



RAPPORT

# Review impactanalyse inkoop jeugdhulp

in opdracht van de H8-gemeenten in  
de jeugdregio Haaglanden

70128 – intern vertrouwelijk - 22 juni 2023

Mattias Gijsbertsen, Johannes ten Hoor, Jurian van der Ree

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1 .....</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Aanleiding en vraag .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Aanpak.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Leeswijzer.....</b>	<b>6</b>
<b>Hoofdstuk 2 .....</b>	<b>7</b>
<b>Contextschets.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Huidige inrichting jeugdregio Haaglanden .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Haags Toekomstperspectief: wat is het, en welke organisatorische impact heeft het? .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Andere relevante ontwikkelingen voor de jeugdregio .....</b>	<b>10</b>
<b>Hoofdstuk 3 .....</b>	<b>12</b>
<b>Review impactanalyse .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Impactanalyse SbjH.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Overige risico's en beheersmaatregelen .....</b>	<b>15</b>
<b>Hoofdstuk 4.....</b>	<b>17</b>
<b>Conclusie: blik vooruit .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Aandachtspunten vanuit het HTP .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2 Aandachtspunten vanuit andere ontwikkelingen.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Reflectie op de uitdagingen voor de komende periode .....</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 1. Geïnterviewde personen .....</b>	<b>21</b>
<b>Bijlage 2. Bestudeerde documenten .....</b>	<b>22</b>

# Samenvatting

In 2021 heeft de gemeenteraad van Den Haag het Haags Toekomstperspectief Jeugd- en Gezinshulp (HTP) besproken en vastgesteld. Het HTP betekent onder andere dat de gemeente Den Haag een deel van de jeugdzorg weer zelf gaat inkopen. Dit is van invloed op de regionale samenwerking in de jeugdhulpregio Haaglanden. Daarom is een impactanalyse uitgevoerd door het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden, dat een groot deel van de inkoop en het contractmanagement uitvoert voor de regiogemeenten. Acht gemeenten hebben Berenschot gevraagd een review uit te voeren op de betreffende impactanalyse.

In dit rapport beschrijven we eerst onze aanpak in hoofdstuk 1 en vervolgens de huidige situatie en relevante context in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 gaan we in op de review die door het servicebureau is uitgevoerd en scherpen we deze waar relevant aan. Hoofdstuk 4 bevat onze conclusies en adviezen. We kijken hierin vooruit en benoemen onderwerpen die aandacht vragen van de gemeenten. De conclusies en adviezen uit hoofdstuk 4 vatten wij hieronder kort samen.

## Aandachtspunten vanuit het HTP

Op basis van de uitgevoerde review komen we tot een aantal aandachtspunten en aanbevelingen die direct voortvloeien uit het HTP. Specifiek staan we stil bij de volgende punten:

- **Afspraken in wording:** er lopen nog verschillende processen om tot duidelijke afspraken te komen rondom monitoring en verantwoordingsinformatie, op- en afschalen, wachtlijsten en het grensverkeer tussen jeugdhulp en onderwijs. Het is van belang dat alle gemeenten in de regio hier goed op aangehaakt zijn, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau.
- **Langetermijnafspraken binnen de GR:** we adviseren een proces in te richten voor het maken van langetermijnafspraken over onder andere het berichtenverkeer.
- **Impact op aanbieders:** alle gemeenten hebben er baat bij deze impact zoveel als mogelijk te beperken. Dat vraagt dus ook dat het gesprek hierover op regioniveau gevoerd wordt. Vanuit het Servicebureau zijn en worden op dit punt al acties gezet. We adviseren alle gemeenten in de jeugdregio Haaglanden om hiervoor gezamenlijk bestuurlijk en ambtelijk verantwoordelijkheid te nemen.
- **Onderlinge verhoudingen:** het HTP hoeft niet direct van (negatieve) invloed te zijn op de overige gebieden waarop wordt samengewerkt in de jeugdregio Haaglanden. Tegelijkertijd signaleren we wel dat de communicatie rondom het HTP bij regiogemeenten wantrouwen en weerstand heeft opgeroepen. Dit vergt aandacht en reparatiewerk, niet (alleen) op het niveau van structuur, maar ook op betrekkingniveau.

## Aandachtspunten die los staan van het HTP

Het HTP brengt in de regio een aantal vraagstukken naar boven die ook los van de ontwikkelingen in Den Haag aandacht behoeven van gemeenten. We benoemen hieronder de belangrijkste:

- **Arbeidsmarkt:** in de volle breedte van de sector speelt een tekort aan (gekwificeerd) personeel en daaraan verbonden de noodzaak om onderlinge concurrentie tegen te gaan en personeel te behouden voor de zorg en de regio.
- **Kosten nieuwe inkoop:** het financieel beheersbaar houden van jeugdzorg vraagt om strategisch partnerschap tussen regiogemeenten en jeugdzorgaanbieders op inhoud, het vertalen van dit partnerschap in inhoud van nieuwe inkoop, het waar mogelijk regionaal uniformeren van administratieve processen en het gezamenlijk leren in de regio.

- **Kostenverdeling bij 'grensverkeer' jeugd:** dit vraagt om heldere afspraken op regioniveau; daar wordt ook aan gewerkt in de jeugdregio Haaglanden.
- **Dekkend zorglandschap:** het is aan alle regiogemeenten om zich te committeren aan een gezamenlijk dekkend zorglandschap en afspraken te maken over hoe daaraan wordt gewerkt.
- **Aansluiting lokaal-regionaal:** een goede aansluiting tussen lokaal en regionaal ingekochte hulp vergt regionale afspraken over op- en afschaling, taken en verantwoordelijkheden van lokale teams en inkoopvoorwaarden.

### **Samenwerking in de regio**

De regionale discussies en besluiten over het HTP laten een patroon zien van moeizame samenwerking in de regio. We constateren dat de worsteling met zowel de samenwerkingscultuur als de formele inrichting van de jeugdregio voor veel van onze gesprekspartners een structurele werkelijkheid is. Om de andere aanbevelingen op te volgen, is het noodzakelijk dat zowel qua cultuur en onderling vertrouwen als qua structuur stappen worden gezet om deze samenwerking fundamenteel te verbeteren.

We identificeren aandachtspunten voor de regionale samenwerking en governance op de volgende terreinen:

- **Gelijkgerichtheid en effectief regionaal beleid**
- **Samenspel van bestuur, beleid en uitvoering**
- **Dynamiek tussen gemeenten van verschillende omvang**
- **HTP-gerelateerde onderwerpen**
- **Landelijke ontwikkelingen**

We adviseren om voornoemde thema's zowel bestuurlijk als ambtelijk in een proces te adresseren ten behoeve van toekomstbestendige regionale samenwerking en een (licht) aangepaste governancestructuur in de jeugdregio Haaglanden. Verbetering van de regionale samenwerking in Haaglanden vereist het in samenhang kijken naar opgaven en doelen, bestuur en organisatie, gedrag en historie. Het is denkbaar dat structuurwijzigingen in de regionale governance beperkt noodzakelijk zijn, als de samenwerking op andere wijzen kan worden versterkt.

# Inleiding

In 2021 heeft de gemeenteraad van Den Haag het Haags Toekomstperspectief Jeugd- en Gezinshulp (HTP) besproken en vastgesteld. Het HTP betekent onder andere dat de gemeente Den Haag een deel van de jeugdzorg weer zelf gaat inkopen. Dit is van invloed op de regionale samenwerking in de jeugdhulpregio Haaglanden. Daarom is een impactanalyse uitgevoerd door het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden, dat een groot deel van de inkoop en het contractmanagement uitvoert voor de regiogemeenten. Acht gemeenten hebben Berenschot gevraagd een review uit te voeren op de betreffende impactanalyse.

## 1.1 Aanleiding en vraag

De jeugdhulpregio Haaglanden heeft de jeugdhulp met tien gemeenten<sup>1</sup> in Haaglanden ingekocht en wordt daarbij ondersteund door het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden (SbJH, gericht op inkoop en bedrijfsvoering) en een programmabureau (gericht op beleidsontwikkeling en transformatie). Het servicebureau is ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling; de overige samenwerking binnen de jeugdhulpregio is vormgegeven als netwerkorganisatie.

In 2022 heeft de gemeente Den Haag aangegeven in het kader van het HTP een deel van de jeugdhulp zelf in te kopen en op een andere manier te bekostigen. De gemeente Den Haag blijft wel onderdeel van de GR waar het servicebureau in is ondergebracht. Daarnaast treedt de gemeente Voorschoten vanaf 2024 uit de jeugdhulpregio.

Het SbJH heeft een impactanalyse opgesteld met het oog op de mogelijke effecten van het HTP. De bestuurders van de overige acht gemeenten willen nader onderzoeken welke vraagstukken bestuurlijke aandacht vragen. In dat kader is aan Berenschot gevraagd een review op de impactanalyse uit te voeren. Als onderdeel van de review wordt de impactanalyse waar mogelijk en zinvol nader onderbouwd, geduid en aangevuld. Deze review dient als basis voor bestuurders om (tijdig) richting te bepalen en keuzes te maken.

De opdracht aan Berenschot voor deze review was als volgt verwoord:

Het uitvoeren van een review op de impactanalyse van het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden op wat het zelf inkopen van een gedeelte van de jeugdhulp door de gemeente Den Haag betekent voor de overige acht gemeenten.

---

<sup>1</sup> Dat zijn de gemeenten Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker- Nootdorp, Rijswijk, Voorschoten, Wassenaar, Westland en Zoetermeer.

Daarbij is aandacht besteed aan de volgende elementen:

- de impact op de cliënten en de zorgcontinuïteit.
- de impact op de financiën (zowel uitvoerings- als programmakosten).
- de mogelijke governancevraagstukken die dit oproept.

Wat betreft het laatste punt, de governance, is een vervolgonderzoek aangevraagd door alle gemeenten van de jeugdhulpregio. In het kader van de review is vooral geïnventariseerd welke vraagstukken op dit vlak leven. Deze worden verder uitgediept in het vervolgonderzoek.

## 1.2 Aanpak

Om deze review uit te voeren, hebben wij de volgende onderzoeksmethoden ingezet:

- Documentstudie. Door het bestuderen van documenten hebben we inzicht gekregen in onder meer het zorglandschap, de wijze waarop de samenwerking op het gebied van jeugd in de regio Haaglanden is georganiseerd en het Haags Toekomstperspectief. Ook hebben we de impactanalyse die door het servicebureau is uitgevoerd, bestudeerd.
- Interviews. We hebben in totaal dertien (groeps)interviews gehouden met relevante stakeholders, waaronder het servicebureau, het programmabureau, opdrachtgevende gemeenten, de gemeente Den Haag en jeugdzorgaanbieders. In deze gesprekken hebben we stakeholders gevraagd welke impact zij verwachten en we hebben de mogelijke impact op onderdelen steeds getoetst bij andere stakeholders. We zijn het onderzoek begonnen met een interview met het servicebureau, waarin we ingegaan zijn op de impactanalyse. Ten slotte hebben we opnieuw met het servicebureau gesproken om onze bevindingen te scherpen.

## 1.3 Leeswijzer

In dit rapport beschrijven we eerst de huidige situatie en relevante context in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 gaan we in op de review die door het servicebureau is uitgevoerd en scherpen we deze waar relevant aan. Hoofdstuk 4 bevat onze conclusies en adviezen. We kijken hierin vooruit en benoemen onderwerpen die aandacht vragen van de gemeenten.

# Contextschets

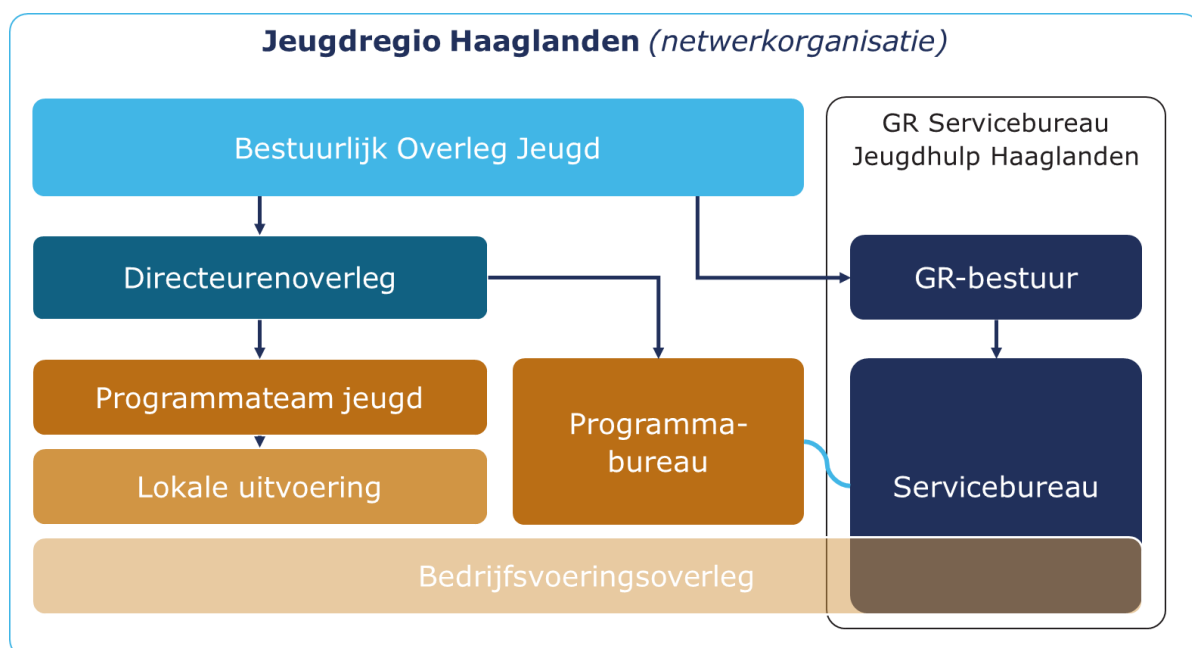
In dit hoofdstuk beschrijven we de huidige situatie en relevante context waarin de gemeenten in de jeugdregio Haaglanden opereren. We gaan allereerst in op de inrichtingskeuzes die in de regio gemaakt zijn. Vervolgens besteden we aandacht aan het HTP en de feitelijke effecten hiervan op de regionale samenwerking. Tot slot beschrijven we een aantal relevante landelijke ontwikkelingen dat eveneens impact heeft op de regio(samenwerking).

## 2.1 Huidige inrichting jeugdregio Haaglanden

In de jeugdregio Haaglanden werken tien gemeenten samen op het vlak van inkoop en contractmanagement, beleidscoördinatie en sturing op het zorglandschap van de jeugdhulp. Deze samenwerking is deels wettelijk verplicht, en deels op vrijwillige basis. Deze samenwerking is grotendeels ondergebracht in een zogenaamde netwerkorganisatie. Dat betekent onder andere dat er vanuit gemeenten geen bevoegdheden zijn overgedragen en dat samenwerking plaatsvindt op basis van consensus.

Het takenpakket op het gebied van inkoop en contractmanagement, alsook een aantal bedrijfsvoeringstaken, is belegd bij het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden. Dit servicebureau is ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling bedrijfsvoeringsorganisatie.

Schematisch ziet de regionale samenwerking in de jeugdregio Haaglanden er als volgt uit:



Figuur 1. Schematische weergave samenwerking jeugdregio Haaglanden.

Het Bestuurlijk Overleg Jeugd (BOJ) wordt gevormd door alle portefeuillehouders Jeugd van de deelnemende gemeenten. Zij geven opdracht aan het directeurenoverleg, waarin eveneens alle deelnemende gemeenten participeren. Het directeurenoverleg (DO) geeft vervolgens opdracht aan de verschillende geledingen van de ambtelijke organisatie. Op het vlak van beleidscoördinatie leveren alle gemeenten hier vanuit de eigen organisatie capaciteit voor. Daarnaast is er beperkte regionale capaciteit binnen het programmabureau. Deze capaciteit wordt 'gehost' door het servicebureau, maar valt hiërarchisch direct onder het directeurenoverleg. De bekostiging van deze capaciteit loopt ook buiten de GR-begroting om.

Het bestuur van het SbjH bestaat uit drie leden. Dat betreft in elk geval een wethouder van de gemeente Den Haag, en daarnaast een vertegenwoordiger vanuit de colleges van de gemeenten Delft, Midden-Delfland, Rijswijk en Westland, en een vertegenwoordiger vanuit de colleges van de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Voorschoten, Wassenaar en Zoetermeer. Het BOJ geeft opdracht aan het bestuur van het SbjH. De stemverhouding en financiële verdeelsleutel voor deze GR zijn afgeleid van het aantal inwoners per gemeente.

Om een beeld te geven bij het huidige krachtenveld, laten we in de volgende tabel zien wat de procentuele inbreng van de tien gemeenten is in de begroting en de stemverhouding van de GR.

Tabel 1. Aandeel in begroting en stemverhouding per gemeente binnen GR SbjH.

	Aandeel in begroting	Aandeel in stemverhouding
Delft	9%	10%
Den Haag	48%	40%
Leidschendam-Voorburg	7%	7%
Midden-Delfland	2%	3%
Pijnacker-Nootdorp	5%	6%
Rijswijk	5%	6%
Voorschoten	2%	4%
Wassenaar	2%	4%
Westland	10%	10%
Zoetermeer	11%	11%

## 2.2 Haags Toekomstperspectief: wat is het, en welke organisatorische impact heeft het?

Op basis van zeven jaar ervaring met de uitvoering van de Jeugdwet, kwam de gemeente Den Haag tot de conclusie dat de problemen van jongeren vaak de problemen van hun ouders zijn, dat hulp daarom te vaak onterecht op basis van de Jeugdwet wordt verstrekt en dat het niet goed werkt als meerdere instellingen verantwoordelijk zijn voor de hulp aan één gezin. Daarom heeft de gemeente in het Haags Toekomstperspectief jeugd- en gezinshulp beschreven hoe ze het wel wil:<sup>2</sup>

1. Gezinsgericht: met aanbieders invulling geven aan gezinsgerichte hulp met een gemeentelijke gezinsregisseur als er in een gezin sprake is van problematiek binnen het brede sociaal domein.

<sup>2</sup> Voorstel van het college inzake Doorontwikkeling jeugd- en gezinshulp, OCW/10323081 | RIS312349.



2. Gebiedsgericht: werken met gebiedsgerichte samenwerkingsverbanden van een beperkt aantal aanbieders.
3. Gericht op de sociale omgeving: (een deel van) de sociale basis, basiszorg en specialistische zorg opnemen in de gebiedsgerichte opdrachten.
4. Toegankelijk: de triage en op- en afschaling tussen de sociale basis, basiszorg en specialistische zorg wordt daarmee bij de gebiedsgerichte samenwerkingsverbanden belegd.
5. Populatiebeposting: een budget per gebied, met minder administratieve lasten.

De beweging die met het HTP in gang wordt gezet, heeft impact op de regionale samenwerking en het speelveld waarin de overige gemeenten zich bewegen. Er is sprake van nieuwe beleidsinhoudelijke keuzes, en er zal een andere dynamiek in het zorglandschap ontstaan. De gevolgen op langere termijn laten zich moeilijk exact voorspellen; daarvoor is vooral een goede risicoanalyse met bijbehorende beheersmaatregelen van belang. Voor een deel gaat het echter om praktische, organisatorische impact. Den Haag gaat dingen anders doen, en dat betekent iets voor de gezamenlijke regionale uitvoering. We beperken ons in deze paragraaf tot deze organisatorische impact. In hoofdstuk 3 gaan we nader in op de risico's en beheersmaatregelen.

Met name de gebiedsgerichte aanpak en populatiebeposting zijn van invloed op de regionale inkoop en contractering van de jeugdzorg, omdat er sprake is van een afwijkende vorm van inkoop en beposting. In praktische zin heeft dat de volgende impact op de samenwerking binnen het servicebureau:

- Den Haag voert de inkoop zelf uit. Dit kan en mag, omdat het geen onderdelen betreft waar sprake is van wettelijk verplichte regionale inkoop. Het servicebureau is wel betrokken geweest in de inkoopprocedure om te waarborgen dat de nieuw te maken afspraken met aanbieders zo min mogelijk impact hebben op de regionale werkwijze en processen (bijvoorbeeld op het vlak van het berichtenverkeer en sturingsinformatie).
- Het contractmanagement wordt ook door Den Haag zelf uitgevoerd. Hier zette Den Haag in voorgaande jaren echter al zelf aanvullende personeelscapaciteit op in. Mogelijk zal de personeelsinzet vanuit het SbjH op contractmanagement voor Den Haag nog iets verder afnemen. Daar staat tegenover dat mogelijk meer inzet nodig is in het contact met de gemeente Den Haag zelf, ofwel het accountmanagement. De verwachting is dat dit onder de streep niet leidt tot een aangepaste inzet van personeelscapaciteit bij het SbjH.
- De administratieve afhandeling blijft bij het SbjH belegd. Daarvoor zijn voor de korte termijn (twee jaar) een aantal afspraken gemaakt. Zo blijft Den Haag werken met het berichtenverkeer, om te voorkomen dat er een nieuw systeem moet worden opgetuigd en aanbieders met administratieve lastenverzwaring te maken krijgen. Ook zijn er afspraken gemaakt over de benodigde monitorings- en sturingsinformatie. De inzet van personeelscapaciteit vanuit het SbjH blijft hierop voor komende twee jaar dus nagenoeg gelijk.
- Den Haag gaat straks met minder aanbieders samenwerken, en in een andere contracteringsvorm. Dat betekent dat een deel van de huidige contracten voor Den Haag wordt opgezegd. Overigens was er altijd al sprake van een beperkter onderscheid in de contractering tussen Den Haag en de andere gemeenten. Dit heeft geen direct effect op de contracten die door de andere gemeenten gesloten zijn. Uiteraard leidt dit wel tot een andere dynamiek in het zorglandschap. Daar gaan we in het volgende hoofdstuk verder op in.

- Omdat de inzet van capaciteit vanuit het SbjH voor Den Haag komende jaren qua omvang niet veel zal veranderen, blijft de verdeelsleutel van de GR voorlopig ook ongewijzigd. De uitvoeringskosten blijven daarmee voor alle gemeenten nagenoeg gelijk. De actuele, vastgestelde meerjarenbegroting loopt tot 2026.

## 2.3 Andere relevante ontwikkelingen voor de jeugdregio

Los van de ontwikkelingen rondom het HTP is er op het gebied van de uitvoering van de Jeugdwet weer veel in beweging. Om dat niet uit beeld te verliezen, schetsen we hier drie relevante ontwikkelingen die landelijk spelen, en eveneens van invloed zijn op de samenwerking binnen de jeugdregio Haaglanden.

### 2.3.1 Hervormingsagenda Jeugd

Op 17 mei 2023 bereikten het Rijk, de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), cliëntenorganisaties, professionals en aanbieders een principeakkoord over de Hervormingsagenda Jeugd. Momenteel ligt het akkoord ter goedkeuring voor bij de achterbannen van de onderhandelende partijen. Het principeakkoord kondigt een aantal wijzigingen aan voor de regionale samenwerking rond jeugd. Deze wijzigingen maken de regionale samenwerking minder vrijblijvend en verbinden daar meer eisen en kaders aan. Het gaat om wet- en regelgeving voor bijvoorbeeld:

- het aanwijzen, beoordelen op robuustheid en eventueel wijzigen van regio's
- het vaststellen van de robuustheidscriteria voor regio's
- het vaststellen van regionaal in te kopen zorgvormen
- het vaststellen van landelijk in te kopen zorgvormen (mogelijk inclusief jeugdbescherming)
- het vastleggen van harmonisatie administratieve taken van de jeugdregio
- het opstellen van uniforme product- en dienstomschrijvingen
- het vastleggen van contractstandaarden in wetgeving en uitvoeren van interbestuurlijk toezicht hierop
- het inrichten van regio-overstijgende transformatie zoals de om- en afbouw van de gesloten jeugdhulp
- het afbakenen van de jeugdhulpplicht, het bepalen van basisvoorzieningen en het definiëren van 'eigen kracht', 'gebruikelijke zorg' en voorliggende voorzieningen.

Daarnaast zullen er onder meer kwaliteitskaders voor de jeugdhulp en kaders voor sterke lokale teams worden ontwikkeld.

De jeugdregio zal zich de komende periode naar verwachting moeten verhouden tot deze nieuwe eisen en kaders. Het maken van lokale (verschillende) afwegingen over de afbakening van de jeugdhulpplicht en het werken volgens de nieuwe kaders voor lokale teams zullen daarnaast effect hebben op het werk van zorgaanbieders in de regio.

### 2.3.2 Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming

Het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming beoogt de jeugdbeschermingsketen te vereenvoudigen en effectiever te laten functioneren. De samenwerking van Veilig Thuis, Gecertificeerde Instellingen en de Raad voor de Kinderbescherming is daarbij een cruciaal bestanddeel. In een aantal regio's wordt in proeftuinen gewerkt aan deze samenwerking, al dan niet in de vorm van Regionale Veiligheidsteams. Dit vraagt de komende tijd naar verwachting om nieuwe afspraken over de inrichting van de jeugdbeschermingsketen en over de samenwerking tussen de lokale teams en deze regionale veiligheidsteams.

### 2.3.3 Transformatie van de zorg

Momenteel wordt gewerkt aan de uitwerkingen van het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond Actief Leven Akkoord (GALA) en het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg (TAZ). Alle raken ook aan de opgaven voor de jeugd, zowel in het lokale veld als in de regionale jeugdhulp. Het gaat dan bijvoorbeeld om het voorkomen, verplaatsen en vervangen van (jeugd)zorg en het gezamenlijk slim omgaan met de schaarste op de arbeidsmarkt. In dit kader zijn de opgaven in bijvoorbeeld zorgkantoorregio's, jeugdregio's, GGD-regio's en ROAZ-regio's aan elkaar verbonden. De arbeidsmarktopgave onderstreept ook de noodzaak om te voorkomen dat zorgaanbieders teveel schaarse capaciteit moeten inzetten voor administratieve taken.

# Review impactanalyse

In dit hoofdstuk gaan we in op de impactanalyse zoals deze is opgesteld door het SbjH. We gaan eerst in op de risico's die al door het SbjH in beeld zijn gebracht, en scherpen de geschetste risico's en beheersmaatregelen waar relevant aan. Vervolgens gaan we in op aanvullende zorgen van gemeenten.

## 3.1 Impactanalyse SbjH

Het servicebureau is nauw betrokken geweest bij de aanbestedingsprocedure in Den Haag. Daarmee zijn een aantal risico's die de overige gemeenten signaleerden in elk geval voor de korte termijn (tot eind 2025) afgedekt. Tegelijkertijd blijft een aantal ontwikkelingen onvoorspelbaar, of wordt nog gewerkt aan nadere afspraken. Wat betreft dat laatste lopen in elk geval de volgende trajecten en initiatieven:

1. Er wordt gewerkt aan een regionale set 'leidende principes' en KPI's, om zodoende de regionale monitoring en sturingsinformatie gezamenlijk te kunnen blijven vormgeven. Na 30 juni 2023 gaat een werkgroep daar verder mee aan de slag. Den Haag neemt hierin de regie, andere gemeenten participeren via het bedrijfsvoeringsoverleg (BVO) en programmteam jeugd (PTJ).
2. Er is een traject in gang gezet gericht op het grensverkeer jeugdhulp-onderwijs. Dit wordt gecoördineerd vanuit het programmabureau.
3. De gemeente Den Haag en het Servicebureau vormen in samenspraak met de samenwerkingsverbanden en kernpartners een werkgroep gericht op het ontwikkelen van een afwegingskader op/afschalen. Gemeenten participeren via PTJ en BVO.
4. De gemeente Den Haag en het Servicebureau stellen in samenspraak met de samenwerkingsverbanden en na consultatie van de regiobrede werkgroepwachtlijsten een convenant op, dat moet waarborgen dat de inzet van jeugdhulp binnen de regio op een gelijkwaardige manier beschikbaar blijft. Actieve participatie van de gemeenten in deze werkgroep wordt gevraagd via het PTJ. Het concept-convenant zal worden geijkt door het DO.

Vervolgens komt in de impactanalyse van het SbjH een aantal risico's aan bod. We hebben hier de risico's en analyse van het SbjH overgenomen, en per risico, daar waar we dat relevant achten, onze eigen opmerkingen en aanvullingen bij vermeld.

Risico	Weging SbjH	Opmerkingen/aanvullingen Berenschot
<p>Er ontstaan binnen de regio Haaglanden meerdere administratieve systemen naast elkaar. Dit zou kunnen leiden tot toename van de administratieve lasten voor jeugdhulpaanbieders als onderaannemers aan de slag gaan.</p>	<p>Niet reëel. De dialogopartijen komen tot de voorlopige conclusie dat het zinvol is om de regionale infrastructuur, zoals die beschikbaar is via het Servicebureau, te benutten voor het berichtenverkeer, in de beginperiode van het contract.</p>	<p>Deze weging geldt voor de korte termijn. De mogelijkheid dat dit in de toekomst verandert, ligt nog open, hoewel de gemaakte afspraken ook goed aansluiten bij de ambities van de Hervormingsagenda. Gemeenten zullen hier alert op moeten blijven. Dit vraagt om transparante en tijdige communicatie tussen Den Haag en de andere regiogemeenten.</p>
<p>Managementinformatie op zowel geld als inhoud is op regionaal niveau niet langer beschikbaar. Daarmee is benchmarking, gezamenlijk leren en van daaruit sturen op regio niveau niet langer mogelijk.</p>	<p>Reëel. Managementinformatie op productniveau voor het deel dat Den Haag lokaal gaat inkopen zal niet meer op productniveau plaatsvinden (immers taakgerichte uitvoeringsvariant). Overigens is de impact hiervan beperkt, omdat benchmarking wel voor het regionale deel gehandhaafd blijft.</p>	<p>Het is vooral van belang om gezamenlijk vast te stellen welke informatie in beeld zou moeten zijn. Hier worden stappen in gezet door het servicebureau en de gemeenten. Aandachtspunt voor de H8-gemeenten is dat ze zelf proactief met ideeën en behoeften komen ten aanzien van de gewenste inzichten, en niet afwachten waar de gemeente Den Haag en het SbjH mee komen.</p>
<p>De gemeente Den Haag kan voor ongeveer 25 tot 30% (globale schatting op basis van de omvang van de thans ingekochte jeugdhulp) minder gebruik gaan maken van het Servicebureau. Het zou kunnen dat Den Haag op termijn dat verdisconteerd wil zien in haar bijdrage aan de GR/het Servicebureau. Tegelijkertijd zal de omvang van de werkzaamheden van het Servicebureau niet in dezelfde mate afnemen (zo blijven er voor het contractmanagement even veel partijen die aangestuurd moeten worden). Dat betekent dat dit voor de regio tot een kostenverzwaring kan leiden, die naar rato van de omvang van het inwonertal verrekend moet worden.</p>	<p>Niet reëel. i.v.m. bovenstaand punt: leidt niet tot (nadelige) financiële effecten voor wat betreft de (verdeling van) de kosten voor het Servicebureau. Wat dit aan verandering op langere termijn met zich meebrengt zal onderwerp van gesprek moeten blijven tussen Den Haag en de regiogemeenten.</p>	<p>Deze weging geldt voor de korte termijn (in elk geval tot 2026, tot waar de actuele meerjarenbegroting is vastgesteld). Bovendien is het principe voor de verdeelsleutel, namelijk op basis van inwoneraantal en niet op basis van afgenomen diensten, vastgelegd in de GR. Aanpassing van dit verdeelprincipe vraagt dus om een wijziging van de GR-tekst. Dat kan niet zonder instemming van andere gemeenten.</p> <p>Desondanks is het op termijn denkbaar dat Den Haag een ander aandeel in de GR wenst. Dit vraagstuk vergt expliciete aandacht in het onderzoek naar de governance.</p> <p>Gemeenten zullen hier met elkaar het gesprek over moeten voeren (zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau), en mocht Den Haag tot het inzicht komen dat nieuwe afspraken wenselijk zijn, dan is tijdige communicatie noodzakelijk voor de andere gemeenten om hier bijtijds op te kunnen acteren.</p>

Risico	Weging SbjH	Opmerkingen/aanvullingen Berenschot
<p>Den Haag zal richting samenwerkingsverband(en) aan moeten geven hoe zij verwacht wordt dat er gewerkt wordt rondom op- en afschalen en in samenwerking met het onderwijs. In onze optiek betreft dat professionele, dus vakinhoudelijke, standaarden. Die zijn onafhankelijk van gemeentegrenzen. Het valt desalniettemin niet te verwachten, dat omliggende gemeenten en aldaar werkzame partijen 'zo maar' door Den Haag en samenwerkingsverband(en) ontwikkelde standaarden overnemen.</p>	<p>Niet reëel. Kaders die in gezamenlijkheid (regionaal) vorm zijn gegeven, bijvoorbeeld Beter Samenspel en de aanpak rond huiselijk geweld en kindermishandeling, zijn ook de kaders die de gemeente Den Haag richting de samenwerkingsverband(en) stelt. Dit komt ten goede aan de uniformiteit binnen de regio, waardoor het bijbehorende risico beperkt wordt geacht.</p> <p>Daarbij wordt na de gunning samen met de gemeente Den Haag, samenwerkingsverbanden, partners alsook de H10 gemeenten gewerkt aan een regionaal afwegingskader voor de inzet van de jeugdhulp dat door de H10 wordt ingekocht (ook voor Den Haag).</p>	<p>Dit risico ontstaat niet (alleen) door het HTP. Het vraagt echter wel aandacht. Het raakt aan de bredere governancevraag en aan bredere ontwikkelingen in het jeugddomein en de noodzaak om regionaal afspraken te (blijven) maken. We constateren dat de huidige inrichting van de samenwerking en de gang van zaken rondom het HTP onvoldoende comfort bieden aan de H8-gemeenten dat goede afspraken over bijvoorbeeld open afschaling en de samenwerking met het onderwijs voor de toekomst gewaarborgd zijn.</p>
<p>In het geval dat voor de samenwerkingsverbanden de Haagse opdracht in de praktijk prioriteit krijgt en in ieder geval extra inzet zal vragen vanwege de verbreding en verdieping van werkzaamheden ten opzichte van de huidige inzet, doet dit een extra beroep op het beschikbare personeel. Gezien de krappe arbeidsmarkt zal dat naar verwachting leiden tot een verschuiving van de inzet van medewerkers richting de Haagse opdracht en/of tot het 'wegkopen' van medewerkers bij andere aanbieders. Per saldo is er dus het risico van een negatieve impact op de beschikbaarheid van jeugdhulp bij de 9 gemeenten, c.q. op een groei van de wachtlijsten bij deze gemeenten.</p>	<p>Niet reëel. De betrokken aanbieders (die momenteel in de regio actief zijn, als ook mogelijk binnen het Haags stelsel) hebben aangegeven actief te blijven in de regio zoals dat nu ook het geval is. Dit maakt dat de verwachting is dat de impact van dit punt vooralsnog nihil is. Daarbij is dit risico ook nu al aan de orde. Vergelijkbaarheid op inhoud met bv. Westland (ontwikkeling toegang &amp; SKT), Delft (Delft Support). Bovendien wordt het risico nog extra afgedekt middels een convenant.</p>	<p>De grenzen van het werkgebied van aanbieders vallen niet noodzakelijkerwijs samen met de grenzen van de regio. Dit risico speelt in zekere zin dus altijd; ook buiten de regio kunnen gemeenten stappen zetten die het zorgaanbod elders beïnvloeden.</p> <p>Andersom geldt ook dat niet alle aanbieders in de regio Haaglanden actief zijn in Den Haag; het aandeel van de andere gemeenten gezamenlijk in de inkoop van jeugdhulp is nog altijd groter dan dat van Den Haag. En Den Haag gaat met minder aanbieders samenwerken, wat betekent dat andere aanbieders mogelijk ruimte hebben om te groeien in de overige gemeenten.</p> <p>Gesprekken die door zowel Berenschot als de gemeenten met aanbieders zijn gevoerd, leiden op dit punt niet tot alarmerende signalen. Bovendien hebben gecontracteerde aanbieders ook hun afspraken na te komen aan de H8-gemeenten. Het SbjH stuurt en monitort hierop.</p> <p>Tot slot: het doel van het HTP is dat op de lange termijn de (intensiteit van) jeugdzorg afneemt. Ook richting de toekomst achten we het effect van het HTP op dit algemene risico beperkt.</p>

Risico	Weging SbjH	Opmerkingen/aanvullingen Berenschot
<p>Voor aanbieders die als onderaannemer in één van de Haagse consortia actief zijn en daarnaast ook in andere H9-gemeenten, ontstaat een hybride situatie, waarbij zij enerzijds worden aangestuurd door 9 gemeenten, en anderzijds als onderaannemer door 2 consortia. Indien ze ook jeugdhulp bieden buiten de scope van het HTP hebben ze dan bovendien toch ook nog met Den Haag als opdrachtgever te maken. Deze situatie betekent tegelijkertijd dat de gemeenten voor wat betreft het maken van afspraken richting aanbieders te maken krijgen met aanbieders (namelijk de consortia) die tegelijkertijd opdrachtnemer zijn, als ook mede-opdrachtgever. Dat heeft het risico in zich van een ongelijkwaardige en niet transparante (machts)verhouding, hetgeen sturing van die partijen door de 9 gemeenten dreigt te bemoeilijken.</p>	<p>Dit heeft de aandacht. De gemeente Den Haag zal een voorstel aan het DO doen over hoe de governance richting aanbieders vorm te geven, gegeven de situatie dat de consortia op regionaal niveau een dubbele rol hebben: opdrachtnemer van de gemeenten, resp. voor het bieden van jeugdhulp onder de bestaande contracten en voor het verzorgen van het HTP binnen de gemeente Den Haag) en als opdrachtgever richting onderaannemers bij het Haags Toekomstperspectief.</p> <p>Daarbij blijven de zes ambities in de regiovisie leidend, die als aanvulling en versterking van het lokaal beleid worden gezien door de regio gemeenten.</p>	<p>In de gesprekken is naar voren gekomen dat Den Haag al een deel van het contractmanagement zelf uitvoerde. Ook voor andere gemeenten geldt dat ze zelf inzetten op contractmanagement. Bovendien vindt er ook sturing plaats op casusniveau vanuit de lokale praktijk. Aanbieders hebben dus al te maken met meerdere opdrachtgevers.</p> <p>Voor zover aanbieders in de rol van opdrachtgever terechtkomen, is dat alleen aan de orde voor de Haagse context. Dat zou niet van invloed moeten zijn op de mate waarin andere gemeenten kunnen sturen op aanbieders. Aanbieders zelf verwachten ook dat regiogemeenten hier niet iets van zullen merken. In feite is het voor hen geen andere situatie dan wanneer ze voor een nieuwe gemeente aan de slag gaan.</p> <p>Ditzelfde geldt overigens voor de verhouding tussen aanbieders in Den Haag en in de andere gemeenten. De constructie is niet uniek.</p>

## 3.2 Overige risico's en beheersmaatregelen

Naast de risico's die aan bod komen in de impactanalyse van het SbjH, zijn er nog een paar andere risico's die onder andere genoemd werden door verschillende H8-gemeenten.

Risico	Weging
<p>Aanbieders die als hoofdaanbieder in Den Haag aan de slag gaan, nemen daarin stevige (financiële) risico's voor hun rekening. In het uiterste geval kan dat betekenen dat een grote aanbieder in de financiële problemen komt.</p>	<p>Met de keuze voor populatiebesteding en het inboeken van bezuinigingen daarop, verplaatst de gemeente Den Haag de risico's van de gemeente naar de aanbieders. Dit vergt een continue risicosignalering, en communicatie daarover vanuit het SbjH en/of gemeente Den Haag naar de regiogemeenten. Over risicosignalering en communicatie zijn afspraken gemaakt tussen het SbjH en de gemeente Den Haag (er is bijvoorbeeld wekelijks overleg tussen het SbjH en de programmamanager van het HTP en het berichtenverkeer is een belangrijk monitoringsmiddel). Het is belangrijk dat deze afspraken concreet en overdraagbaar zijn, zodat er op teruggevallen kan worden als er zich moeilijkheden voordoen.</p>
<p>De onderhandelingspositie voor de H8-gemeenten wordt iets verzwakt, aangezien die inkoop de helft kleiner zal zijn. Dit zou mogelijk negatieve financiële consequenties kunnen hebben.</p>	<p>We achten dit risico beperkt. Tegenover dit risico staat namelijk dat er mogelijk ook aanbieders zijn die niet door Den Haag gecontracteerd worden en om die reden hun positie in andere gemeenten willen versterken. Daarnaast is er op heel korte termijn geen sprake van nieuwe inkoop voor de H8-gemeenten (in 2025 wordt de jeugdhulp opnieuw ingekocht in de H8-gemeenten). De Hervormingsagenda kondigt bovendien landelijke tarieven aan.</p>

**Risico****Weging**

Aanbieders die niet door Den Haag gecontracteerd worden, komen mogelijk in de knel met als uiterste consequentie faillissement. Dit kan een negatieve impact hebben op het zorglandschap en de continuïteit van de zorg in de andere gemeenten.

In de implementatiefase is het van belang te monitoren welke aanbieders als onderaannemers gecontracteerd worden door het consortium, en wat de impact daarvan is op andere aanbieders. De mate waarin dit een reëel risico is op het niveau van individuele aanbieders hangt met name af van het aandeel van hun jeugdhulpaanbod in Den Haag wat mogelijk wegvalt (blijft er voldoende kritische massa over) en de balans in financieringsstromen (bieden partijen bijvoorbeeld ook Wlz-gefinancierde zorg). Het is belangrijk dat Den Haag zicht houdt op deze ontwikkelingen in de implementatiefase, en daarover communiceert met de regiogemeenten. Als een aanbieder in de knel komt, betekent dit overigens niet per definitie dat dit een bedreiging vormt voor het (dekkend) zorglandschap.

Wanneer aanbieders in één van de Haagse consortia aan de slag gaan, zal dit veel tijd en energie van deze organisaties vragen. Dit heeft mogelijk negatieve impact op de zorg die aan inwoners uit andere gemeenten geleverd wordt.

Dit zal met name impact hebben op de bedrijfsvoering en beleidsontwikkeling bij aanbieders. De impact op casusniveau – ofwel de kwaliteit van de geboden zorg – achten we zeer gering. Wel betekent het dat aanbieders die in Den Haag aan de slag gaan op korte termijn beperkte veranderkracht hebben, en hopen op stabiliteit in het resterende deel van de regio. Deze stabiliteit is in elk geval gewaarborgd in gemaakte afspraken binnen de huidige inkoop.

Tot slot: dit versterkt wel de urgentie om als regio zoveel als mogelijk gezamenlijk op te blijven trekken, met name richting aanbieders.



# Conclusie: blik vooruit

In dit hoofdstuk kijken we vooruit. Hoe kunnen gemeenten zo goed mogelijk anticiperen op de verschillende veranderingen die gaande zijn in het jeugdlandschap? Waar moeten gemeenten met elkaar zicht op houden, en welke gesprekken moeten gevoerd worden?

Het HTP is op twee manieren van invloed op de regionale samenwerking in de regio Haaglanden. In de eerste plaats door de daadwerkelijke impact ervan op de verhouding in gezamenlijk uitgevoerde taken en het zorglandschap en in de tweede plaats vanwege de invloed van het proces op het vertrouwen dat gemeenten hebben in de onderlinge samenwerking. Daarnaast speelt er in het bredere jeugddomein een aantal ontwikkelingen waar gemeenten alert op dienen te zijn. Dit alles maakt het nodig om stil te staan bij de samenwerkingscultuur- en structuur. We besteden in dit hoofdstuk achtereenvolgens aandacht aan de aandachtspunten die direct voortkomen uit het HTP, de aandachtspunten die voortkomen uit bredere ontwikkelingen rondom de Jeugdwet, en de grote betekenis die deze aandachtspunten hebben voor de regionale opgaven rond samenwerking en governance.

## 4.1 Aandachtspunten vanuit het HTP

Op basis van de uitgevoerde review komen we tot een aantal aandachtspunten en aanbevelingen die direct voortvloeien uit het HTP. Specifiek staan we stil bij de volgende punten:

- **Afspraken in wording:** er lopen nog verschillende processen om tot duidelijke afspraken te komen rondom monitoring en verantwoordingsinformatie, op- en afschalen, wachtlijsten en het grensverkeer tussen jeugdhulp en onderwijs. Het is van belang dat alle gemeenten in de regio hier goed op aangehaakt zijn, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. We adviseren over dit aandachtspunt het volgende:
  - Benader deze processen niet alleen vanuit het perspectief van het HTP, maar plaats deze qua ontwikkelingen in een bredere context, zoals die aan de orde is gekomen in paragraaf 2.3, en zorg daarmee dat alle gemeenten er evenveel verantwoordelijkheid voor dragen.
  - Stel een deadline vast voor het opleveren van de resultaten van deze processen.
  - Plan een evaluatiemoment in over de uitwerking van deze afspraken, met het oog op de periode vanaf 2026.
- **Langetermijnafspraken binnen de GR:** we adviseren een proces in te richten voor het maken van langetermijnafspraken over:
  - het berichtenverkeer
  - het aandeel van Den Haag in de bijdrage aan de GR SbjH.Mogelijk kan dit proces verbonden worden aan de uitwerking van de harmonisatie van administratieve processen in de jeugdregio naar aanleiding van de Hervormingsagenda. Ook voor dit proces is het van belang dat alle gemeenten hier ambtelijk en bestuurlijk bij betrokken zijn in een heldere verantwoordelijkheidsverdeling.

- **Impact op aanbieders:** aanbieders die niet door de gemeente Den Haag ingekocht worden, kunnen kwetsbaar worden door het verlies van een groot deel van hun aanbod. Dit risico wordt wel ingeperkt door de mogelijkheid voor de Haagse consortia om met onderaannemers te werken. Aanbieders die wel door de gemeente Den Haag ingekocht worden, kunnen op korte termijn te maken krijgen met meer administratieve lasten, en een tijdsinvestering om de nieuwe aanpak in Den Haag goed te implementeren. Alle gemeenten, inclusief Den Haag, hebben er baat bij deze impact zoveel als mogelijk te beperken. Dat vraagt dus ook dat het gesprek hierover op regioniveau gevoerd wordt. Vanuit het Servicebureau zijn en worden op dit punt al acties gezet.  
We adviseren alle gemeenten in de jeugdregio Haaglanden om gezamenlijk bestuurlijk en ambtelijk verantwoordelijkheid te nemen voor:
  - het monitoren van deze risico's
  - de tijdige en transparante onderlinge communicatie over de impact op aanbieders en
  - het tijdig nemen van maatregelen om negatieve consequenties voor de hulp aan jongeren in de regio te voorkomen.
- **Onderlinge verhoudingen:** het HTP hoeft niet direct van (negatieve) invloed te zijn op de overige gebieden waarop wordt samengewerkt in de jeugdregio Haaglanden, onder andere waar het gaat om de verbinding tussen zorg, onderwijs en veiligheid. Tegelijkertijd signaleren we wel dat de communicatie rondom het HTP bij regiogemeenten wantrouwen en weerstand heeft opgeroepen. Dit vergt aandacht en reparatiewerk ten aanzien van governance, niet (alleen) op het niveau van structuur, maar ook op betrekkningsniveau; zie verder paragraaf 4.3.

## 4.2 Aandachtspunten vanuit andere ontwikkelingen

Het HTP brengt in de regio een aantal vraagstukken naar boven die ook los van de ontwikkelingen in Den Haag aandacht behoeven van gemeenten. We benoemen de belangrijkste:

- **Arbeidsmarkt:** in de volle breedte van de sector speelt een tekort aan (gekwalificeerd) personeel. Om onderlinge concurrentie tussen gemeenten zoveel als mogelijk te beperken is gemeentelijke samenwerking een must. Wanneer aanbieders in de knel komen, is het van belang om personeel zo veel als mogelijk te behouden voor de regio.
- **Kosten nieuwe inkoop:** zorgen over mogelijke hogere kosten bij een nieuwe inkoop worden gerelativeerd door onze constatering in het land dat de grootste (financiële) winst kan worden geboekt door inhoudelijke transformatie van de jeugdzorg en beperking van administratieve lasten. Dit vraagt om strategisch partnerschap tussen regiogemeenten en jeugdzorgaanbieders op inhoud, het vertalen van dit partnerschap in inhoud van nieuwe inkoop, het waar mogelijk regionaal uniformeren van administratieve processen en het gezamenlijk leren in de regio.
- **Kostenverdeling bij 'grensverkeer' jeugd:** overall is sprake van zogenaamd 'grensverkeer'. Jongeren gaan in een andere gemeente naar school, of ouders wonen in verschillende gemeenten. Dit vraagt om heldere afspraken op regioniveau; daar wordt ook aan gewerkt in de jeugdregio Haaglanden.
- **Dekkend zorglandschap:** veel regio's worstelen met het in stand houden van een dekkend zorglandschap. Ook dit is een vraagstuk dat wordt ingegeven door het HTP, maar dat ook zonder het bestaan van het HTP om aandacht zou vragen. Het is aan alle regiogemeenten om zich te committeren aan een gezamenlijk dekkend zorglandschap, en afspraken te maken over hoe daaraan wordt gewerkt. Ook is het verstandig daar als regiogemeenten gezamenlijk op te monitoren.

- **Aansluiting lokaal-regionaal:** voor alle H10-gemeenten geldt dat lokaal verschillende keuzes worden gemaakt ten aanzien van de uitvoering van de Jeugdwet. Wat dat betreft vormt de gemeente Den Haag daarin geen uitzondering. Wel is het belangrijk dat voor alle partijen (zowel gemeenten als aanbieders) helder is hoe het lokale en regionale zich tot elkaar verhouden. Een goede aansluiting tussen lokaal en regionaal ingekochte hulp vergt regionale afspraken over op- en afschaling, taken en verantwoordelijkheden van lokale teams en inkoopvoorwaarden. De keuze van de gemeente Den Haag maakt dit duidelijk zichtbaar, maar dit is sowieso een aandachtspunt, ook in het licht van de Hervormingsagenda.

## 4.3 Reflectie op de uitdagingen voor de komende periode

De regionale discussies en besluiten over het HTP laten een patroon zien van moeizame samenwerking in de regio. We constateren dat de worsteling met zowel de samenwerkingscultuur als de formele inrichting van de jeugdregio voor veel van onze gesprekspartners een structurele werkelijkheid is. Om de aanbevelingen in de paragrafen 4.1 en 4.2 op te volgen, is het noodzakelijk dat zowel qua cultuur en onderling vertrouwen als qua structuur stappen worden gezet om deze samenwerking fundamenteel te verbeteren.

Als onderdeel van onze review identificeren we aandachtspunten voor de regionale samenwerking en governance op de volgende terreinen:

- **Gelijkgerichtheid en effectief regionaal beleid.** Meerdere gesprekspartners zetten vraagtekens bij de effectiviteit van de regionale besluitvorming. We signaleren dat er ogenschijnlijk verschillende opvattingen bestaan over de meerwaarde van de regionale samenwerking, de vraag waarover regionaal afspraken gemaakt zouden moeten worden en wat het meest effectieve sturingsmodel voor de jeugdhulp vanuit gemeenten is. Het bepalen van een gezamenlijke koers voor de regio wordt bemoeilijkt als er geen expliciete keuzes worden gemaakt over hoe met deze verschillende perspectieven om te gaan. Daarnaast wordt door gesprekspartners gesignaleerd dat de huidige netwerkorganisatie is gericht op consensus. Waar deze consensus ontbreekt, wordt volgens deze gesprekspartners moeilijk vooruitgang geboekt of blijven scherpe keuzes achterwege. De regionale afspraken die wel zijn gemaakt, geven beperkt richting aan de uitvoering, vermoedelijk mede door een combinatie van de genoemde factoren.
- **Samenspel van bestuur, beleid en uitvoering.** Gesprekspartners vanuit meerdere gremia, zowel bestuurlijk als ambtelijk, plaatsen kritische kanttekeningen bij de mate waarin zij hun rol goed kunnen vervullen op basis van de huidige formele verhoudingen, het onderlinge vertrouwen, hun informatiepositie en de verstrekte opdrachten. Betrokkenen ervaren geen vanzelfsprekend en complementair samenspel tussen BOJ, DO, het programmabureau jeugd, programmabureau, het bestuur van de GR SbjH en het servicebureau. Dit hindert effectieve regionale samenwerking in bestuur, beleid en uitvoering.
- **Dynamiek tussen gemeenten van verschillende omvang.** De begrijpelijke dynamiek die ontstaat door de grote omvang qua populatie en aandeel in de inkoop van Den Haag in relatie tot de regiogemeenten, brengt aandachtspunten met zich mee voor zowel Den Haag als de overige gemeenten. Alle gemeenten hebben een gezamenlijke regiovisie en dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de gehele netwerkorganisatie. Veel gesprekspartners identificeren echter situaties waarin die gezamenlijkheid ontbrak of niet gevoeld werd. Deze situaties hadden bijvoorbeeld betrekking op de inbreng van kennis, capaciteit en middelen en het gezamenlijk dragen van risico's, maar ook op de onderlinge communicatie en sturing.
- **HTP-gerelateerde onderwerpen.** Het proces rond het HTP heeft effect gehad op het onderling vertrouwen in de regio. Transparante uitwisseling over de impact van niet alleen het HTP maar ook van andere gebeurtenissen op het vertrouwen kan nieuwe fundamenten leggen

voor de toekomstige samenwerkingsrelatie, als deze transparantie kan worden omgezet in een gezamenlijke analyse en concrete samenwerkingsafspraken.

Theoretisch zou daarnaast de beperking van het aandeel van Den Haag in de regionale inkoop van jeugdhulp reden kunnen zijn om af te wegen of de huidige gemeenschappelijke regeling SbjH aanpassing behoeft. Het gaat dan bijvoorbeeld over de samenstelling van het bestuur van het SbjH, en de afspraken over de stemverdeling, de financiële bijdrage en het risicodragerschap. Dit is echter niet door onze gesprekspartners ingebracht.

- **Landelijke ontwikkelingen.** De Hervormingsagenda inclusief de af- en ombouw van de gesloten jeugdhulp, het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming, het IZA, het GALA en andere landelijke ontwikkelingen brengen naar verwachting wijzigingen in wet- en regelgeving met zich mee en grotere noodzaak tot domeinoverstijgende regionale samenwerking. De jeugdregio zal zich hiertoe moeten verhouden.

We adviseren om voornoemde thema's zowel bestuurlijk als ambtelijk in een proces te adresseren ten behoeve van toekomstbestendige regionale samenwerking en een (licht) aangepaste governancestructuur in de jeugdregio Haaglanden. Verbetering van de regionale samenwerking in Haaglanden vereist het in samenhang kijken naar opgaven en doelen, bestuur en organisatie, gedrag en historie. Het is denkbaar dat structuurwijzigingen in de regionale governance beperkt noodzakelijk zijn, als de samenwerking op andere wijzen kan worden versterkt.

# Bijlage 1. Geïnterviewde personen

Voor deze review hebben we interviews gehouden met de volgende personen:

- Directeur en ketenregisseur Servicebureau
- Programmamanager en implementatiemanager transitie H10 Programmabureau
- Bestuurders van de gemeenten Pijnacker-Nootdorp, Delft, Rijswijk, Zoetermeer en Westland
- Directeur sociaal domein en beleidsadviseur gemeente Pijnacker-Nootdorp
- Directeur sociaal domein en beleidsadviseur gemeente Westland
- Directeur Onderwijs, jeugd en cultuur, programmamanager HTP en beleidsadviseur sociaal domein gemeente Den Haag
- Accountmanagers van aanbieders Ipse de Bruggen, Jeugdformaat en Parnassia
- Leden van het Programmateam Jeugd (PTJ)

# Bijlage 2. Bestudeerde documenten

- 1292 Ontwerpbesluit GR Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden\_definitief
- 20220630 RIS312349\_GEAMENDEERD\_Voorstel\_van\_het\_college\_inzake\_Doorontwikkeling\_jeugd-\_en\_gezinshulp
- 20230116 1e inbreng regio Haaglanden - HTP dialoogtafels (003)v3
- 20230201 memo mbt dialoofase HTP- H10
- 20230201 memo mbt dialoofase HTP- H10\_+ arcering
- 20230203 Memo DO - HTP dialoofase
- 20230207 memo impact vanuit perspectief BVO
- 23022023 H10 directeurs overzicht
- 230420 Jaarstukken SbjH 2022
- 2B. Voortgang Impactanalyse Haags Toekomstperspectief Jeugd- en Gezinshulp
- 3.1 Begrotingwijziging 2023 SbjH 20230306
- 3A.2 Halfjaarrapport SbjH H1 2022 v1.0
- Begroting 2023 SbjH 20220331 PG
- Eindrapport - evaluatie SbjH
- Evaluatie GR - behandeling eindrapport
- HTP impactanalyse
- Regiovisie Jeugdzorg Haaglanden 2021-2026
- Invulformat impactanalyse PTJ & BVO
- Jaarverslag-2022-Servicebureau-Jeugdhulp-Haaglanden
- Ledenoverzicht PTJ 04042023
- Nota van inlichtingen 1 Doorontwikkelen Jeugd- en Gezinshulp 22.525-OCW
- Nota van inlichtingen 2 Doorontwikkelen Jeugd- en Gezinshulp 22.525-OCW
- Organisatie van de samenwerking Jeudwet tbv gemeenteraden 2022
- Presentatie HTP regio Haaglanden 28 en 30 maart 2023 - 20230328 -
- RIS315245 Gunningsleidraag doorontwikkeling jeugd- en gezinshulp
- RIS315245\_Bijlage\_1
- RIS315245\_Bijlage\_3

- Samenwerkingsafspraken jeugdhulp per 1-5-2022
- Selectieleidraad Doorontwikkeling Jeugd- en Gezinshulp Den Haag
- Stemverhoudingen GR-SbjH



## WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

### Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT  
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT  
030 2 916 916  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)