gevolgen voor de rapportages omdat dan de waarde van de toewijzing nog te hoog is.

¹¹ Het gebruik van start/stopberichten is heel belangrijk. Die functionaliteit is nog maar beschikbaar (voor de Topicus gemeenten) sinds 2018 en werkt nog niet naar behoren. Het niet tijdig beëindigen van voorzieningen heeft gevolgen voor de rapportages omdat dan de waarde van de toewijzing nog te hoog is.

In de perioden 2017 en tot juli 2018 zijn bepaalde ontwikkelingen goed doorgevoerd. Echter, om een volgende stap te maken is het belangrijk om de huidige knelpunten eerst op te lossen, voordat we als regio de volgende stappen zetten om het inkoopstelsel te implementeren.

De discussie gaat nu nog te vaak over operationele issues rondom administratief proces en samenwerkingsissues rondom toewijzingen. Veelal discussie op de werkvloer, dit zijn ook de mensen die we vrij willen maken voor het daadwerkelijk tonen van ander gedrag rondom cliëntenzorg. Zowel vanuit aanbieders als gemeenten perspectief.

Zoals eerder gesteld: de regio IJsselland wil sturen op resultaat & kwaliteit en daarbij de sturing op financiën niet uit het oog verliezen. De invoering van het model staat niet ter discussie en de ambitie is om het gehele model per 2020 in te voeren. Om het fundament van het bekostigingsmodel te versterken is een (integrale) aanpak nodig. En ligt de uitdaging om te bepalen in welke volgorde de knelpunten worden opgepakt.

Op basis van de evaluatie is de constatering dat de prioriteit het komende half jaar moet liggen bij een beperkt aantal actiepunten:

1. Opnieuw bekijken van tarieven en intensiteiten in het Midden segment
2. Eenduidige resultaatbepaling door de toegangen
3. Het verbeteren van een actieve integrale samenwerking tussen professionals aanbieders en gemeenten
4. Het implementeren van de IJssellandse regionale monitor
5. Betrouwbare financiële rapportages

Hiermee samenhangend ook een aanpak waarmee we aanbieders en gemeenten strakker sturen op gewenst gedrag om het IJssellands Inkoopmodel toe te passen.

Het oplossen van deze fundamentele problemen moet helderheid geven aan alle partijen en leiden tot vermindering van discussies tussen de gemeenten en aanbieders over profielen, intensiteiten en financiën. Uiteindelijk leidt dit tot lastenvermindering voor gemeenten en aanbieders.

Gelet op de evaluatie zal het accent in 2018 en eerste half jaar 2019 voornamelijk liggen om de knelpunten genoemd bij doelstellingen **2a** (Actieve samenwerking toegang en aanbieders) en **3** (Proces en kosten) op te lossen. In het tweede kwartaal 2019 wordt er een aangepast plan gemaakt om de andere punten in dit plan op te lossen waar we onvoldoende aan toe zijn gekomen en een uitwerking hoe we gaan komen tot het inregelen van Top segment. De langere termijn visie en de uitwerking van de transformatiedoelen voortvloeiend uit het visiedocument worden in 2018 verder doorontwikkeld en valt hiermee buiten de kaders van dit plan van aanpak.

In deze paragraaf worden de belangrijkste maatregelen 2018 en 2019 vermeld. Een aantal maatregelen is inmiddels al opgestart en gedeeld met de gemeenten omdat we wel *'open zijn tijdens de verbouwing'*.

We willen de komende periode de knelpunten oplossen waar ze zich voordoen, dus 'op de vindplekken'. Het blijkt dat bepaalde niet opgeloste knelpunten voortdurend in elkaar grijpen en leiden tot nieuwe problemen in bijvoorbeeld facturatie. Na analyse en overleg met diverse partijen is het wenselijk dat we deze zaken oplossen, in plaats van tussentijds de oplossing met elkaar bedenken. Daarnaast gaan we aanbieders en gemeenten strakker sturen op gewenst gedrag om het IJssellands Inkoopmodel toe te passen.

In 2019 wordt er op basis van evaluatie en voortschrijdend inzicht een aangepast plan gemaakt om de andere knelpunten op te lossen. Een belangrijke rode draad voor de komende jaren is dat de gemeenten streven naar een duidelijke samenhang in maatregelen om te komen tot de invoering van het inkoopstelsel per 2020.

Hieronder is een korte uitwerking van de vijf actiepunten (behorend bij de bij doelstellingen **2a**: Actieve samenwerking toegang en aanbieders en **3**: Proces en kosten) voor de komende periode tot en met eerste kwartaal 2019.

Actiepunt 1. Herijking van de tarieven en intensiteiten in het Midden Segment

Tarieven en intensiteiten waar discussies over zijn worden in 2018 en eerste 2019 opnieuw beoordeeld en gematched met het transformatie-denken. Dit proces wordt samen met de toegangen en aanbieders vorm gegeven, waar nodig ondersteund door een onafhankelijke derde.

Het RSJ IJsselland coördineert dit traject. Dit traject wordt gekoppeld aan de huidige werkgroep *Contractering en Tarieven* en de werkgroep DAT. De werkgroep *Contractering en Tarieven* komt met een plan van aanpak hoe dit actiepunt wordt opgepakt de komende periode. Daarnaast wordt er actief gebruik gemaakt van de *klankbordgroep Aanbieders* en het GGZ platform. Indien dit extra fte vergt van de gemeenten buiten de huidige formatie van de gemeenten in de *werkgroep Contractering en Tarieven* dan wordt dit voorgelegd aan het Managersoverleg (MO).

Actiepunt 2. Eenduidige resultaatbepaling door de toegangen

Een juiste formulering van het te behalen resultaat is een belangrijke voorwaarde om met elkaar in gesprek te gaan. Hier is extra aandacht voor nodig om te zorgen dat dit op de juiste manier plaatsvindt in de gemeentelijke toegangen.

In de werkgroep Toegang wordt afgestemd wat de beste manier is om dit te realiseren. De betrokken managers van de gemeenten (MO) worden op de hoogte gebracht van de benodigde fte en inzet.

Actiepunt 3. Het verbeteren van een actieve integrale samenwerking tussen *professionals* aanbieders en gemeenten

- Aandacht voor het naleven van de afspraken in de contracten, het administratieprotocol, het Stappenplan en de afspraken in de informatiebrieven vanuit het RSJ IJsselland.
- De bestaande *werkgroep Backoffice* wordt anders van opzet. Er komt een kleinere werkgroep die de voorbereidingen rondom backoffice processen doet. Vervolgens komen er themabijeenkomsten voor uitvoerende professionals van aanbieders en gemeenten om de informatie/ kennis te delen en vragen te stellen.
- Gemeentelijke toegangen zijn verantwoordelijk voor het maken van een gezinsplan en een offerte in het Top segment. Hierop wordt strakker gestuurd door het RSJ IJsselland omdat dit randvoorwaarden zijn voor een goede implementatie van het bekostigingssysteem.
- Gemeenten zijn verantwoordelijk dat er voldoende capaciteit, kennis en kunde in frontoffice en backoffice is om de nieuwe werkwijze en de samenwerking met de aanbieders vorm te geven. Dit betekent ook het organiseren van inzicht in wat de consequenties zijn voor de gemeentelijke backoffice indien iets in de toegang qua proces stagneert en vice versa (een helicopterview).
- Het RSJ IJsselland zal indien nodig sneller opschalen naar de betreffende verantwoordelijk manager/ bestuurder van de gemeenten of aanbieder zodat strakker wordt gestuurd op gewenst gedrag om het IJssellands Inkoopmodel toe te passen.

De lokale gemeenten krijgen hierin een belangrijke rol omdat het naleven van de gemaakte afspraken vooral lokaal moet plaatsvinden tussen de professionals toegang en aanbieders. Het is aan de betreffende gemeente om 'zichzelf een spiegel voor te houden' en te kijken hoe het gaat met het naleven van deze afspraken en indien nodig interventies te plegen (extra fte, bijscholing, etc.). Vanuit het RSJ IJsselland is aandacht voor de uniforme werkwijze waarop dit gebeurt. Dit traject wordt gekoppeld aan de werkgroep DAT en de werkgroep Toegang. Daarnaast wordt er actief gebruik gemaakt van de Klankbordgroep aanbieders en het GGZ platform.

Actiepunt 4. Het implementeren van de IJssellandse regionale monitor

Het actief sturen op inhoud en het doeltreffend volgens overeengekomen richtlijnen toepassen van het IJssellandse inkoopmodel, moet op den duur moeten leiden tot een lokale en daarmee regionaal zichtbaar verminderde instroom van cliënten en meer controle op de besteding van budget. Uit de evaluatie komt echter naar voren dat we eerst een aantal knelpunten in de uitvoering moeten oplossen.

- Om het fundament van het bekostigingsmodel te versterken is een (integrale) aanpak nodig. De belangrijkste verbinder hierin is de *IJssellandse regionale monitor* die per 2019 geïmplementeerd wordt wat het monitoren op kwaliteit en uitgaven mogelijk maakt. De implementatie is reeds in 2018 gestart. De monitor stelt de regio IJsselland in de gelegenheid om strakker te sturen op de realisatie van transformatiedoelen en hierover het gesprek aan te gaan met de aanbieders, derde verwijzers en de gemeenten.
- Voor 2018 komt er een tijdelijk oplossing om uitgebreider te rapporteren over de ontwikkelingen in de jeugdzorg en om de controles op de zorgkosten te verbeteren. Dit is een zogenaamde 'noodverband constructie' zodat het RSJ IJsselland managementrapportages Q3/ Q4 2018 en Q1 2019 actueel kan maken en we trends kunnen analyseren.

- Het komende half jaar start het RSJ IJsselland samen met de beleidsmedewerkers en financiën om 'het verhaal achter de cijfers' te interpreteren op basis van lokale gegevens en gegevens vanuit de monitor. Welke trends zijn zichtbaar en hoe moeten we de cijfers interpreteren?

Het RSJ IJsselland coördineert dit traject en de gemeenten leveren hiervoor de benodigde kennis en fte. Een juiste combinatie van expertise is noodzakelijk waarbij ook mensen vanuit de backoffice worden betrokken. Gezocht wordt naar een logische koppeling tussen de werkgroep Monitoring en de werkgroep Backoffice.

Actiepunt 5. Betrouwbare financiële rapportages

Het wegwerken van de geconstateerde knelpunten om te komen tot een eenvoudig, effectief en efficiënt proces van facturatie, betaling en verantwoording is noodzakelijk.

- Een plan van aanpak met als onderwerp *Financiën en backoffice* wordt in september 2018 aan het Managersoverleg voorgelegd met voorstellen aan de gemeenten om de gesignaleerde financiële problemen op korte termijn vlot te trekken.
- Systeem Topicus moeten per 1 januari 2019 kunnen werken zoals beschreven in het Administratieprotocol.
- Er wordt een *werkgroep Financiën* met financials van alle gemeenten opgezet die zich buigt over de rapportages naar aanleiding van de monitoring (noodverband 2018) en ook financiële afstemming heeft met elkaar over de doorontwikkeling van het bekostigingsmodel en tijdig trends signaleert.
- Een financieel meerjarenplan zal worden opgeleverd in 2019.
- Een goed onderbouwde kostprijs Midden segment moet helder zijn voor november 2018 ten behoeve van de contracten in 2019. Innovatieve aanbieders kunnen binnen deze prijs/ budget het gewenste resultaat leveren. Aanbieders die niet meekomen in de transformatie merken dan dat zij niet uitkomen met de gehanteerde tarieven. Dit veronderstelt overigens wel dat RSJ IJsselland op vertrouwensbasis inzicht krijgt in de werkelijke kosten die een zorgaanbieder maakt. Overwogen kan worden om een steekproefsgewijze benadering toe te passen.

Het RSJ IJsselland coördineert dit traject en de werkgroep Financiën levert de ervaring en lokale expertise.

Gemeenten kunnen sturen op de *Q* (aantal cliënten in zorg) en op de *P* (tarieven voor aanbieders). *Op de Q*: door het voorkomen respectievelijk verminderen van het aantal cliënten. De gemeenten hebben echter een zorgplicht. Meer inzet van preventie en samenwerking in het voorveld, integrale aanpak over de domeinen heen het voorveld leidt tot het voorkomen, verminderen en verkorten van niet vrij toegankelijke jeugdhulp.

Op de P: door het indien mogelijk verkorten van trajecten (leidt tot een goedkoper product) en een goede onderbouwing van de tarieven, zodat een reële prijs wordt betaald voor de geleverde zorg. Tarieven die innovatie stimuleert en aanbieders uitdaagt om niet te blijven denken vanuit het 'oude denken'.

Verlagen van administratieve lasten aanbieders en gemeenten.

Naast de tijdelijke extra belasting van gemeenten en aanbieders, zijn er ten gevolge van keuzes in het inkoopmodel ook structurele lastenverzwaringen bij aanbieders. Het verlagen van de administratieve lasten draagt ook bij aan een betere samenwerking tussen gemeenten en aanbieders. Het is van belang dat gemeenten en aanbieders zich inspannen om gezamenlijk een soortgelijk

administratief proces in te richten zodat de zorgaanbieders op gelijke wijze de administratieve handelingen kunnen organiseren.

- Aanbieders hebben een opsomming gemaakt van zaken die hieraan kunnen bijdragen. Het is relevant dat de verschillende suggesties in de juiste werkgroepen worden besproken zodat daar aandacht voor is. Het betreft veelal de wijze waarop even contact wordt gezocht met elkaar om zaken af te stemmen¹².
- Dat geldt met name ook voor de uitvoering van het hoofdaannemerschap door aanbieders. De tijd/kosten die daarmee gemoeid zijn, worden in 2019 in beeld gebracht.

Communicatie & samenwerking

Gemeenten, aanbieders en alle andere betrokkenen moeten zich realiseren dat de doorontwikkeling van het inkoopmodel IJsselland de komende jaren nog veel van ons allemaal vraagt. Qua tijd en energie, maar zeker ook als het gaat om daadwerkelijk tot concrete verbeteringen te komen. Dat vergt een bepaalde mate van flexibiliteit, 'meeveren' en verantwoordelijkheid nemen. Knelpunten waar de regio tegen aan loopt geven ons vaak ook inzichten die in de oude systematiek van werken 'onzichtbaar' bleven.

Er wordt regelmatig beroep gedaan op de extra inzet van tijdelijke fte voor denk- en productiekracht. Dit neemt niet weg dat we ook met elkaar aan het leren zijn en dat het vertrouwen in elkaar *en* in het systeem geleidelijk aan toeneemt. Samenwerking en het vertrouwen om te mogen leren van fouten is in deze dé sleutel om te komen tot het mooiste resultaat.

Communicatie en een 'hands-on' mentaliteit is essentieel in dit doorontwikkeltraject. Het betreft communicatie op alle niveaus: van inzicht in besluitvorming tot de werkgroepen structuur.

- De werkgroepen zijn essentieel voor de doorontwikkeling omdat daar zaken worden afgewogen en voorbereidingen worden gedaan voor besluiten. Het afgelopen half jaar is gebleken dat de frequentie (te) hoog is en de samenstelling van de werkgroepen qua kennis en kunde niet optimaal. Daarom krijgt een aantal werkgroepen een andere opzet: kleiner, efficiënter en voorzien van alle benodigde competenties. De kennis die daar is opgedaan en de genomen besluiten worden breder teruggelegd. Dit betekent dat niet iedereen overal over kan meepraten aan de voorkant.
- Een website RSJ IJsselland die goed functioneert en up to date is. Het organiseren van bijeenkomsten, etc.
- In het kader van kennis delen en ophalen: aanbieders en gemeenten hebben behoefte aan inzage in welke pilots er zijn gestart. Dit wordt gekoppeld aan het nog op te zetten platform Transformatie.
- Daarnaast is het advies om in elke gemeente iemand aan te wijzen die een 'helikopterview' heeft tussen ontwikkelingen frontoffice en backoffice van gemeenten. Die de consequenties overziet van de processen die plaatsvinden in de frontoffice en de (financiële en administratieve) consequenties voor de backoffice processen.

¹² Voorbeelden van suggesties van aanbieders waardoor administratieve lasten verlichting kan plaatsvinden:

- Onderling afstemmen van 315 en 301 als het woonplaatsbeginsel onjuist of gewijzigd is;
- Contact zoeken als er onduidelijkheden zijn of als we iets niet goed doen, in plaats van iets afkeuren of gewoon niet afgeven;
- Duidelijkheid over crisis;
- Bij onduidelijke verwijzer (gemeente, geen of GI) contact zoeken met aanbieder, zodat er behandelinhoudelijk of administratief afgestemd kan worden.
- Eenduidige werkwijze in ALLE gemeenten (actueel voorbeeld is 303F en 303D)

- Hoe houden we met elkaar de regionale samenhang? In theorie is er vaak commitment, maar de praktijk is weerbarstiger. Wil het bekostigingsmodel per 2020 volledig ingevoerd worden dan is er op alle lagen meer commitment nodig.
Niet alleen op bestuurlijk- en managersniveau. Maar juist ook op de werkvloer bij de professionals want juist deze professionals, zijn bezig met de dagelijkse uitvoering en hiermee het gezicht naar de inwoners toe. Op hun daden / handelen wordt het beleid van de gemeente en de regio beoordeeld. Daarvoor is het belangrijk dat er aandacht is wat maakt dat er weerstand is. En als er concrete resultaten zijn die ook actiever en duidelijker worden gedeeld met mensen op de werkvloer.
- Het team Inkoop voert regelmatig inkoopgesprekken met de managers van de gemeenten met als doel de doorontwikkeling van het inkoopmodel zo goed mogelijk te volgen en tijdig bij te sturen.
- Afspraken ten aanzien van invoering nieuw beleid of nieuwe werkafspraken worden helder gecommuniceerd.

Evaluatie proces 2018 en 2019

Zoals al aan het begin van dit document gesteld is, moeten we de ontwikkelingen goed volgen en tijdig bijsturen. Dit doet het RSJ IJsselland samen met de gemeenten aan de hand van contractmanagement gesprekken met de aanbieders, via input in de werkgroepen en het noodverband monitoring 2018 dat inmiddels wordt aangelegd. De actiepunten benoemd in dit plan worden geëvalueerd en op basis hiervan worden zaken bijgesteld en opnieuw afgewogen. Het plan van aanpak voor de tweede helft 2019 wordt voorgelegd aan het managersoverleg.
