

Bijlage 1

Aanpak maatwerkvoorzieningen Wmo en gespecialiseerde Jeugdhulp vanaf 2018 Midden-Limburg West

Inhoudsopgave

	Samenvatting	1
	Inleiding	4
1	Sturen op resultaten	6
2	Werken met profielen	6
3	Soorten profielen	7
4	Toegang tot Jeugdhulp en Wmo	10
5	Rechtszekerheid en rechtsbescherming	14
6	Regie	16
7	Monitoren en kwaliteit	16
8	Tarifering en bekostiging	19
9	Facturatie	21
10	Eigen bijdragen Wmo	21
11	Overgang jeugdhulp en Wmo van oud naar nieuw	22
	Bijlagen	25

Samenvatting

De gemeenten in Midden-Limburg West (Leudal, Nederweert en Weert) willen vanaf 2018 op een andere manier de gespecialiseerde jeugdhulp en de maatwerkvoorzieningen Wmo inkopen. De achterliggende gedachte daarbij is dat gemeenten meer gaan sturen op het voor de cliënt te bereiken resultaat en de inzet van maatwerkvoorzieningen voor jeugdhulp en Wmo daarbij doelgerichter inzetten.

Een bijkomende factor is dat het aantal verschillende producten en diensten verminderd kan worden waardoor de administratieve lasten omlaag kunnen. Daartoe worden maatwerkvoorzieningen vanaf 2018 in resultaattermen gedefinieerd en wordt de daarbij horende ondersteuning door aanbieders in de vorm van profielen toegewezen. De inschatting is dat gemiddeld 80% van de ambulante ondersteuning in profielen kan worden ingepast. De overige 20% blijft maatwerk met producten. Ook PGB's zullen in producten worden toegekend. De verhoudingspercentages profielen en producten kunnen voor jeugdhulp en Wmo verschillen. De producten worden waar nodig inhoudelijk aangepast aan de laatste inzichten en worden beprijsd met een aangepast tarief.

Voor jeugd GGZ geldt tevens dat de landelijke diagnose behandel combinaties (DBC's) met ingang van 1 januari 2018 worden afgeschaft. Hiervoor wordt een alternatief ingevoerd door deze DBC's vanaf 1 januari 2018 in de vorm van profielen toe te kennen.

Uitgangspunt voor de toekenning van ondersteuning aan individuele personen is dat op grond van een gericht onderzoek naar de ondersteuningsbehoefte (keukentafelgesprek of onderzoek door CJG) een of meer te behalen resultaten worden vastgelegd. Deze resultaten vormen de basis waarop de indicatie voor ondersteuning is gebaseerd. De gemeente bepaalt aldus "wat" er moet worden bereikt met de in te zetten ondersteuning.

De voor de cliënt beoogde resultaten worden gekoppeld aan een profiel waarin de intensiteit van de in te zetten hulp wordt vastgelegd. Een profiel kent in beginsel 3 intensiteitstrappen – basis, aanvullend en intens. De 3 intensiteitstrappen onderscheiden zich door de gemiddelde omvang van de ondersteuning en de daarbij horende bandbreedte.

Om op grond van de individuele cliëntsituatie in de aanwezige context de juiste keuze te maken voor het passende profiel, is een hulpmiddel ontwikkeld waarin een aantal cliëntkenmerken kunnen worden gescoord waarna het passende profiel als uitkomst wordt gegenereerd. Deze uitkomst wordt inhoudelijk getoetst en goedgekeurd door de toegangsmedewerker. Het geselecteerde profiel wordt vervolgens doorgegeven aan de door de cliënt gekozen aanbieder. De aanbieder en de cliënt dragen samen de verantwoordelijkheid om het beoogde resultaat te bereiken. Aanbieder en cliënt bepalen dus samen "hoe" de resultaten worden behaald en maken hierover samen afspraken. Deze afspraken worden vastgelegd in een ondersteuningsplan. Dit ondersteuningsplan wordt samen met het toegekende profiel opgenomen in de beschikking die de cliënt ontvangt.

De te behalen resultaten wordt gemonitord vanuit de toegangsverlening zodat tijdig op- en afgeschaald kan worden. Om stapeling te voorkomen kan er voor een cliënt op enig moment niet meer dan 1 profiel per perceel actief zijn. Voor Wmo geldt deze beperking alleen voor Wmo begeleiding. Er kan dus nog wel een profiel voor huishoudelijke hulp actief zijn of een andere soort verstrekking worden verleend.

De regie over de te leveren maatwerkvoorziening Wmo of de gespecialiseerde jeugdhulp op cliëntniveau zal telkens de verantwoordelijkheid worden van één aanbieder, de hoofdaannemer. Als

andere aanbieders aanvullend nodig zijn om het resultaat voor de cliënt te behalen kunnen deze door de hoofdaannemer worden ingehuurd. De hoofdaannemer regelt dan ook de betaling van deze diensten. Alleen de hoofdaannemer kan bij de gemeente declareren.

De regierol van de gemeente heeft niet zozeer betrekking op de inhoud en coördinatie van de te leveren maatwerk ondersteuning dan wel op de mate waarin de gekozen oplossing voor de cliënt passend is. Vanaf 2018 geeft de gemeente nadrukkelijker dan tot nu toe, invulling aan haar wettelijke regierol. Dit door algemene invoering van door aanbieders in samenspraak met cliënt en gemeente op te stellen ondersteuningsplannen. Bij verwijzing door huisarts, jeugdarts of medisch specialist naar vormen van jeugdzorg die een grote impact hebben op het gezin, zoals zware vormen van behandeling en verblijf met begeleiding en/of behandeling, wordt vooraf een toekenningsbesluit genomen namens de gemeente. Beiden met het oogmerk om de voorziening zo effectief en efficiënt mogelijk voor cliënt (en gezin) in te zetten. Dit vanuit respect voor de hulpvraag van cliënt (en gezin) en de professionaliteit en wettelijke positie van verwijzers en aanbieders waarbij "bijsturing in goed overleg" niet wordt uitgesloten. Hiermee neemt de gemeente haar verantwoordelijkheid voor passende ondersteuning aan cliënt en gezin.

Voor de jeugdhulp zijn de profielen geordend naar de inkoopercelen, te weten Jeugd-GGZ (JGGZ), Jeugd en opvoedhulp (J&O) en Jeugd met een beperking (JMB). Voor Wmo hebben de profielen alleen betrekking op het inkoopperceel ambulante ondersteuning. Voor cliënten die producten of diensten nodig hebben die niet in een profiel passen, geldt dat 1 op 1 maatwerk mogelijk blijft. Hiervoor gelden de definities en de tarieven van de producten die Midden-Limburg breed worden gehanteerd.

Aan een profiel hangt een vast tarief dat voor iedere aanbieder gelijk is. Door de aard van de problematiek bepaald geldt voor sommige cliëntgroepen dat een hogere deskundigheid moet worden ingezet. Er zijn daarom 2 profielgroepen waarbij meerdere reeksen van 3 intensiteitstrappen zijn gedefinieerd, namelijk Jeugd GGZ (profielen voor GGZ kort, GGZ specialistisch en GGZ specialistisch plus) en Wmo (3 categorieën). Daarnaast kan er bij een profiel waarin sprake kan zijn van dagbesteding een toeslag verstrekt worden voor noodzakelijk vervoer van huis naar de dagbestedingslocatie. Die toeslag geldt alleen voor de profielen voor jeugd met een beperking en voor Wmo. De toeslag wordt alleen verstrekt als door de toegang is vastgesteld dat vervoer noodzakelijk is. Indien buiten de profielen producten worden toegekend kan eveneens bij het product dagbesteding (= begeleiding in groepsverband) het product vervoer worden toegekend. De hoogte van de toeslag vervoer bij een profiel is gelijk aan het tarief voor het product vervoer.

Om het werken met resultaten en profielen mogelijk te maken zijn nieuwe toegangsprocessen beschreven. Daarin is ook aandacht besteed aan de rechtpositie van cliënten. In een aantal gevallen zal nu ook voor verschillende vormen van jeugdhulp een beschikking worden afgegeven zodat de rechtzekerheid en rechtsbescherming van de cliënt gewaarborgd is.

Aanbieders die werken met profielen zijn als hoofdaannemer verantwoordelijk voor alle diensten die binnen een profiel geleverd worden. Onderaannemers mogen uitsluitend aanvullend op de werkzaamheden van de hoofdaannemer worden ingezet. Ook de betaling van de onderaannemer verloopt via de hoofdaannemer.

Bij de introductie van de nieuwe werkwijze wordt een kwaliteitskader ingevoerd dat continue wordt gemonitord.

Inleiding

Vanaf 2016 hebben de gemeenten in Midden-Limburg samen met aanbieders nagedacht over een andere manier om inwoners die gebruik maken van gespecialiseerde jeugdhulp en maatwerkvoorzieningen Wmo te helpen bij het behalen van hun persoonlijke doelen en resultaten. Tot dusver zetten de gemeenten ondersteuning in op basis van producten die jaarlijks worden ingekocht bij een groot aantal aanbieders. Ieder jaar wordt daarvoor een aanbesteding opgestart die moet leiden tot een passend aanbod. Die aanbesteding levert niet de gewenste vernieuwing op die de transformatie in het sociaal domein kan ondersteunen. De contractuele relatie met aanbieders is doorgaans van korte duur en de aanbesteding van producten maakt dat ook alleen de ingekochte diensten kunnen worden geleverd en geen andere. De huidige werkwijze gaat bij Wmo uit van input financiering waarbij de flexibiliteit die nodig is om te kunnen op- en afschalen maar 1 kant uit werkt. Voor jeugdhulp geldt daarentegen dat er (gedeeltelijk) een open verwijzing naar tweede lijns hulp plaats heeft waardoor de kosten van een traject pas aan het eind in beeld komen. Daarnaast is er sprake van veel bureaucratie door de veelheid aan producten en bijbehorende codes die tussen gemeenten, aanbieders en ondersteunende partijen (zoals het CAK) moeten worden uitgewisseld. Tenslotte blijkt het in de praktijk lastig te zijn om duidelijkheid naar de cliënt te bieden wanneer er meerdere aanbieders bij een cliënt betrokken zijn.

In 2016 hebben de gemeenten in Midden-Limburg West een richtinggevende notitie geproduceerd waarin deze principes op hoofdlijnen zijn uitgewerkt. In deze notitie zijn uitgangspunten geformuleerd waarin de verwerving van gespecialiseerde jeugdhulp en Wmo diensten moet voldoen:

- Doelen en gewenste resultaten vanuit de burgerperspectief staan centraal;
- Ruimte voor de professional;
- Keuzevrijheid voor klanten;
- Betaalbaarheid;
- Het moet eenvoudig en begrijpelijk zijn, ook administratief;
- Er is één iemand verantwoordelijk;
- Ondersteuning is, waar het meerwaarde heeft, integraal georganiseerd;
- Ondersteuning is zo licht als mogelijk en ambulante, tenzij anders noodzakelijk is voor de klant;
- Meer mogelijkheid voor differentiatie in systeem;
- Ondersteuning is vanuit klantperspectief gericht op participatie en zelfredzaamheid;
- Inhoud voorop, daarna proces: indien nodig gefaseerde implementatie;
- In dialoog met elkaar, aanbieders en gebruikers (klanten);
- Duurzame relatie opbouwen met aanbieders;
- Werken op basis van (groeiend) vertrouwen en zakelijkheid, door transparantie en (op termijn) partnerschap.

Bij de bestuurlijke behandeling van de richtinggevende notitie hebben de gemeenten in Midden-Limburg West (Leudal, Nederweert, Weert) de notitie bestuurlijk vastgesteld en als opdracht geformuleerd voor de verwerving vanaf 2018. De gemeenten in Midden-Limburg Oost hebben ervoor gekozen om in 2018 nog op de huidige manier te blijven werken maar wel het sturen op resultaten in te voeren.

Gelet op bovenstaande, willen de drie gemeenten in Midden-Limburg West (Leudal, Nederweert en Weert) naar een langdurige relatie met aanbieders waarin ruimte bestaat om samen nieuwe, innovatieve diensten en producten te ontwikkelen. Tegelijkertijd willen de drie gemeenten ruimte geven aan aanbieders en professionals om samen met cliënt en gemeente tot echt maatwerk te komen. Hierbij wordt het te behalen resultaat voor een cliënt als uitgangspunt voor de inzet van

gespecialiseerde jeugdhulp of Wmo maatwerk voorzieningen genomen. De inzet die een aanbieder daarvoor moet leveren is niet beperkt door specifieke producten of trajecten die zijn ingekocht maar kan bestaan uit alle denkbare interventies die aan dat resultaat bijdragen. De enige beperking die deze interventies begrensd is het financieel kader waarbinnen de ondersteuning moet passen. De verwachting is dat dit leidt tot meer creativiteit en klanttevredenheid en aanbieders uitdaagt om andere dingen te doen om resultaten te behalen.

In de periode na de contractering voor 2017 is in een projectstructuur met de drie gemeenten in Midden-Limburg West samengewerkt om tot een beleidskader, bedrijfsprocessen en een financieel raamwerk te komen waarbinnen de nieuwe manier van werken zich voltrekt. Omdat er naast de nieuwe werkwijze ook sprake blijft van de bestaande methodiek met producten (voor ondersteuning die niet binnen de nieuwe systematiek past) was het noodzakelijk met de vier gemeenten in Midden-Limburg Oost de inhoud van de producten en de tarieven daarvan af te stemmen. Het resultaat van al deze processen is in dit document op hoofdlijnen beschreven. Voor specifieke onderdelen, zoals de beprijzing van de profielen, wordt naar uitgebreidere documenten in de bijlagen verwezen. In het proces dat is doorlopen is bijzondere aandacht besteed aan het meenemen van aanbieders in de ontwikkeling van de nieuwe methodiek. Via overlegtafels en werkgroepen zijn, zowel voor jeugdhulp als voor Wmo, telkens de vorderingen en de keuzemogelijkheden met aanbieders besproken. Van al deze overleggen zijn verslagen gemaakt die voor alle aanbieders zijn in te zien via de website van de gemeente Leudal. Ook konden aanbieders via een responsformulier hun visie met de gemeenten delen. Een substantieel deel van de aanbevelingen is in het eindresultaat verwerkt.

1. Sturen op resultaten

De wettelijke verantwoordelijkheid voor het jeugdstelsel en de uitvoeringsverantwoordelijkheid van de gemeente voor Wmo maakt de gemeente verantwoordelijk om te bepalen wat er moet gebeuren om een cliënt met een hulpvraag adequaat te ondersteunen. In de periode vanaf 2015 (vlak na de decentralisatie) tot en met 2017 is voornamelijk gewerkt op de manier waarop de stelsels vóór de decentralisatie waren ingericht. In feite lijkt deze werkwijze nog het meest op een inspanningsgerichte methodiek waarbij vooral de inzet van de aanbieder wordt gehonoreerd en minder gekeken wordt naar het resultaat van de toegepaste interventie. Dit is in een periode waarin veel gemeenten geconfronteerd worden met stijgende kosten en dalende budgetten geen houdbare situatie. Gemeenten zijn op grond van de wetgeving verantwoordelijk om de voor een cliënt noodzakelijke zorg te organiseren ook al zijn de budgetten daarvoor niet geheel toereikend¹. Om, los van aanvullende budgettaire maatregelen, ook vanuit de inhoud meer invloed te krijgen op de door aanbieders te leveren inzet met de daarbij horende kosten, wordt vanaf 2018 voorgesteld om een andere werkwijze in te voeren.

Vanaf 2018 zal de in te zetten ondersteuning specifiek gericht zijn op het behalen van een vooraf omschreven resultaat. Dit resultaat wordt door de cliënt zelf, eventueel samen met zijn/haar sociale omgeving, ondersteund door de toegangsmedewerker, beschreven op basis van de persoonlijke doelen. Zowel voor Jeugdhulp als voor Wmo zijn, als ondersteuning voor het bepalen van het resultaat, generieke resultaten beschreven en uitgewerkt tot sub resultaten (bijlage 1 en 2). Deze resultaten vormen de basis waarop de aanbieder zijn in te zetten ondersteuning moet richten. Voor jeugdhulp en voor Wmo zijn de resultaten op een andere manier beschreven. Enerzijds komt dit doordat bij jeugdhulp de complexiteit en diversiteit in problematiek en hulpvormen groter is dan bij Wmo. Anderzijds komt dit ook doordat bij Wmo doelen en resultaten al in de wetgeving zijn vastgelegd en daarvan in meer detail kunnen worden afgeleid. De resultaten vormen ook onderdeel van het ondersteuningsplan dat door een aanbieder in samenspraak met een cliënt wordt opgesteld. De gemeente geeft daardoor richting aan “wat” er moet gebeuren om de hulpvraag van de cliënt te beantwoorden. Deze werkwijze bevordert tevens de consensus tussen cliënt en aanbieder over de te behalen resultaten en biedt de mogelijkheid voor de gemeente om hierop inhoudelijk te sturen.

2. Werken met profielen

Een aanbieder moet kunnen beschikken over een grote mate van regelruimte als het gaat om de specifiek in te zetten interventies om het resultaat te halen. Het is immers het specialisme en de inzet van de aanbieder dat, in samenspel met de cliënt en diens sociale omgeving, moet leiden tot het beoogde resultaat. Daarbij past minder goed dat de gevraagde inzet per product of dienst wordt beschreven. Daarmee wordt de aanbieder immers in een keurslijf gedwongen omdat de aard van de activiteiten en de omvang daarvan al bij voorbaat vastligt. De bewegingsruimte van een aanbieder wordt daarmee dus onnodig beperkt. De beoogde resultaten zullen op cliëntniveau dan ook bij voorkeur gekoppeld worden aan een profiel.

Een profiel kan worden gedefinieerd als een algemeen beschreven soort en hoeveelheid ondersteuning (met inbegrip van diagnostiek, zorg en/of hulp) gericht op het halen van specifieke, op cliëntniveau vastgelegde, resultaten.

¹ Voor de gemeenten Leudal en Nederweert geldt dat er tekorten bestaan op de jeugdzorg. Voor de gemeente Weert geldt dit niet. Tussen de gemeenten is een vereveningsafspraken gemaakt. Voor het onderdeel Wmo bestaan nog geen tekorten.

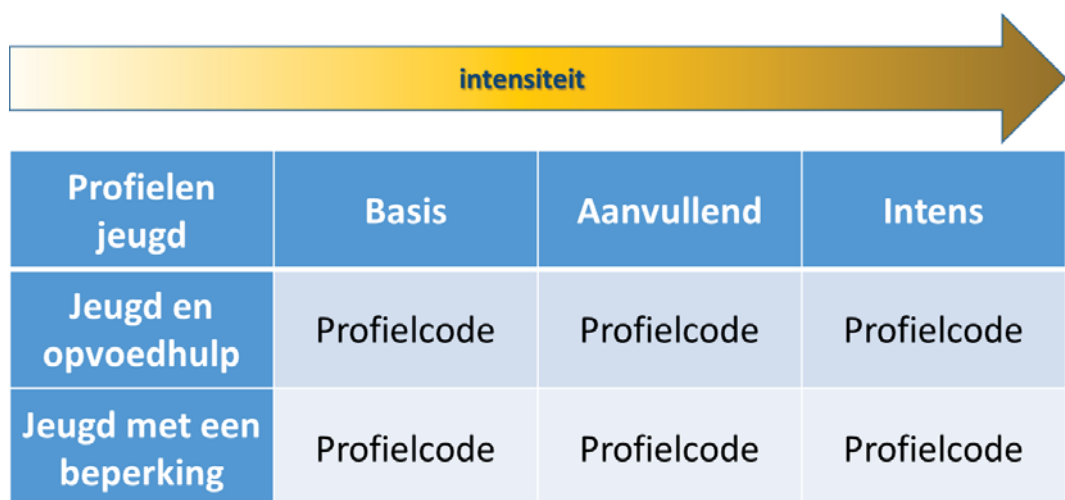
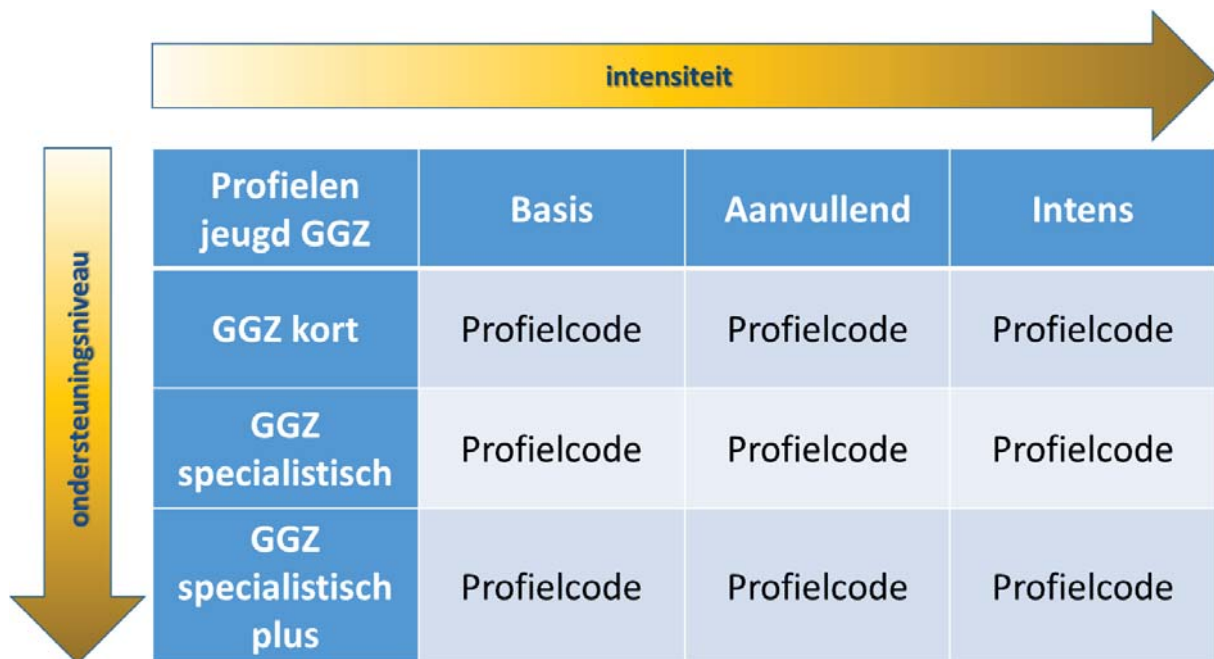
Werken met profielen geeft een aanbieder ruimte om alternatieven toe te passen voor de heersende producten en diensten die veelal zijn gebaseerd op definities die afkomstig zijn uit een periode waarin de verantwoordelijkheid voor jeugdhulp en Wmo begeleiding centraal georganiseerd was. Met de decentralisaties is er ruimte gekomen om verandering en innovatie door te voeren rondom de vraag op welke wijze de cliënt het beste ondersteund kan worden om gewenste resultaten te bereiken. Dit ligt bij uitstek op het expertiseterrein van de aanbieder.

Met opzet is in de profielen niet aangegeven welke activiteiten met welke omvang standaard in een profiel zijn opgenomen. In plaats daarvan is er voor gekozen om de activiteiten op individueel cliëntniveau aan te geven. Deze werkwijze doet recht aan de in de wet gestelde voorwaarde dat altijd individueel maatwerk moet worden geboden. De activiteiten die door de aanbieder moeten worden uitgevoerd worden vermeld bij de door de cliënt te behalen resultaten. Het profiel moet de aanbieder de financiële ruimte bieden om in samenspraak met de cliënt deze activiteiten uit te voeren en de afgesproken resultaten te behalen.

3. Soorten profielen

De definitie van een profiel geeft aan dat het om een hoeveelheid zorg en/of ondersteuning gaat waarvan de aard en omvang door de aanbieder met een cliënt, binnen een door de gemeente vastgesteld financieel kader, wordt overeen gekomen. Er bestaan binnen de jeugdhulp en Wmo verschillende soorten van dienstverlening en ondersteuning die is gericht op verschillende doelgroepen. Te denken valt bijvoorbeeld binnen de jeugdhulp aan ambulante jeugd- en opvoedhulp, verblijf kort- of langdurend en GGZ-zorg. Binnen de Wmo is de diversiteit kleiner maar ook daar bestaat verschil in soort en niveau van ondersteuning. In een ideale situatie zouden alle verschillende vormen van hulp tot slechts enkele profielen kunnen worden samengevoegd. Het nadeel daarvan is echter dat de uitkomst daarvan geen recht doet aan de verschillen die tussen de huidige sectoren in de zorg bestaan. Die verschillen hebben bijvoorbeeld betrekking op het type hulpverlener dat wordt ingezet en het deskundigheidsniveau dat nodig is. Deze verschillen vertalen zich ook in de (uur)prijs die binnen de zorgsectoren geldt. Daarbij komt ook dat sommige aanbieders in het verleden op subsidiebasis zijn bekostigd en nog onvoldoende zijn ingericht op integrale kostprijzen voor hulpverleningstrajecten. Er bestaan dus verschillen tussen sectoren en binnen een sector ook tussen aanbieders. Zo zijn er aanbieders die zich specifiek richten op complexe problematiek en anderen die zich meer richten op de eenvoudiger vormen van ondersteuning. Het zou geen recht doen aan deze verschillen als gekozen zou worden voor een enkelvoudige set met profielen met oplopende intensiteit. In de afstemmingssessies met aanbieders is ingezoomd op de aspecten van zorgverlening en ondersteuning die bepalend zijn voor de kosten van een ondersteuningstraject. Daarbij wordt een aantal aspecten van een cliënt en zijn omgeving genoemd, zoals bijvoorbeeld het wel of niet hebben van een ondersteunend netwerk, de mate waarin een cliënt zelfstandig is of wil zijn, of de mate waarin een cliënt bereid is met zijn hulpverlener samen te werken. Daarnaast speelt ook het type hulpverlener, en met name het noodzakelijke deskundigheidsniveau een rol. Gaat het om activiteiten op MBO niveau of moet de ondersteuning worden geleverd door een HBO of academisch opgeleide hulpverlener, arts of specialist. Per type hulpverlening zijn deze factoren verschillend en is ook de door de aanbieder in te zetten personeelsmix anders. Om rekening te kunnen houden met deze verschillen is geadviseerd om de profielen te ordenen volgens de hoofdrichtingen die in de inkoopprocedure als percelen zijn gedefinieerd.

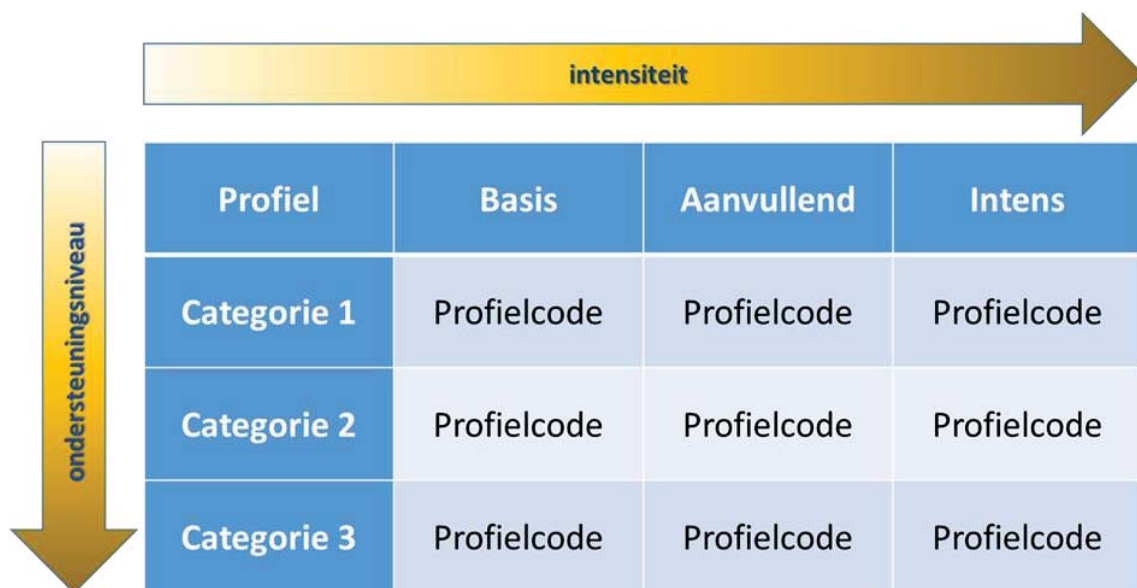
Bij jeugdhulp onderscheiden we profielen in de percelen Jeugd-GGZ (JGGZ), Jeugd en opvoedhulp (J&O) en Jeugd met een beperking (JMB). In de onderstaande figuren is de systematiek van de werkwijze met profielen weergegeven voor de jeugdhulp.



Voor Wmo-begeleiding zijn er twee hoofdrichtingen waarop de inzet van de aanbieder is gericht. Enerzijds gaat het om resultaten die gericht zijn op verandering, groei en ontwikkeling, anderzijds gaat het om resultaten die gericht zijn op stabiliteit, behoud en welbevinden. Vanuit de doelgroepindeling die afkomstig is uit de AWBZ² van voor 2015 kunnen deze profielen in hoofdzaak worden gerelateerd aan grondslagen. Zo komt bij ouderen in overheersende mate de grondslag Somatiek en Psychogeriatric voor. Dit betreft voornamelijk cliënten die een degeneratief perspectief hebben waarin de beperking die ze ondervinden chronisch is en de kans op verbetering minimaal. Op

² Binnen de AWBZ was sprake van een indeling in zogenaamde grondslagen. Daarvan bestaan er 7 te weten Somatiek (voornamelijk ouderen), Psycho Geriatric, Psycho Sociaal, Psychiatrisch, Lichamelijk gehandicapt, Verstandelijk gehandicapt en Zintuigelijk gehandicapt. Deze grondslagen zijn te zien als doelgroepen.

deze doelgroep is de ambitie om te stabiliseren en het proces te vertragen gericht. Een ander voorbeeld is de grondslag lichamelijk gehandicapt. Vaak gaat het hierbij om slachtoffers van ongevallen, niet aangeboren hersenletsel of aangeboren handicaps. Voor deze doelgroep geldt dat de ambitie vooral is om zo goed als mogelijk met hun handicap om te gaan, andere vaardigheden aan te leren en zo tot verbetering te komen. In dat geval is een resultaat gericht op ontwikkeling meer op zijn plaats. Bij de keuze van een Wmo profiel is echter niet de grondslag, de doelgroep of het resultaat alleen bepalend. Onderscheidend is ook de noodzaak tot specialisatie en de complexiteit van de te behalen resultaten. Die specialisatie en complexiteit bepaalt in belangrijke mate de kwaliteit van de gevraagde inzet en heeft aldus een relatie met het kostenniveau. Om die reden zijn de Wmo profielen opgebouwd uit drie categorieën waarbij de mate van specialisatie en complexiteit oploopt. Ook hier heeft elk profiel 3 intensiteitstrappen. In de onderstaande figuur is de systematiek van de werkwijze met profielen weergegeven voor de WMO.



Met de ontwikkeling van de profielen wordt een enorme vereenvoudiging in het aanbod tot stand gebracht. Het overgrote deel van het volume aan huidige Jeugdhulp en Wmo producten komt samen in de profielen. Vanaf 2018 valt gemiddeld 80% van alle ambulante producten in een profiel. De overige 20% van de producten zijn of zeer specifiek van aard en/of hebben een specifieke prijs, zodanig dat deze niet in te passen zijn in een profiel. Voor de jeugdhulp zijn de volgende producten uitgesloten van de profielen:

- Dyslexie;
- Gezinsvervangende ondersteuning (pleegzorg en gezinshuizen).
- Jeugdbescherming en jeugdreclassering.
- ADHD zorg door kinderartsen.
- Ondersteuning zoals gecontracteerd middels het Landelijk transitiearrangement.
- JeugdzorgPlus.
- Verblijf.
- Vervoer.

Voor de Wmo-begeleiding gaat het om de volgende producten die niet passen in profielen:

- Kortdurend verblijf
- Vervoer

Voor de hiervoor genoemde producten en diensten geldt zowel voor jeugdhulp als voor Wmo dat deze worden toegekend als product, waarbij het product, de omvang, de frequentie en de tijdsduur van inzet wordt geïndiceerd. In feite blijft dit een stuk inspanningsfinanciering.

Naast producten die niet in een profiel passen kan het ook voorkomen dat de ondersteuning die op cliëntniveau nodig dusdanig omvangrijk is dat deze buiten de bandbreedte van de profielen valt. Ook in dat geval zal een product worden toegekend volgens de inspanningssystematiek.

Over de producten die naast de profielen nodig zijn zullen met aanbieders aparte tariefafspraken worden gemaakt op schaalgrootte van Midden-Limburg³. Daarbij worden de veranderingen ten opzichte van de huidige (praktijk)situatie zo minimaal mogelijk gehouden.

Voor vervoer bij jeugdigen met een beperking en Wmo geldt een bijzondere situatie. In 2015 is met aanbieders overeengekomen dat vervoer onderdeel is van het product dagbesteding. In de tarieven van dit product zijn de kosten voor vervoer verdisconteerd. Nu met profielen gewerkt gaat worden zou dat betekenen dat vervoer altijd wordt mee bekostigd, ook als er geen vervoersvraag bij de cliënt aanwezig is. Door de component vervoer uit het tarief te halen en als aparte toeslag of product onder de indicatieplicht te brengen kan op de kosten voor vervoer gestuurd worden. Deze werkwijze anticipeert ook beter op de provinciale ontwikkeling van het doelgroepenvervoer als aparte voorziening.

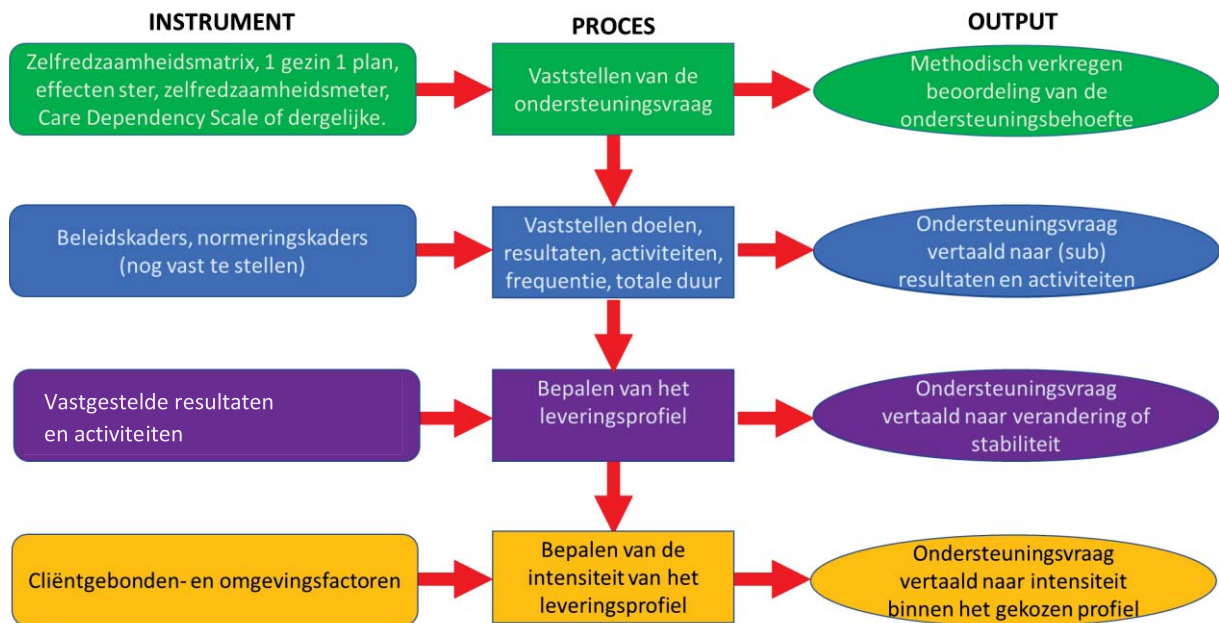
4. Toegang tot Jeugdhulp en Wmo

Om de nieuwe verwervingsystematiek te laten slagen en goed te kunnen sturen op de beoogde resultaten is het van belang om de toegangsfunctie tot Jeugdhulp en Wmo goed in te richten. De toegang moet zich richten op het analyseren van de vraag van de cliënt. Zowel voor jeugdhulp als voor Wmo geldt dat de ondersteuningsvraag van een cliënt in een breed perspectief wordt onderzocht en niet claimgericht wordt uitgelegd. Het onderzoeken van de cliëntvraag vereist een methodische aanpak waarin alle levensgebieden worden uitgevraagd. In het kader van de decentralisatie in 2015 zijn daarover zowel met het CJG als met de uitvoeringsafdelingen Wmo van de gemeenten afspraken gemaakt. Het CJG heeft een eigen methodisch uitvraagmodel ontwikkeld dat steeds wordt verbeterd. Voor de uitvoeringsafdelingen Wmo is in 2014 een toegangsproces ontworpen waarin is geadviseerd om als ondersteunend instrument gebruik te maken van de Zelfredzaamheidsmatrix of een vergelijkbare methodiek. Er zijn voldoende alternatieven beschikbaar waarmee dezelfde uitkomsten kunnen worden gegenereerd. Iedere gemeente heeft hierin zelf zijn keuze gemaakt. Welke methodiek wordt gebruikt is minder van belang dan dat er een methodische werkwijze wordt gehanteerd. Dit om subjectiviteit en 'bias' zoveel mogelijk te vermijden, én om na de toegangsverlening de te behalen resultaten te kunnen monitoren. De keuze voor de methodiek als zodanig valt buiten het kader van de nieuwe verwerving.

Toegang door CJG of gemeente

³ Er wordt in Midden-Limburg gewerkt vanuit twee sub regio's Oost en West die elk autonoom besluiten over de tarieven. Om de verschillen voor aanbieders niet groter te maken dan noodzakelijk, vanwege de keuze van West voor profielen, wordt voor de tarieven van producten tussen Oost en West afgestemd en samengewerkt.

Om de nieuwe werkwijze te ondersteunen zijn de bestaande werkprocessen aangescherpt en afgestemd op de nieuwe dienstverleningssystematiek. Ook is rekening gehouden met recente jurisprudentie. Het vernieuwde toegangsproces is in onderstaand model schetsmatig weergegeven. De uitgewerkte toegangsprocessen voor jeugdhulp en Wmo zijn op basis van dit model verder uitgewerkt en tussen de gemeenten onderling afgestemd. De processchema's zijn als bijlage 5 en 6 toegevoegd. Bij het bepalen van een in te zetten ondersteuningsprofiel worden de volgende stappen doorlopen:



Proces: Vaststellen van de ondersteuningsvraag

De ondersteuningsvraag wordt vastgesteld in een individueel gesprek met de cliënt waarbij ook de omgeving en het netwerk van de cliënt wordt betrokken. Het gesprek levert als resultaat een actuele foto op van de cliënt en zijn behoefte aan ondersteuning. Het is van belang dit gesprek goed te documenteren omdat dit de basis is waarop de inzet van hulp en ondersteuning wordt gebaseerd.

In de situatie dat er vooraf door cliënt en diens sociale omgeving een familiegroepsplan als bedoeld in de Jeugdwet onder artikel. 1.1, of een persoonlijk plan als bedoeld in de Wmo onder artikel 2.3.2 is opgesteld, wordt dit hierin meegenomen.

Proces: Vaststellen van de doelen, resultaten, activiteiten, frequentie, totale duur

Een onderdeel van het toegangsproces is het concreet maken van de doelen die de cliënt met behulp van gespecialiseerde jeugdhulp of maatwerkondersteuning wil bereiken. Om daarin enige richting te geven zijn zowel voor jeugdhulp als voor Wmo generieke resultaten gedefinieerd. Deze resultaten kunnen worden aangevuld met de aard van de noodzakelijke ondersteuning, de geschatte tijdsduur die het kost om het resultaat te behalen en of het resultaat dat verwacht wordt gericht is op ontwikkeling, stabiliteit of achteruitgang. Deze laatste categorie is van belang omdat er cliënten zijn waarvan het ziektebeeld dermate progressief is dat ook op termijn geen verbetering meer kan worden verwacht.

Proces: Bepalen van het leveringsprofiel

Waar profielen worden toegepast waarin het onderscheid wordt gemaakt tussen ontwikkeling of stabiliteit wordt uit de aard van de te behalen resultaten de dominante richting bepaald. Deze dominante richting sorteert voor op de reeks profielen die daarbij horen.

Proces: Bepalen van de intensiteit van het leveringsprofiel

Met een daartoe ontwikkelde beknopte vragenlijst zal de intensiteit van de in te zetten ondersteuning worden bepaald. Dat gebeurt aan de hand van 5 vragen die in een vijf- of vierpunts schaal worden gescoord door de toegangsmedewerker. In onderstaande figuur is het scoremodel voor de intensiteit weergegeven. De te geven scores worden afgeleid uit de opgetekende ondersteuningsvraag die is vastgelegd in het verslag van een keukentafelgesprek of gezinsbezoek.

Selectiecriteria voor de keuze van een profiel		A	B	C	D	E
De veiligheid van de cliënt en zijn omgeving	<i>Veilig</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate van balans tussen beschermende factoren en risicofactoren	<i>Beschermende factoren</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		A	B	C	D	
De afstand tot het beoogde resultaat	<i>Afstand is klein</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Afstand is groot</i>
De mate van zelfstandigheid van de cliënt (en zijn netwerk)	<i>Zelfstandig</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Afhankelijk</i>
De mate van samenwerkingsgerichtheid van de cliënt (en zijn netwerk)	<i>Coöperatief</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Eigengereid</i>

Dit beoordelingsmodel is in eerste instantie bedoeld om medewerkers van het CJG en de gemeenten die de toegang verlenen te faciliteren. Het model geeft als uitkomst een suggestie voor de keuze van een profiel. Het is echter in alle gevallen de toegangsmedewerker van de gemeente of het CJG die de definitieve keuze maakt. Het model kan echter ook door een aanbieder worden gebruikt wanneer deze van mening is dat het profiel dat op de cliënt van toepassing is niet (of niet meer) toereikend is. De aanbieder kan dan contact opnemen met de gemeente of het CJG en zijn argumenten bespreken. De gemeente of CJG bepaalt dan of het gekozen profiel wordt gewijzigd.

Door dit beoordelingsmodel te gebruiken ontstaat een gemeenschappelijk taalgebruik tussen toegang en aanbieders. Deze gemeenschappelijke taal is vastgelegd in de definities die horen bij de verschillende scores in het beoordelingsmodel. Deze definities zijn met een vertegenwoordiging van aanbieders afgestemd (bijlage 3 en 4).

De beschreven kwalitatief verantwoorde toegang tot Jeugdhulp en Wmo is in beginsel voor alle bestaande toegangspoorten een vereiste⁴. Zowel voor de gemeente zelf (Wmo), voor het Centrum voor Jeugd en Gezin (Jeugdhulp) of voor de gecertificeerde instelling (GI) is deze werkwijze in het toegangsproces ingebouwd.

Toegang door anderen dan gemeenten, CJG en GI (gecertificeerde instelling)

Indien er sprake is van verwijzing naar jeugdhulp door huisartsen, medisch specialisten of jeugdartsen beoordeelt de aanbieder waarnaar is verwezen de hulpvraag. Uit deze beoordeling volgt of het CJG inhoudelijk moet worden ingeschakeld of dat direct een verzoek om toewijzing kan worden gevraagd. Hierover worden met aanbieders afspraken gemaakt.

Indien er sprake is van een vermoeden op dyslexie vindt de toegang plaats via een onderwijsinstelling. In dat geval beoordeelt de aanbieder van dyslexie hulp of het dossier voldoende is onderbouwd alvorens een diagnostisch traject op te starten. Na diagnostiek kan behandeling

⁴ Uitgezonderd voor de huisartsen, medisch specialist en jeugdartsen

worden opgestart, worden terugverwezen naar school of kan het CJG voor andere vormen van hulp worden ingeschakeld. Het CJG wordt ook ingeschakeld om een beschikking af te geven. De gemeente toetst na afsluiting van het behandeltraject of is voldaan aan de criteria.

Ondersteuningsplan in 2 delen

Nadat het toegangsproces is doorlopen is de “wat” vraag beantwoord. De “hoe” vraag wordt beantwoord in twee stappen. In de eerste stap zal de toegangsmedewerker een ondersteuningsplan aanmaken. Het ondersteuningsplan bestaat uit twee delen. Het eerste deel wordt na afronding van het onderzoek van de hulpvraag door de gemeente, het CJG of GI ingevuld en bevat voor de aanbieder relevante informatie over de hulpvraag, de noodzaak voor ondersteuning, beoogde resultaten, sub resultaten en het geselecteerde profiel (de conclusie over de “wat” vraag).

Het tweede deel wordt door de aanbieder samen met de cliënt opgesteld en bevat de concrete uitwerking van de indicatie in activiteiten die de aanbieder voor of met de cliënt gaat uitvoeren (invulling van de “hoe” vraag). Tevens wordt in het ondersteuningsplan aangegeven of aanbieder gaat werken met een onderaannemer en zo ja, welke dat is en welke inzet deze levert. Een aanbieder kan enkel een onderaannemer inzetten *aanvullend* op zijn eigen inzet voor de cliënt. Beide onderdelen samen vormen het ondersteuningsplan. Dit ondersteuningsplan wordt door de aanbieder en door de cliënt getekend en naar de toegang gestuurd. Het door cliënt ondertekend ondersteuningsplan wordt opgenomen in de beschikking.

Evaluatie

Vanaf het moment waarop de gewenste ondersteuning is ingezet zal deze periodiek geëvalueerd worden. Deze evaluatie vindt plaats binnen de driehoek cliënt, aanbieder en toegangsmedewerker. Evaluaties vinden bij voorkeur eenmaal per half jaar plaats, tenzij het om langdurige Wmo trajecten gaat. Dan kan een langere termijn, afgestemd op de looptijd van de indicatie, worden gehanteerd. In de evaluatie wordt onderzocht of de ingezette ondersteuning daadwerkelijk leidt tot de beoogde resultaten. Bij de afsluiting van ondersteuning zal een eindevaluatie worden uitgevoerd waarin onderzocht wordt of de gewenste resultaten behaald zijn. Bij trajecten met een kortere looptijd dan 6 maanden wordt alleen een eindevaluatie uitgevoerd. Regelmatig evalueren levert een meer continu beeld van de cliënt op waarin ook kan worden gevolgd in welke mate sprake is van verbetering of juist niet. Dit is ook van belang om tijdig op- of af te kunnen schalen. Deze informatie vormt dan ook de basis voor de dialoog met aanbieders om daadwerkelijk samen vorm te geven aan het transformatieproces op de lange termijn.

Toetsing van de toegangsprocessen en training van medewerkers

Voor het verwervingsproces Jeugdhulp 2018 in Midden-Limburg West zijn nieuwe toegangsprocessen ontworpen, die deels afwijken van eerdere processen. Voor alle betrokken partijen (gemeenten, CJG, gecertificeerde instellingen, aanbieders, artsen, e.d.) geldt dat de nieuwe processen leiden tot een andere manier van werken. Om dat goed met elkaar te oefenen, dezelfde taal te leren spreken en het proces met elkaar te doorlopen, is een plan van aanpak opgesteld. In het najaar van 2017 zullen drie oefengroepen aan de slag gaan om casuïstiek uit de dagelijkse praktijk volgens het nieuwe toegangsproces te behandelen. Deze oefensessie worden gehouden met aanbieders, CJG en gemeenten. Met de uitkomsten van deze oefensessie wordt het toegangsproces verder geoptimaliseerd. Voor het Wmo proces worden op soortgelijke wijze oefensessies georganiseerd.

Medewerkers van CJG en gemeenten die het beoordelingsmodel gaan gebruiken moeten op eenduidige wijze geïnstrueerd worden over het gebruik van dit model. Het eerder genoemde

gemeenschappelijk taalgebruik is daarvan een belangrijk onderdeel. Hiervoor zullen in het najaar van 2017 trainingen worden georganiseerd waarbij een intervisie georiënteerde aanpak wordt gehanteerd. Hiervoor wordt een inhoudelijk opleidingsprogramma opgesteld. Onderdeel van dat programma is ook de instructie over de overgangssituatie.

5. Rechtszekerheid en rechtsbescherming

Binnen de Wmo is het al vanaf 2007 gebruikelijk om de beslissing van het college over de in te zetten ondersteuning vast te leggen in een beschikking. Daarmee wordt voldaan aan de in de Algemene wet bestuursrecht vastgelegde spelregels hoe overheid en burgers met elkaar omgaan en de rechtszekerheid en rechtsbescherming voor een cliënt is gewaarborgd.

Jeugdhulp kende tot dusver een afwijkende handelswijze. Vanaf 2018 geldt dat wanneer het Centrum voor Jeugd en Gezin aan een cliënt gespecialiseerde jeugdhulp toekent daarvoor, gemandateerd door het college, ook een beschikking afgeeft.

In 2016 is jurisprudentie verschenen over het afgeven van beschikkingen die in resultaattermen zijn gesteld. Kort samengevat komt die jurisprudentie er op neer dat de gemeente de burger duidelijkheid moet geven wat hij van een aanbieder die hem gaat ondersteunen mag verwachten. Dit dient te gebeuren door afgifte van beschikkingen waarin aard, frequentie, omvang en looptijd van de toegekende hulp is genoemd en op basis van welke objectief vastgestelde normeringskaders dit is vastgesteld. In de huidige situatie wordt binnen de Wmo (voor begeleiding) het normeringskader van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) toegepast en werkt het CJG met een zelf ontwikkeld normeringskader. Het normeringskader van het CJG wordt door een onafhankelijke partij getoetst. Doel van deze toets is om te bepalen of het kader voldoende objectief is en daarmee ook in 2018 gebruikt kan worden.

Beschikkingen

Bij beschikkingen die in resultaattermen zijn gesteld worden geen normeringskaders, zoals hierboven bedoeld, gehanteerd. De inhoud van de ondersteuning wordt immers door de aanbieder op de behoefte van de cliënt afgestemd. De ondersteuning is flexibel en beweegt binnen de bandbreedte van het toegekende profiel mee met de behoefte van de cliënt. Om in de beschikking toch voldoende duidelijk te maken wat een cliënt mag verwachten van de aanbieder wordt gewerkt met een ondersteuningsplan waarin de door de aanbieder uit te voeren activiteiten met frequentie en duur wordt vastgelegd. Het ondersteuningsplan wordt opgenomen in de beschikking die de cliënt uiteindelijk ontvangt. De verordeningen jeugdhulp en Wmo dienen hierop te worden aangepast (artikel 5, inhoud beschikking).

De inhoud van de beschikking wordt vervolgens als 'opdracht tot levering' via de landelijk voorgeschreven informatie uitwisselingsstandaarden naar de aanbieder gecommuniceerd waarmee ook de inzet van de aanbieder is gelegitimeerd.

Afwijkende werkwijze bij toegang via GI (gecertificeerde instelling)

Voor de toegang naar gespecialiseerde jeugdhulp via de gecertificeerde instelling wijkt deze gang van zaken af. De cliënten van de gecertificeerde instellingen hebben door een rechtelijke uitspraak een jeugdbeschermingsmaatregel of jeugdreclassering opgelegd gekregen waarmee de inzet van de gespecialiseerde jeugdhulp geen vrijblijvende aangelegenheid is. De gecertificeerde instelling is verplicht om bij de bepaling van de in te zetten jeugdhulp in het kader van een door de rechter opgelegde kindbeschermingsmaatregel of jeugdreclassering te overleggen met de gemeente. De

gemeente moet vervolgens de jeugdhulp inzetten die deze partijen nodig achten ter uitvoering van de kinderbeschermingsmaatregel of de jeugdreclassering. Deze leveringsplicht van de gemeente vloeit voort uit het feit dat uitspraken van rechters altijd moeten worden uitgevoerd om rechtsgelijkheid en rechtszekerheid te kunnen garanderen. De gecertificeerde instelling is in beginsel gebonden aan de jeugdhulp die de gemeente heeft ingekocht. Als de kinderrechter een ondertoezichtstelling of gezag beëindiging uitspreekt, wijst hij gelijktijdig in de beschikking de gecertificeerde instelling aan die de maatregel gaat uitvoeren. De Raad voor de Kinderbescherming neemt een gecertificeerde instelling in zijn verzoekschrift op die na overleg met de gemeente en gezien de concrete omstandigheden van het geval hiervoor het meest geschikt lijkt. De raad voor de kinderbescherming is verplicht om hierover met de gemeente te overleggen.

Een en ander is wettelijk verankerd waarmee een beschikking van of namens de gemeente niet nodig is.

Afwijkende werkwijze bij toegang na verwijzing huisartsen, medisch specialisten en jeugdartsen

Binnen de Jeugdwet is bepaald dat huisartsen, jeugdartsen en medisch specialisten rechtstreeks kunnen verwijzen naar gespecialiseerde jeugdhulp. De jeugdhulpaanbieder beoordeelt dan feitelijk welke vorm, omvang en duur van jeugdhulp naar zijn professionele oordeel nodig is. Wel moet een zorgaanbieder na een dergelijke verwijzing handelen conform gemeentelijke regelgeving en/of gesloten overeenkomsten. *Formeel* geeft de verwijzing geen recht op toegang tot de jeugdhulp. Daarvoor is nog een besluit nodig van de gemeente. Voor een groot deel van de verwijzingen zou dat een puur administratieve handeling zijn. Vanuit “de bedoeling” gedacht, is de keuze gemaakt om alleen door de gemeente (CJG) een besluit te laten nemen c.q. een beschikking af te laten geven als:

- hierom door cliënt wordt gevraagd
- in situaties waar sprake is van inzet van complexe ondersteuning en het van belang is dat de gemeente (CJG) hier bij meedenkt over vorm en duur van de in te zetten hulp. Hierbij gaat het niet alleen over het kind maar over het totale systeem rondom het kind.

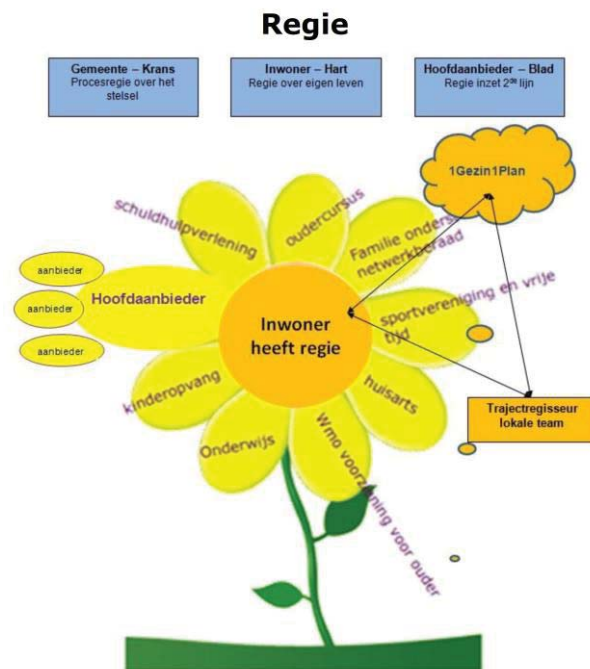
Een namens het college afgegeven beschikking heeft een looptijd die is afgestemd op de verwachting van de toegangsmedewerker met betrekking tot de periode waarbinnen de geformuleerde resultaten kunnen worden gerealiseerd. Echter, de looptijd van de beschikking is bij jeugdhulp én Wmo begrensd op maximaal twee jaar behalve bij een Wmo profiel waarbij sprake is van een stabiele situatie. In dat geval kan de looptijd van de beschikking worden verruimd tot maximaal 5 jaar. Deze termijnen zijn niet wettelijk vastgelegd maar zodanig gekozen dat ze enerzijds een cliënt gedurende een redelijke periode rechtszekerheid bieden en tegelijkertijd de gemeente de mogelijkheid geven om de voorziening binnen een redelijke termijn opnieuw af te stemmen op de actuele hulpvraag. Een en ander dient vastgelegd te worden in de beleidsregels.

In de situatie dat de looptijd van de beschikking nog niet is afgelopen maar de bij aanvang gekozen aanbieder geen contractpartij meer is van de gemeente, is de inzet van deze aanbieder niet langer legitiem. Er moet dan in samenspraak tussen cliënt, gemeente en aanbieder een nieuwe aanbieder worden gekozen. In de overeenkomsten met aanbieders worden afspraken opgenomen over een zo soepel mogelijke overgang. Daarnaast is sprake van een nieuw op te stellen ondersteuningsplan, nieuwe beschikking en nieuwe ‘opdracht tot levering’.

6. Regie

Binnen ondersteunings- en hulpverleningstrajecten is een heldere rolverdeling tussen de verschillende actoren een belangrijke vereiste. In de rechter figuur met het bloemetje is het regiemodel verder uitgewerkt.

Binnen het 1gezin1plan gedachtegoed zijn het de cliënten/ouders/kinderen die in eerste instantie de regie over hun eigen hulpverleningsproces voeren. In de tekening is dit het hart van de bloem. Daar waar dit onmogelijk of onwenselijk is, kan de gemeente (Wmo) of het Centrum voor Jeugd en Gezin (Jeugd) de regie in overleg met de cliënt/jeugdige overnemen of ondersteunen (trajectregie). Het begrip hulpverleningsproces is hierbij ruim gedefinieerd. Het gaat daarbij om de regie tussen alle bij het totale hulpverleningsproces betrokken actoren, ook als het gaat om mantelzorg, vrijwilligershulp en/of hulp vanuit andere delen van het sociaal domein. We noemen dat ook wel procesregie. Daar waar sprake is van een vanuit het gedwongen kader opgelegde maatregel voert de gecertificeerde instelling de regie.



Wanneer als onderdeel van een hulpverleningstraject een aanbieder wordt ingeschakeld om een maatwerkvoorziening Wmo of gespecialiseerde jeugdhulp in te zetten in de vorm van een profiel dan is de aanbieder die de cliënt/jeugdige daarvoor gekozen heeft de hoofdaannemer. Dat betekent dat deze hoofdaannemer in principe het hele profiel levert. Als daarvoor aanvullend de inzet van een andere aanbieder noodzakelijk is organiseert de hoofdaannemer dit. De hoofdaannemer organiseert de noodzakelijke hulp binnen het profiel. Er is bij een cliënt/jeugdige op enig moment per perceel altijd maar één profiel actief en dus ook maar één hoofdaannemer. Alleen de hoofdaannemer is bevoegd om de kostprijs van een ingezet profiel bij de gemeente in rekening te brengen. Zet deze hoofdaannemer andere aanbieders in dan worden deze gezien als onderaannemers. Bij jeugdhulp kunnen er dus wel meerdere hoofdaannemers zijn als hulp vanuit meer dan één perceel nodig is. Vanzelfsprekend moeten ook onderaannemers volledig voldoen aan de geldende kwaliteitseisen. De hoofdaannemer is verantwoordelijk voor de totale dienstverlening en het resultaat. De gemeente betaalt de hoofdaannemer. Vervolgens betaalt de hoofdaannemer zijn onderaannemers. Inzet van onderaannemers is alleen mogelijk als aanvulling op de inzet van de hoofdaannemer, dus niet als vervanging daarvan. De reden hiervoor is dat de cliënt voor het hulpverleningstraject bewust voor een bepaalde aanbieder heeft gekozen. Deze voorwaarden zijn opgenomen in de met aanbieders te sluiten overeenkomsten.

7. Monitoren en kwaliteit

De gemeenten in Midden-Limburg hebben in 2014 een groeidocument "Kwaliteit, verantwoord en motiveren in het sociale domein" vastgesteld. In dit groeidocument is de basis gelegd voor een kwaliteitskader met algemene uitgangspunten. De regio Midden-Limburg West gaat per 2018

resultaat gericht werken binnen de jeugdhulp en de Wmo-begeleiding. Het is nodig dat gemeenten (de toegang en facturatie), de andere toegangspoorten voor de jeugdhulp en de aanbieders afspraken met elkaar maken over het meten van de resultaten.

Jeugdhulpaanbieders, de gecertificeerde instellingen en de gemeentelijke toegang voor de Wmo-begeleiding en jeugdhulp (CJG-ML en de GI) leveren periodiek gegevens aan bij CBS. Deze gegevens worden door CBS weer op diverse wijzen aan gebruikers beschikbaar gesteld. Daarnaast levert het CBS een spiegelrapportage aan jeugdhulp aanbieders op basis van de door hun geleverde informatie. De aanbieder kan als eigenaar van deze gegevens deze informatie doorleveren aan gemeenten. Het doel van de spiegelrapportage is om de administratieve lasten van aanbieders te verminderen door gemeenten beter in hun informatiebehoefte te voorzien.

Het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) heeft met vertegenwoordigers uit het veld een notitie opgesteld waarin een basisset van outcome-criteria (criteria voor uitkomsten van de hulp) wordt voorgesteld voor jeugdhulpvoorzieningen. In april 2017 hebben ministerie, VNG, branche verenigingen en CBS afspraken gemaakt om naast de bestaande dataset ook informatie te gaan vragen over outcome criteria. Deze blijken ook voor Wmo goed toepasbaar en vormen de basis voor de monitoring. In het kader van de nieuwe inkoopstematiek voor 2018 en verder komen de resultaten van bovengenoemde ontwikkelingen samen. Daarnaast loopt binnen de gemeente Weert een initiatief om informatie uit verschillende gegevensbronnen te bundelen tot een rapportage waarmee de effecten van het beleid in beeld kunnen worden gebracht.

Kwaliteitskader

In 2014 hebben de zeven gemeenten in Midden-Limburg uitgangspunten geformuleerd voor een kwaliteitskader:

- Vertrouwen in de beroepsbeoefenaar.
- Uit de controle-modus en uit de regelreflex.
- Sturen op een beperkte set betekenisvolle indicatoren.
- Cijfers spreken niet voor zich, er moet over gesproken worden.
- Meten is niet weten, het gaat om verbeteren.

De werkgroep basisbeginselen kwaliteit heeft deze vijf uitgangspunten vertaald naar gedrag, houding en competenties (bijlage 7). Met andere woorden, als we bovengenoemde uitgangspunten in de praktijk willen brengen, welke gedrag is dan nodig en op welke wijze spreken we elkaar daarbij aan? In het najaar 2017 wordt een bijeenkomst georganiseerd waarin deze competenties gepresenteerd worden.

Indicatoren

Op grond van de aanbevelingen die zijn gedaan door de in het kwaliteitstraject ingerichte werkgroepen in combinatie met de adviezen van het NJI en de VNG wordt voor 2018 de volgende werkwijze ingevoerd:

KPI: Tevredenheid van cliënten

Tevredenheid van cliënten wordt vanaf 2018 opgevraagd door CBS aan alle zorgaanbieders. De gemeenten kunnen bij CBS spiegelrapportage 's (jeugd) op instellingsniveau aanvragen. Mocht de uitvraag via CBS nog niet van de grond komen zal bij elke aanbieder jaarlijks een rapportage worden opgevraagd over cliënt tevredenheid. Daarnaast zijn gemeenten verplicht jaarlijks cliënt tevredenheid zelf te onderzoeken middels een enquête (jeugd en Wmo).

KPI: Tijdige hulp

Inzicht in tijdige hulp kan verkregen worden door gegevens over wachttijden en wachtlijsten. Hierover wordt elk kwartaal bij alle aanbieders en het CJG een uitvraag gedaan. Resultaten staan opgenomen in de rapportages. Voor Wmo kan ook uit het berichtenverkeer afgeleid worden wat de wachttijden bij aanbieders zijn.

KPI: Klachten

Over klachten wordt jaarlijks gerapporteerd in de jaarverantwoording van aanbieders. Gemeenten krijgen hiermee inzicht in omvang en inhoud van klachten en kunnen hierop sturen tijdens contractgesprekken of andere overleggen.

KPI: Uitval

Uitval is een van de velden uit het digitale berichtenverkeer. Er kunnen meerdere redenen van uitval aangegeven worden.

KPI: Doelrealisatie

Doelrealisatie bestaat uit:

- De mate waarin cliënten zonder hulp verder kunnen.
- De mate waarin er na beëindiging geen nieuwe start van hulp plaatsvindt.
- De mate waarin problemen verminderd zijn en/of zelfredzaamheid/participatie is verhoogd.
- De mate waarin overeengekomen doelen – resultaten gerealiseerd zijn.

Deze indicatoren worden op casusniveau geëvalueerd door de cliënt, de gemeentelijke toegang, de gecertificeerde instelling en de aanbieder. Voor het meten van resultaten op aanbiedersniveau worden landelijke ontwikkelingen gevolgd. Er worden momenteel met deze indicatoren middels pilots in de praktijk getest. Uiteindelijk moeten deze indicatoren ook opgenomen worden in de CBS gegevens.

Met het CJG en de gemeentelijke toegang worden afspraken gemaakt over hun rol hierin.

Overige indicatoren

Naast bovenstaande indicatoren hebben we beperkte set aan “proces” indicatoren om zicht te hebben op onder andere financiën, samenwerking, duur ondersteuningstrajecten en aantal trajecten en/of ondersteuners per klant.

Om inzicht te krijgen in bovenstaande indicatoren op aanbiedersniveau via CBS moeten aanbieders bereid zijn deze gegevens aan te leveren bij het CBS en moeten aanbieders hun CBS spiegelrapportage beschikbaar stellen aan gemeenten. Dit zal opgenomen worden in de gemeentelijke rapportages Jeugdhulp en Wmo.

Jaarverantwoording

Ten behoeve van onder andere de rechtmatigheid is “bewijs” van levering van zorg een essentieel thema bij de controle van de accountants van de gemeenten. Op dit moment is dit een intensief proces voor zowel aanbieders als gemeenten. Bij de uitvoeringsovereenkomsten willen we hier goede afspraken over maken en waar nodig verbeteringen in het proces doorvoeren.

Metten van ketenkwiteit

Samenwerking in de keten is een van de speerpunten die horen bij de transformatie van Jeugdhulp en Wmo. De vraag daarbij is hoe deze samenwerking inzichtelijk te maken is en hoe de kwaliteit van samenwerking te meten is. Een werkgroep ketenkwaliteit heeft zich hier met een keten-deskundige verdiept in de vraag hoe te komen tot KPI's met betrekking tot de kwaliteit van samenwerking in de keten. De kwaliteit van ketensamenwerking kan pas meetbaar gemaakt worden indien er inzicht is in de werkprocessen van deze samenwerking, bij voorkeur zo concreet mogelijk uitgewerkt voor een specifieke doelgroep. Hiervoor start in het najaar van 2017 een pilot.

8. Tarifiering en bekostiging

In 2018 zullen we nog te maken krijgen met twee tarifieringssystemen. Een systeem dat gericht is op het werken met profielen met een prijs per profiel en een systeem dat uitgaat van producten met een prijs per product. Voor jeugdhulp geldt dat slechts een beperkt aantal producten, met wel een substantieel volume, werkelijk, naast de profielen, gebruikt zal worden maar dat er toch meer producten bestaan en zijn geprijsd. Voor Wmo geldt dat er twee producten zijn die naast de profielen worden gehanteerd waarbij de volumes klein zijn. Voor alle producten buiten de profielen, is onderzocht hoe de huidige producten kunnen worden samengevoegd zodat ook hier een vereenvoudiging wordt doorgevoerd. Dit is gebeurd op de schaal van Midden-Limburg West in afstemming met de sub regio Oost.

Totstandkoming profieltarieven

Uitgangspunt voor de berekening van de profieltarieven Jeugdhulp is de database van verwerkte facturen en verstrekte subsidies over 2015 en 2016 van alle aanbieders op BSN niveau en per "geconsumeerd" product.

Voor Wmo is gewerkt met een database met facturatiegegevens en een database met toekenningsinformatie over 2016. Er zijn analyses gemaakt van de producten die binnen een profiel kunnen passen en de daaraan te koppelen profielprijs.

De analyse / beoordeling van de hiervoor genoemde database met gegevens over 2015 en 2016 maakte snel duidelijk dat de verschillen tussen de afzonderlijke percelen dermate groot waren dat de oorspronkelijke eenheidsgedachte moest worden losgelaten. "Hoog over – overall clustering" van diensten en kosten is op dit moment nog niet mogelijk. De analyse toonde grote verschillen in omvang en kosten van diverse vormen van jeugdhulp. Om die reden zijn de profielen bij jeugdhulp gebaseerd op de inkooppercelen, te weten Jeugd GGZ (3 profielreeksen), Jeugd en opvoedhulp (1 profielreeks) en Jeugd met een beperking (1 profielreeks).

Bij Wmo zijn de profielen geordend naar oplopend niveau van deskundigheid die nodig is om de cliënt te ondersteunen (3 profielreeksen).

Totstandkoming producttarieven

Niet alle diensten zijn vanwege het karakter van de diensten geschikt om te beprijsen in profielen. Er zijn dus diensten / producten uitgesloten voor profielen (zie hoofdstuk 3). Binnen profielen zullen vooral ambulante trajecten vallen. Naar verwachting valt 80% van alle ambulante jeugdtrajecten in een profiel. Bij Wmo loopt dat percentage op tot 95%. De overige 20% c.q. 5% blijft vanaf 2018 geprijsd en bekostigd in een P x Q variant waarbij diensten per uur of traject worden toegekend. De beprijzing van producten is eveneens regionaal (op de schaal van Midden-Limburg West in afstemming met de sub regio Oost) door een werkgroep beprijzing uitgevoerd.

Geadviseerd wordt om voor de producten die naast de profielen worden gebruikt het door deze werkgroep berekende tarief te hanteren.

Het uitgangspunt voor de beprijzing van de profielen en producten is een kostenneutrale overgang naar 2018. Bij het berekenen van de verschillende tarieven is dat als financieel kader gehanteerd.

Bekostigingsmodel

Voor het bekostigingsmodel met profielen kunnen twee varianten worden gehanteerd. De eerste variant gaat uit van een vaste kostprijs die geldt voor een totaalresultaat (trajectprijzen). Er wordt dan een vaste prijs aan een profiel gekoppeld waarbij de duur van het profiel geen rol speelt. De aanbieder ontvangt een deel van de profielprijs bij de start van de ondersteuning en het restant bij het afsluiten van de ondersteuning. De tweede variant gaat uit van een variabele kostprijs voor een traject waarbij bekostiging plaatsvindt per periode (maand of 4 weken). De voorkeur gaat zowel voor de Jeugdhulp als de Wmo uit naar trajectprijzen omdat dan al bij de toekenning vaststaat wat de totale kosten van een traject zullen worden. In de praktijk blijkt dat die ambitie op dit moment niet haalbaar is. Dit omdat er bij trajectprijzen door de toegang ingeschat moet worden wat de looptijd van een traject is, waarna de trajectprijs kan worden vastgesteld. Er bestaat op dit moment nog onvoldoende ervaring in het sturen op resultaten om met voldoende zekerheid de looptijd van een traject te kunnen voorspellen.

De gemeenten gaan dus werken met een bekostiging per periode. Hierbij kan op grond van tussentijdse evaluaties bijstelling of beëindiging van de ondersteuning plaatsvinden. Voor jeugd GGZ wordt wel met trajectprijzen gewerkt omdat deze afgeleid kunnen worden van de DBC's.

Het bekostigingsmodel voor de (samengevoegde) producten die buiten de profielen vallen is gelijk aan de huidige systematiek. De aanbieder declareert geleverde diensten periodiek achteraf. Hierbij wordt wel getracht de administratieve lasten zoveel mogelijk te beperken.

Impactanalyse

Bij zowel de profielen als bij de producten zijn impactanalyses opgesteld. Daarbij zijn de voorgestelde tarieven terug geprojecteerd op de database met facturatiegegevens 2015/2016. Daarbij is zowel de impact van de nieuwe structuur berekend voor de gemeenten als voor de aanbieders die in die periode geleverd hebben. De uitkomst is dat de overgang voor de gemeente kostenneutraal is. Ook is in de impactanalyse gekeken naar het effect van de andere werkwijze voor aanbieders. De uitkomst is dat de effecten per aanbieder verschillend zijn binnen acceptabele marge.

Voor Wmo (niet voor jeugdhulp) geldt dat de in februari 2017 van kracht geworden "AMvB reële kostprijs"⁵ meegenomen is in het vaststellen van de uurtarieven voor de producten. Met de AMvB is het niet meer mogelijk om een prijs voor een product enkel te bepalen door de inkomsten uit het Gemeentefonds te delen door het geraamde aantal cliënten. Een tarief moet zijn gebaseerd op de reële kosten die een aanbieder maakt, niet op de vergoeding die een gemeente van de rijksoverheid ontvangt. Er zijn twee Wmo producten waarvan de berekende prijs onder het niveau van de AMvB reële kostprijs uit is gekomen. Van die producten is het tarief opgehoogd tot aan het AMvB niveau. Aangezien indicaties in producten slechts 5% van het Wmo volume omvatten is de impact daarvan zeer beperkt.

Monitoring via dialoog

⁵ Besluit van 10 februari 2017, houdende regels ter waarborging van een goede verhouding tussen de prijs voor de levering van een voorziening en de eisen die worden gesteld aan de kwaliteit van de voorziening en de continuïteit in de hulpverlening tussen de cliënt en de hulpverlener (Staatsblad 2017, nr. 55).

De systematiek van werken met profielen is nieuw voor gemeente en aanbieders. De uitgevoerde berekeningen, toetsingen en impactanalyses kunnen niet voorkomen dat er (in onderdelen) van de nieuwe systematiek onverwachte en ongewenste effecten voor gemeente of aanbieders optreden. Met ingang van 1 januari 2018 zullen daarom met regelmaat gesprekken met aanbieders plaatsvinden en zal de ontwikkeling in de kosten nauwlettend gevolgd worden. Om de dialoog met aanbieders mogelijk te maken is in de uitvoeringsovereenkomst een bepaling opgenomen die het mogelijk maakt de afspraken op inhoud en op tarief te evalueren, en met elkaar in overleg te treden om problemen die zich voordoen bespreekbaar te maken.

9. Facturatie

Uitgangspunt voor het inrichten van het facturatieproces is om zoveel mogelijk de procedures voor jeugd en Wmo op elkaar af te stemmen. Er is onderzoek gedaan naar de systeemtechnische mogelijkheden en onmogelijkheden hierbij. Voor de Wmo is op basis hiervan gekozen voor een facturering per vier weken. Cruciale factor in deze keuze, is de werkwijze van het CAK. Deze int de eigen bijdrage voor de Wmo ook per 4 weken.

Voor Jeugd zal er gewerkt worden met facturatie per maand.

Monitoring facturatie

Monitoring van de facturatie is zowel voor Jeugd als Wmo goed mogelijk. Het facturatiesysteem voor jeugd dwingt af dat aan de aanbieder niet meer dan de trajectprijs betaald wordt (aantal periodes maal periodeprijs). Over de facturatie per maand dienen nog werkafspraken met de aanbieder te worden gemaakt, ook om goed te kunnen monitoren. Voor Wmo wordt hier al aan gewerkt. Er kan nu al gemonitord worden of aanbieders niet teveel factureren in bepaalde perioden, maar ook niet te weinig, wat kan impliceren dat er geen of te weinig zorg wordt geleverd.

Factureren heeft de voorkeur boven declareren, dit is ook relatief makkelijk in het systeem te hanteren. Enige aandachtspunt hierbij is dat aanbieders creditfacturen dienen te sturen wanneer regels worden afgekeurd, om de boekhouding gezond te krijgen. Omdat aanbieders dit wellicht niet gewend zijn zullen zij hierop worden gewezen. Er zal een werkboek worden opgesteld waarin de instructie voor aanbieders en facturatieteam worden opgenomen.

10. Eigen bijdragen Wmo

Cliënten betalen een eigen bijdrage voor de Wmo die berekend wordt op basis van hun persoonlijke situatie en de kostprijs van de voorziening die zij gebruiken. Omdat de kostprijs van een profiel niet in alle gevallen overeenkomt met de kostprijs van de werkelijk ingezette uren die een cliënt ontvangt is het nodig om voor profielbekostiging een andere werkwijze te kiezen. De werkgroep toegang heeft geadviseerd hoe om te gaan met de eigen bijdrage op het moment dat er sprake is van profielbekostiging bij Wmo begeleiding in natura.

De eigen bijdrage die een cliënt betaalt hangt af de leefsituatie en het inkomen van de cliënt, het zorggebruik van de cliënt en de door de gemeente gestelde parameters. De gemeente kan deze parameters beïnvloeden. De cliënt betaalt nooit meer dan de voor hem of haar vastgestelde maximale periode bijdrage ook als de werkelijk kostprijs van de voorziening hoger is. In de Verordening maatschappelijke ondersteuning van de drie gemeenten is bepaald dat de kostprijs van een maatwerkvoorziening gelijk is aan de kostprijs waarvoor de gemeente de maatwerkvoorziening afneemt van een (gecontracteerde) aanbieder. In de huidige situatie wordt de kostprijs per productgroep gebaseerd op het laagste uurtarief dat door de gemeente bij een aanbieder is gecontracteerd. Dat kan soms 50% lager liggen dan de werkelijke prijs die de gemeente aan de

aanbieder betaalt. Voor de situatie waarin met vaste profielprijzen wordt gewerkt is de impact voor verschillende klantgroepen en de gemeente berekend bij wijziging van de parameters. Bij de keuze voor een methodiek voor de eigen bijdrage is rekening gehouden met de situatie in onze regio en tevens met landelijke ontwikkelingen zoals de wettelijke verplichting om gegevens aan het CAK binnen 28 dagen aan te leveren.

Geadviseerd wordt om de eigen bijdrage te bepalen op basis van een vaste prijs per periode. Het advies is om deze prijs te stellen op € 150 per 4 weken voor elke cliënt. Daarnaast wordt geadviseerd om dezelfde vaste prijs per periode te hanteren voor cliënten waarvoor de afspraken met de aanbieder op basis van uren worden gemaakt (producten). Tijdens de overgang (oude producten) geldt voor bestaande cliënten tot herindicatie de huidige systematiek op basis van uren. Voor nieuwe cliënten gaat de nieuwe situatie in vanaf de eerste indicatie. Er wordt bezien of deze wijziging nadelige consequenties voor cliënten kan hebben. Mocht dat het geval zijn, dan wordt gezocht naar een manier om dit op te lossen.

De keuze voor een vaste prijs van € 150 per 4 weken heeft als verwacht gevolg dat de inkomsten uit eigen bijdragen voor de gemeenten zullen afnemen. Modelmatig is berekend dat dit effect voor de gemeente Weert ongeveer € 10.000,- bedraagt. Voor Nederweert en Leudal is dit achtereenvolgens € 8.000,- en € 27.000,-. Het effect is voor de gemeente Weert relatief kleiner omdat voor 2018 al een bijstelling van de parameters heeft plaatsgevonden die is mee gecalculeerd voor 2018. De keuze voor de systematiek van vaststellen van de eigen bijdrage maakt op dit moment geen deel uit van het besluit over de verwerving 2018 maar moet worden gemaakt op het moment dat de verordening wordt vastgesteld.

11. Overgang jeugdhulp en Wmo van oud naar nieuw

Voor de overgang van de oude naar de nieuwe situatie zijn vanuit de uitvoeringsafdelingen en het CJG overgangsplannen opgesteld. Tijdens de overgangsfase worden de bestaande rechten van alle cliënten met een tot in 2018 doorlopende indicatie gerespecteerd. Cliënten blijven in alle gevallen dezelfde ondersteuning ontvangen tot aan het moment van herindicatie. De overgangsfase zal maximaal 1 jaar duren. Voor 31 december 2018 zullen alle cliënten waarvoor dat aan de orde is in een profiel zijn geplaatst. De inhoud van de overgangsplannen is hierna kort samengevat.

Overgang jeugd

- Cliënten die in 2017 of eerder hulpverlening hebben toegewezen gekregen en waarvan de zorg doorloopt in 2018 en die niet in profielen vallen worden door het CJG technisch omgezet naar producten (P x Q - methode) volgens het productenboek. Dit wordt niet in een beschikking vastgelegd. De beschikking wordt bij een herindicatie afgegeven, wat zo spoedig mogelijk na 1-1-2018 maar uiterlijk vóór 31-12-2018 zal plaatsvinden.
- Lopende DBC's worden vóór 31-12-2017 afgerond / afgesloten en gefactureerd. Ten aanzien van in 2018 noodzakelijk doorlopende hulp geldt dat op grond van de facturatiegegevens een zorgomvang en looptijd wordt vastgesteld. Deze omvang en looptijd wordt door de aanbieder getoetst. Vervolgens wordt door het CJG een voorlopig profiel toegewezen. Dit wordt niet in een beschikking vastgelegd. De beschikking wordt bij een herindicatie afgegeven die plaatsvindt nadat de resterende looptijd van het in 2017 gestarte DBC is beëindigd.
- DBC's die niet kunnen worden overgezet naar voorlopige profielen worden volgens "algemeen" bekostigd (zie hierboven, P x Q en het Productenboek). Afhankelijk van de oorspronkelijk verwijzer vindt overeenkomstig overleg en afstemming plaats als bij de profielen.

- Bij de overige gespecialiseerde Jeugdhulp worden trajecten met een korte doorlooptijd in 2018, indien zorg-inhoudelijk verantwoord (te beoordelen door de aanbieder), vóór 31-12-2017 afgerond / afgesloten en gefactureerd. Ten aanzien van in 2018 noodzakelijk doorlopende hulp geldt dat op grond van de facturatiegegevens een zorgomvang en looptijd wordt vastgesteld. Deze omvang en looptijd wordt door de aanbieder getoetst. Vervolgens wordt door het CJG een voorlopig profiel toegewezen. Dit wordt niet in een beschikking vastgelegd. De beschikking wordt bij een herindicatie afgegeven die plaatsvindt nadat de resterende looptijd van het eerder gestarte jeugdhulptraject is beëindigd.
- Overige gespecialiseerde hulp die niet kan worden overgezet naar voorlopige profielen wordt volgens “algemeen” bekostigd (zie hierboven, P x Q en het Productenboek). Afhankelijk van de oorspronkelijke verwijzer vindt overeenkomstig overleg en afstemming plaats als bij de profielen.
- In het gedwongen kader (declaratie uitvoering maatregelen) zijn profielen niet van toepassing. Ten aanzien van in 2018 noodzakelijk doorlopende hulp geldt dat op grond van de facturatiegegevens een zorgomvang en looptijd wordt vastgesteld. Deze omvang en looptijd wordt door de gecertificeerde instelling getoetst. Vervolgens wordt door de GI een product toegekend.
- Bij crisishulp wordt dezelfde werkwijze gevolgd als bij overige gespecialiseerde jeugdhulp met dien verstande dat profielen niet van toepassing zijn.

Overgang Wmo

Vanaf 2019 zullen alle cliënten Wmo (her)beoordeeld zijn en in een profiel worden geplaatst. De overgangperiode tussen de ‘oude’ en ‘nieuwe’ werkwijze duurt daarmee maximaal één jaar. De daarvoor uit te voeren herindicaties worden in overleg met de zorgaanbieders in 2018 verspreid over 12 maanden (om overbelasting bij zorgaanbieders i.v.m. het opstellen van een ondersteuningsplan te voorkomen). In overleg met de zorgaanbieders wordt deze werkwijze nog uitgewerkt.

Alle cliënten worden persoonlijk benaderd voor een gesprek. Afhankelijk van het dossier wordt voor een huisbezoek of telefonisch onderzoek gekozen. Er wordt vooraf duidelijk over het doel van het contact gecommuniceerd.

- Zo min mogelijk belastend voor cliënten, gemeenten en aanbieders.
- Uniforme eindsituatie en werkwijze voor alle gemeenten.
- Een nieuw ondersteuningsplan opstellen en vaststellen na herindicatie.
- Per gemeente bepalen de teamleiders in hoeverre extra personeel nodig is.
- Voortschrijdend inzicht kan ertoe leiden dat er aanpassingen nodig zijn in voorgestelde uitvoeringswijze met dien verstande dat het eindresultaat hetzelfde blijft.

Voor de nieuwe werkwijze is aanpassing in lokale regelgeving nodig met een overgangsmaatregel die door de raad wordt vastgesteld. Daarna kan met de nieuwe werkwijze en financiering gewerkt worden. Deze kaders worden eind 2017 vastgelegd in de nieuwe verordening Wmo.

De herindicaties zullen in de overgangperiode gefaseerd worden uitgevoerd.

- Indicaties die in 2017 aflopen worden geïndiceerd of ambtshalve verlengd voor een periode van maximaal 1 jaar volgens de ‘oude’ werkwijze.
- Indicaties die in 2018 aflopen worden geïndiceerd volgens de nieuwe werkwijze met profielen en een maximum looptijd van 5 jaar.

- Indicaties die in 2019 aflopen worden in 2018 op de nieuwe wijze geïndiceerd waarbij het oorspronkelijk recht van de cliënt tot aan het einde van de looptijd wordt gerespecteerd.

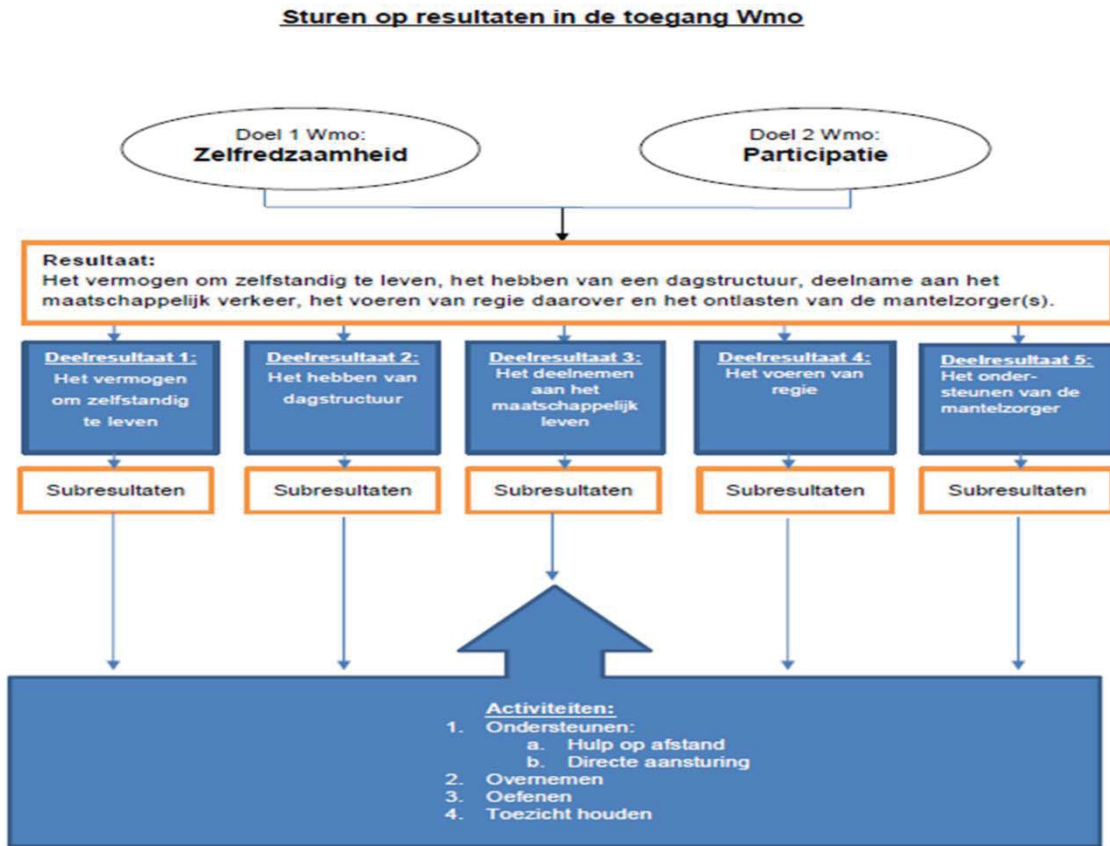
Om de kwaliteit te kunnen waarborgen en praktijkervaring op te doen is het raadzaam om de indicatietermijn voor de indicaties waarbij sprake is van klantprofiel groei en ontwikkeling voor maximaal twee jaar vast te stellen. Zo krijgt cliënt de optimale mogelijkheid om een actieve bijdrage te leveren aan de invulling van “zijn eigen kracht” en hierin ook zijn verantwoordelijkheid te nemen. Dit natuurlijk in samenspraak met de gemeente en aanbieder. Gemeenten en aanbieders stemmen dan binnen een kortere periode inhoudelijk af. Indien er redenen zijn om een langere periode te indiceren is een tussentijds heronderzoek nodig om de inhoudelijke kwaliteit te checken. Bij een profiel gericht op stabiliteit kan een langere periode, tot 5 jaar, worden gehanteerd.

Ondersteuningsplan

Bij een herindicatie dient altijd een nieuw ondersteuningsplan opgesteld te worden. De situatie van de cliënt moet altijd onderzocht worden op veranderingen verbetering/ verslechtering). De gemeente moet namelijk kunnen aantonen dat de verstrekte voorziening voor cliënt passend is. Bij een stabiele situatie hoeft dit geen uitgebreid onderzoek te zijn.

Omdat het om een groot aantal cliënten gaat waarvan een vervolindicatie in 2018 moet komen (inclusief contact cliënt, opdrachtformulier, ondersteuningsplan en beschikking) is het van belang om dit op een doelgerichte, resultaatgerichte en efficiënte wijze uit te voeren. De afspraak over een projectmatige aanpak met de drie gemeenten is inmiddels gemaakt. Per gemeente zullen de teamleiders moeten bepalen in hoeverre extra ondersteuning nodig is en wat de gemiddelde tijdsduur per vervolindicatie is.

Bijlage 1: Doelen, (deel)resultaten, sub-resultaten en activiteiten Wmo



Verwachte resultaten op cliëntniveau na ondersteuning met een maatwerkvoorziening					
	ontwikkeling	stabiliteit	achteruitgang	termijn	activiteit
1 Het vermogen om zelfstandig te leven					
1.1 Cliënt kan zelfstandig wonen					
1.2 Cliënt kan randvoorwaarden regelen om zelfstandig te wonen					
1.3 Cliënt kan voorzien in primaire levensbehoeften					
1.4 Cliënt kan zelfstandig een huishouden voeren					
1.5 Cliënt kan zijn financiële situatie op orde brengen					
1.6 Cliënt kan zijn financiële situatie stabiel houden					
1.7 Cliënt kan de administratie bijhouden					
1.8 Cliënt kan iets kopen/betalen					
1.9 Cliënt kan gezond leven en hier ook naar handelen					
1.10 Cliënt heeft zicht op zijn lichamelijke/medische toestand en kan omgaan met zijn/haar chronisch medische aandoening					
1.11 Cliënt heeft controle over zijn/haar lichamelijke/medische/psychische toestand					
1.12 Cliënt kan zichzelf verzorgen					
2 Het deelnemen aan het maatschappelijk leven					
2.1 Cliënt heeft een voor zichzelf gewenst/voldoende sociaal netwerk					
2.2 Cliënt kan sociale contacten onderhouden					
2.3 Cliënt kan zichzelf verplaatsen/vervoeren					
2.4 Cliënt kan sociale vaardigheden toepassen					
2.5 Cliënt kan deelnemen aan georganiseerde activiteiten					
2.6 Cliënt kan gesprekken voeren met instanties					
3 Het hebben van dagstructuur					
3.1 Cliënt heeft een regelmatige dagstructuur en dagritme					
3.2 Cliënt kan een (week)planning maken					
3.3 Cliënt heeft een zinvolle dagbesteding					
4 Het voeren van regie (in combinatie met andere subresultaten)					
4.1 Cliënt heeft en houdt eigen regie en autonomie					
4.2 Cliënt herkent problemen en kan hierop reageren					
4.3 Cliënt kan vaardigheden toepassen					
4.4 Cliënt kan besluiten nemen en de gevolgen daarvan wegen					
4.5 Cliënt kan initiatief nemen					
4.6 Cliënt kan zich aan regels en afspraken houden					
5 Het ontlasten van de mantelzorg					
5.1 Mantelzorg is in staat mantelzorg vol te houden					
5.2 Het voorkomen van klachten ten gevolge van overbelasting					
6 Samenvatting					
Dominant resultaat over alle onderdelen					
Geadviseerde maximale duur van de toekenning					

Bijlage 2: Doelen, (deel)resultaten, sub-resultaten en activiteiten jeugdhulp

Resultaten inzet gespecialiseerde jeugdhulp 2018

Leeftijdsgroep	Kind resultaten	Voorbeelden	Ouder resultaten	Voorbeelden
0-2 jaar	Het kind ontwikkelt zich leeftijdsadequaat in de vorm van	Het kind ontwikkelt zich leeftijdsadequaat in de vorm van taal, motoriek, emotioneel.	Ouders bieden het kind structuur en begeleiding in de vorm van ...	Structureren en begeleiden in de vorm van een vaste dag structuur aanbieden
			Het kind krijgt een adequate lichamelijke verzorging in de vorm van ...	Het kind krijgt een adequate lichamelijke verzorging in de vorm van fles/luier/wassen
			Het kind groeit op in een veilige omgeving in de vorm van ...	Het kind groeit op in een veilige omgeving in de vorm van ouders hebben geen conflicten in het bijzijn van het kind. Het kind groeit op in een veilige omgeving in de vorm van een woonomgeving aangepast op de leeftijd (bijv. stopcontacten/traphekjes/vijver)
			Ouders bieden het kind emotionele begeleiding in de vorm van ...	Ouders bieden het kind emotionele begeleiding in de vorm van beschikbaarheid, voorspelbaarheid, responsiviteit.
			Het kind heeft ouders die zonder strijd binnen de opvoeding met elkaar samen werken in de vorm van	Het kind heeft ouders die zonder strijd binnen de opvoeding met elkaar samen werken in de vorm van duidelijke afspraken, nakomen van gemaakte afspraken, delen van informatie over de kinderen, rustig blijven in het bijzijn van de kinderen.
			Ouders werken constructief samen met betrokken netwerk in de vorm van	Ouders werken constructief samen met betrokken netwerk in de vorm van overleg met psz, afspraken nakomen met cb.
3-4 jaar	Het kind heeft adequate ontwikkeling op lichamenlijk gebied	Het kind heeft adequate ontwikkeling op lichamenlijk gebied in de vorm van zindelijkheid.	Ouders bieden het kind structuur en begeleiding in de vorm van ...	Ouders bieden het kind structuur en begeleiding in de vorm van stellen en hanteren van grenzen/ belonen en straffen.

Resultaten inzet gespecialiseerde jeugdhulp 2018

	gebied in de vorm van			
	Het kind heeft adequate ontwikkeling op het emotionele gebied in de vorm van ...	Het kind heeft adequate ontwikkeling op het emotionele gebied in de vorm van zelfbeheersing, uitstellen van behoeften.	Het kind krijgt een adequate lichamelijke verzorging in de vorm van ...	Het kind krijgt een adequate lichamelijke verzorging in de vorm van gezonde voeding, ondersteuning naar zindelijkheid.
	Het kind heeft adequate ontwikkeling op cognitief gebied in de vorm van ...	Het kind heeft adequate ontwikkeling op cognitief gebied in de vorm van taal, spraak, begrip.	Het kind groeit op in een veilige omgeving in de vorm van ...	Het kind groeit op in een veilige omgeving in de vorm van gepaste disciplineren
			Ouders bieden het kind emotionele begeleiding in de vorm van ...	Ouders bieden het kind emotionele begeleiding in de vorm van in beschermde omgeving te mogen ontdekken
			Het kind heeft ouders die zonder strijd binnen de opvoeding met elkaar samen werken in de vorm van ...	Het kind heeft ouders die zonder strijd binnen de opvoeding met elkaar samen werken in de vorm van duidelijke afspraken, nakomen van gemaakte afspraken, delen van informatie over de kinderen, rustig blijven in het bijzijn van de kinderen
5-12 jaar	Het kind heeft adequate ontwikkeling op lichamenlijk gebied in de vorm van	Het kind heeft adequate ontwikkeling op lichamenlijk gebied in de vorm van zelfverzorging, kennis van eigen lichaam.	Ouders bieden het kind structuur en begeleiding in de vorm van ...	Ouders bieden het kind structuur en begeleiding in de vorm van tijdig naar school en andere activiteiten, vaste slaaptijden.
	Het kind heeft adequate ontwikkeling op het emotionele gebied		Het kind krijgt een adequate lichamelijke verzorging in de vorm van ...	Het kind krijgt ondersteuning bij de lichamelijke verzorging in de vorm van begeleiden van dagelijkse verzorging, gezonde voeding.

Resultaten inzet gespecialiseerde jeugdhulp 2018

	gebied in de vorm van ...			
	Het kind heeft adequate ontwikkeling op cognitief gebied in de vorm van ...		Het kind groeit op in een veilige omgeving in de vorm van ...	Het kind groeit op in een veilige omgeving in de vorm van voldoende aanwezigheid en toezicht van ouders.
	Het kind heeft een adequate ontwikkeling op sociaal gebied in de vorm van ...		Ouders bieden het kind emotionele begeleiding in de vorm van ...	Ouders bieden het kind emotionele begeleiding in de vorm van waardering voor school en vrijetijdsbesteding, contacten met leeftijdsgenoten.
			Het kind heeft ouders die zonder strijd binnen de opvoeding met elkaar samen werken in de vorm van	Het kind heeft ouders die zonder strijd binnen de opvoeding met elkaar samen werken in de vorm van afspraken maken over schoolkeuze, vrijetijdsbesteding.
			Ouders werken constructief samen met betrokken netwerk in de vorm van	Ouders werken constructief samen met betrokken netwerk in de vorm van betrokkenheid bij school, betrokkenheid bij vrijetijdsbesteding, samenwerking met GGD.
13-18 jaar	Het kind heeft adequate ontwikkeling op lichamelijk gebied in de vorm van		Ouders bieden het kind structuur en begeleiding in de vorm van ...	Ouders bieden het kind structuur en begeleiding in de vorm van stellen en hanteren van grenzen, ruimte voor zelfstandigheid en eigenheid, structureren van gamen.
	Het kind heeft adequate ontwikkeling op het emotionele gebied in de vorm van ...		Het kind krijgt een adequate lichamelijke verzorging in de vorm van ...	Het kind krijgt begeleiding bij lichamelijke verzorging in de vorm van aangepast aan de lichamelijke ontwikkeling naar jong volwassenheid.

Resultaten inzet gespecialiseerde jeugdhulp 2018

	Het kind heeft adequate ontwikkeling op cognitief gebied in de vorm van ...		Het kind groeit op in een veilige omgeving in de vorm van ...	Het kind groeit op in een veilige omgeving in de vorm van ruimte voor experimenten met voldoende terugvalmogelijkheden bij ouders, begeleiden van social media.
	Het kind heeft een adequate ontwikkeling op sociaal gebied in de vorm van ...		Ouders bieden het kind emotionele begeleiding in de vorm van ...	Ouders bieden het kind emotionele begeleiding in de vorm van overgang van kind naar jong volwassenen en de daarbij behorende overgang naar raadgever, begeleiding bij nieuwe vriendschappen en relaties, ontwikkeling seksualiteit.
			Het kind heeft ouders die zonder strijd binnen de opvoeding met elkaar samen werken in de vorm van	Het kind heeft ouders die zonder strijd binnen de opvoeding met elkaar samen werken in de vorm van schoolkeuze, ruimte voor eigen invulling vanuit het kind, voorbeeldfunctie in omgaan met relaties en omgaan met elkaar.
			Ouders werken constructief samen met betrokken netwerk in de vorm van	Ouders werken constructief samen met betrokken netwerk in de vorm van school, vrijetijdsinvulling, hulpverlening.

Bijlage 3: Betekenis van de scores in het beoordelingsmodel voor jeugdhulp

Het beoordelingsmodel voor jeugdhulp bevat 5 vragen waarvan de antwoorden leiden naar het best passende ondersteuningsprofiel bij de individueel bepaalde resultaten voor de cliënt. De 5 vragen moeten allemaal worden gescoord op basis van de uit het gesprek met de cliënt afgeleide situationele kenmerken. De scope van de vragen 1 en 2 met betrekking tot veiligheid en risicofactoren omvat de cliëntsituatie inclusief de relevante omgevingsfactoren. De in te zetten maatwerkvoorziening of jeugdhulp wordt bij de beantwoording buiten beschouwing gelaten. De scope van de vragen 3, 4 en 5 gaat uit van de in te zetten maatwerkvoorziening of jeugdhulp in relatie tot het te behalen resultaat, de zelfstandigheid en de samenwerkingsgerichtheid. Deze vragen worden dus beantwoord vanuit het idee dat de maatwerkvoorziening daadwerkelijk is ingezet.

Deel 1 – Veiligheid en risicofactoren

Vraag 1: De veiligheid van de cliënt en zijn omgeving

Bij veiligheid moet worden gedacht aan de veiligheid van de cliënt en zijn omgeving, alsmede de mate waarin de cliënt inzicht heeft en weerbaar is.

A: Groen	De veiligheidsrisico's zijn minimaal. Een onveilige situatie is niet waarschijnlijk
B: Lichtgroen	De veiligheidsrisico's zijn beperkt. Er is een kleine kans op een onveilige situatie.
C: Geel	De veiligheidsrisico's zijn aanzienlijk. De kans op een onveilige situatie is voorstelbaar.
D: Oranje	De veiligheidsrisico's zijn substantieel. Er is een reële kans op een onveilige situatie.
E: Rood	De veiligheidsrisico's zijn kritiek. Een onveilige situatie is aanwezig of zeer nabij.

Vraag 2: De mate van balans tussen beschermende factoren en risicofactoren

Beschermende en risico factoren van de jeugdige en/of zijn opvoeders/peer group. Dit zijn bijvoorbeeld intelligentie, zelfbeeld, persoonlijkheid, jeugdervaringen, gezondheid, opvoedcompetenties, gezins- en of woonsituatie, financiën, culturele aspecten.

A: Groen	De beschermende factoren overheersen
B: Lichtgroen	De beschermende factoren wegen zwaarder dan de risicofactoren
C: Geel	De beschermende en risico factoren zijn in balans maar het evenwicht is wankel
D: Oranje	De risicofactoren wegen zwaarder dan de beschermende factoren
E: Rood	De risicofactoren overheersen

Deel 2 – Resultaat, zelfstandigheid en samenwerkingsgerichtheid

Vraag 3: De afstand tot het beoogde resultaat

De afstand tot het beoogde resultaat dat moeten worden gehaald met de in te zetten gespecialiseerde jeugdhulp wordt ingeschat aan de hand van de vraag of er sprake is van complexiteit en de mate daarvan.

A: Groen	De weg naar het resultaat is eenvoudig
B: Lichtgroen	De weg naar het resultaat is tamelijk eenvoudig
C: Oranje	De weg naar het resultaat is tamelijk gecompliceerd
D: Rood	De weg naar het resultaat is gecompliceerd

Vraag 4: De mate van zelfstandigheid van de cliënt (en zijn netwerk)

De mate waarin de cliënt in staat is het beoogde resultaat samen met zijn netwerk te bereiken. De zelfredzaamheid van een cliënt kan worden bevorderd door een goed netwerk. De vraag is in welke mate er ondersteuning nodig is (door een professional).

A: Groen	Cliënt en netwerk zijn samen in staat het beoogde resultaat te behalen, er is zeer weinig ondersteuning vanuit gespecialiseerde jeugdhulp nodig.
B: Lichtgroen	Cliënt en netwerk zijn enigszins in staat het beoogde resultaat te behalen, er is weinig ondersteuning vanuit gespecialiseerde jeugdhulp nodig.
C: Oranje	Cliënt en netwerk zijn nauwelijks in staat het beoogde resultaat te behalen, er is veel ondersteuning vanuit gespecialiseerde jeugdhulp nodig.
D: Rood	Cliënt en netwerk zijn samen niet in staat het beoogde resultaat te behalen, er is zeer veel ondersteuning vanuit gespecialiseerde jeugdhulp nodig.

Vraag 5: De mate van samenwerkingsgerichtheid van de cliënt (en zijn netwerk)

De samenwerkingsgerichtheid gaat over de mate waarin een cliënt (en zijn netwerk) ontvankelijk is voor ondersteuning door derden (professionals) om het beoogde doel te bereiken.

A: Groen	Cliënt en netwerk werken actief samen met de gespecialiseerde jeugdhulp.
B: Lichtgroen	Cliënt en netwerk werken enigszins samen met de gespecialiseerde jeugdhulp.
C: Oranje	Cliënt en netwerk werken beperkt samen met de gespecialiseerde jeugdhulp.
D: Rood	Cliënt en netwerk werken nauwelijks samen met de gespecialiseerde jeugdhulp.

Bijlage 4: Betekenis van de scores in het beoordelingsmodel voor Wmo

Het beoordelingsmodel voor Wmo bevat 5 vragen waarvan de antwoorden leiden naar het best passende ondersteuningsprofiel bij de individueel bepaalde resultaten voor de cliënt. De 5 vragen moeten allemaal worden gescoord op basis van de uit het gesprek met de cliënt afgeleide situationele kenmerken. De scope van de vragen 1 en 2 met betrekking tot veiligheid en risicofactoren omvat de cliëntsituatie inclusief de relevante omgevingsfactoren. De in te zetten maatwerkvoorziening of Wmo wordt bij de beantwoording buiten beschouwing gelaten. De scope van de vragen 3, 4 en 5 gaat uit van de in te zetten maatwerkvoorziening of Wmo in relatie tot het te behalen resultaat, de zelfstandigheid en de samenwerkingsgerichtheid. Deze vragen worden dus beantwoord vanuit het idee dat de maatwerkvoorziening daadwerkelijk is ingezet.

Deel 1 – Veiligheid en risicofactoren

Vraag 1: De veiligheid van de cliënt en zijn omgeving

Bij veiligheid moet worden gedacht aan de veiligheid van de cliënt en zijn omgeving, alsmede de mate waarin de cliënt inzicht heeft en weerbaar is.

A: Groen	De veiligheidsrisico's zijn minimaal. Een onveilige situatie is niet waarschijnlijk
B: Lichtgroen	De veiligheidsrisico's zijn beperkt. Er is een kleine kans op een onveilige situatie.
C: Geel	De veiligheidsrisico's zijn aanzienlijk. De kans op een onveilige situatie is voorstelbaar.
D: Oranje	De veiligheidsrisico's zijn substantieel. Er is een reële kans op een onveilige situatie.
E: Rood	De veiligheidsrisico's zijn kritiek. Een onveilige situatie is aanwezig of zeer nabij.

Vraag 2: De mate van balans tussen beschermende factoren en risicofactoren

Beschermende en risico factoren van de cliënt en/of zijn omgeving. Dit zijn bijvoorbeeld intelligentie, zelfbeeld, persoonlijkheid, (jeugd)ervaringen, gezondheid, opvoedcompetenties, gezins- en of woonsituatie, financiën, culturele aspecten.

A: Groen	De beschermende factoren overheersen
B: Lichtgroen	De beschermende factoren wegen zwaarder dan de risicofactoren
C: Geel	De beschermende en risico factoren zijn in balans maar het evenwicht is wankel
D: Oranje	De risicofactoren wegen zwaarder dan de beschermende factoren
E: Rood	De risicofactoren overheersen

Deel 2 – Resultaat, zelfstandigheid en samenwerkingsgerichtheid

Vraag 3: De afstand tot het beoogde resultaat

De afstand tot het beoogde resultaat dat moeten worden gehaald met de in te zetten maatwerkvoorziening wordt ingeschat aan de hand van de vraag of er sprake is van complexiteit en de mate daarvan.

A: Groen	De weg naar het resultaat is eenvoudig
B: Lichtgroen	De weg naar het resultaat is tamelijk eenvoudig
C: Oranje	De weg naar het resultaat is tamelijk gecompliceerd
D: Rood	De weg naar het resultaat is gecompliceerd

Vraag 4: De mate van zelfstandigheid van de cliënt (en zijn netwerk)

De mate waarin de cliënt in staat is het beoogde resultaat samen met zijn netwerk te bereiken. De zelfredzaamheid van een cliënt kan worden bevorderd door een goed netwerk. De vraag is in welke mate er ondersteuning nodig is (door een professional).

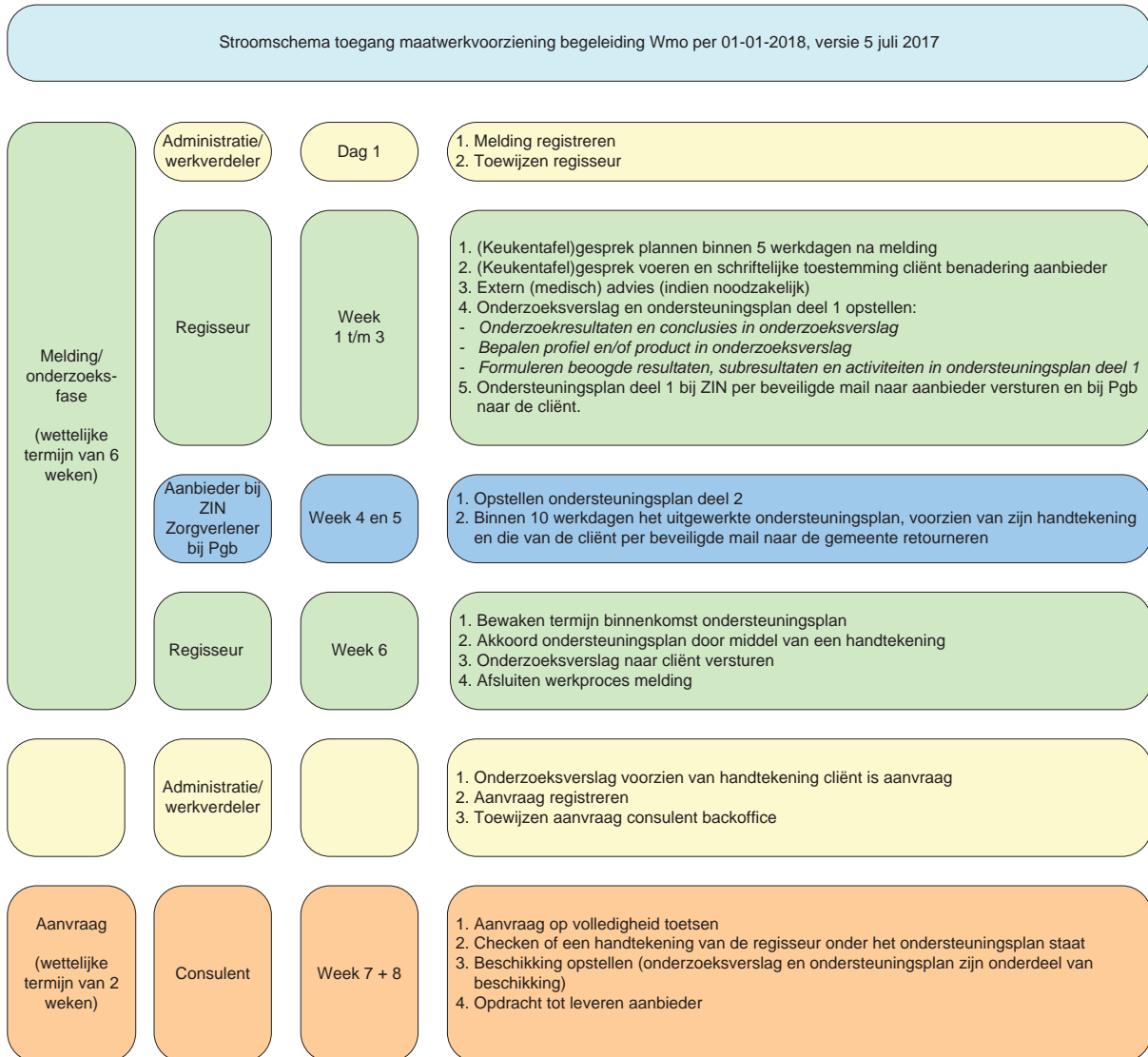
A: Groen	Cliënt en netwerk zijn samen in staat het beoogde resultaat te behalen, er is zeer weinig ondersteuning vanuit de Wmo nodig.
B: Lichtgroen	Cliënt en netwerk zijn enigszins in staat het beoogde resultaat te behalen, er is weinig ondersteuning vanuit de Wmo nodig.
C: Oranje	Cliënt en netwerk zijn nauwelijks in staat het beoogde resultaat te behalen, er is veel ondersteuning vanuit de Wmo nodig.
D: Rood	Cliënt en netwerk zijn samen niet in staat het beoogde resultaat te behalen, er is zeer veel ondersteuning vanuit de Wmo nodig.

Vraag 5: De mate van samenwerkingsgerichtheid van de cliënt (en zijn netwerk)

De samenwerkingsgerichtheid gaat over de mate waarin een cliënt (en zijn netwerk) ontvankelijk is voor ondersteuning door derden (professionals) om het beoogde doel te bereiken.

A: Groen	Cliënt en netwerk werken actief samen met de Wmo ondersteuner.
B: Lichtgroen	Cliënt en netwerk werken enigszins samen met de Wmo ondersteuner.
C: Oranje	Cliënt en netwerk werken beperkt samen met de Wmo ondersteuner.
D: Rood	Cliënt en netwerk werken nauwelijks samen met de Wmo ondersteuner.

Bijlage 5: Toegangsproces Wmo



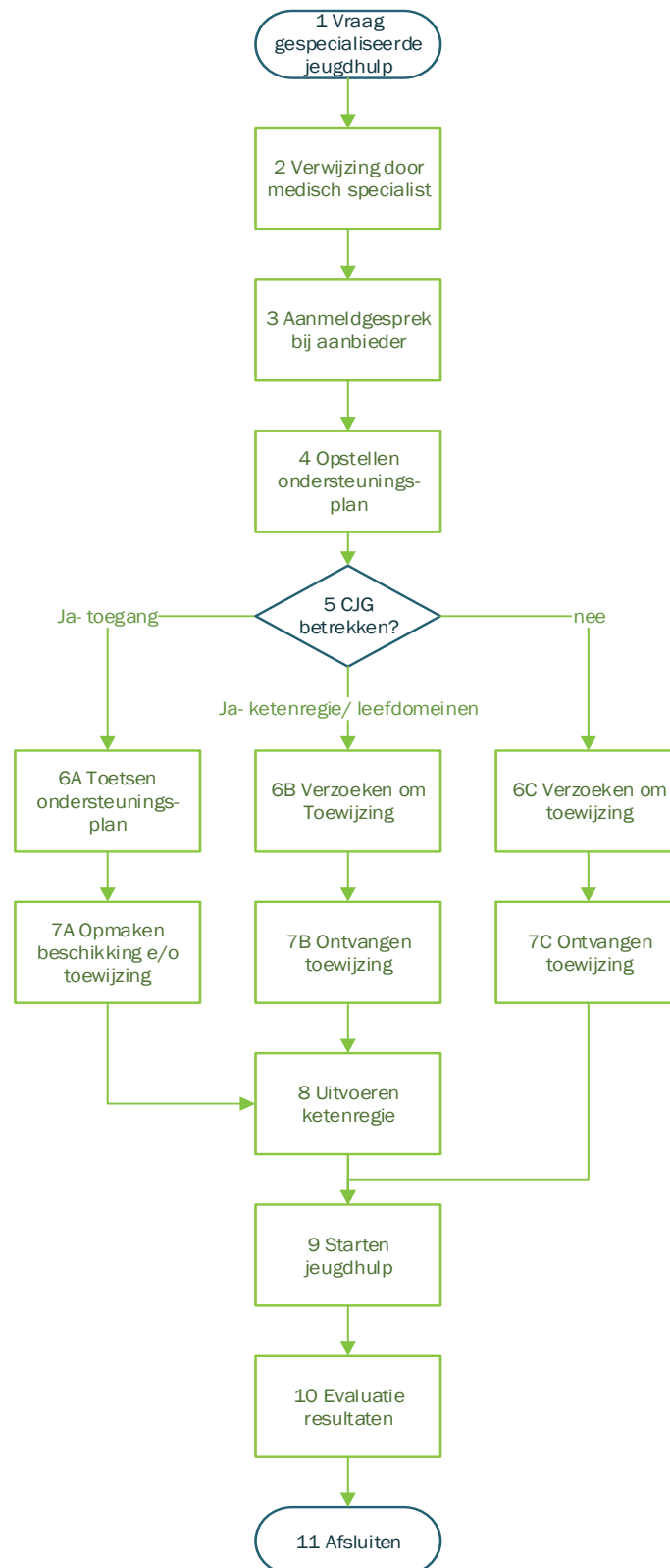
Bijlage 6: Toegangsprocessen Jeugdhulp

Proces gespecialiseerde jeugdhulp (ZIN): Toegang door CJG

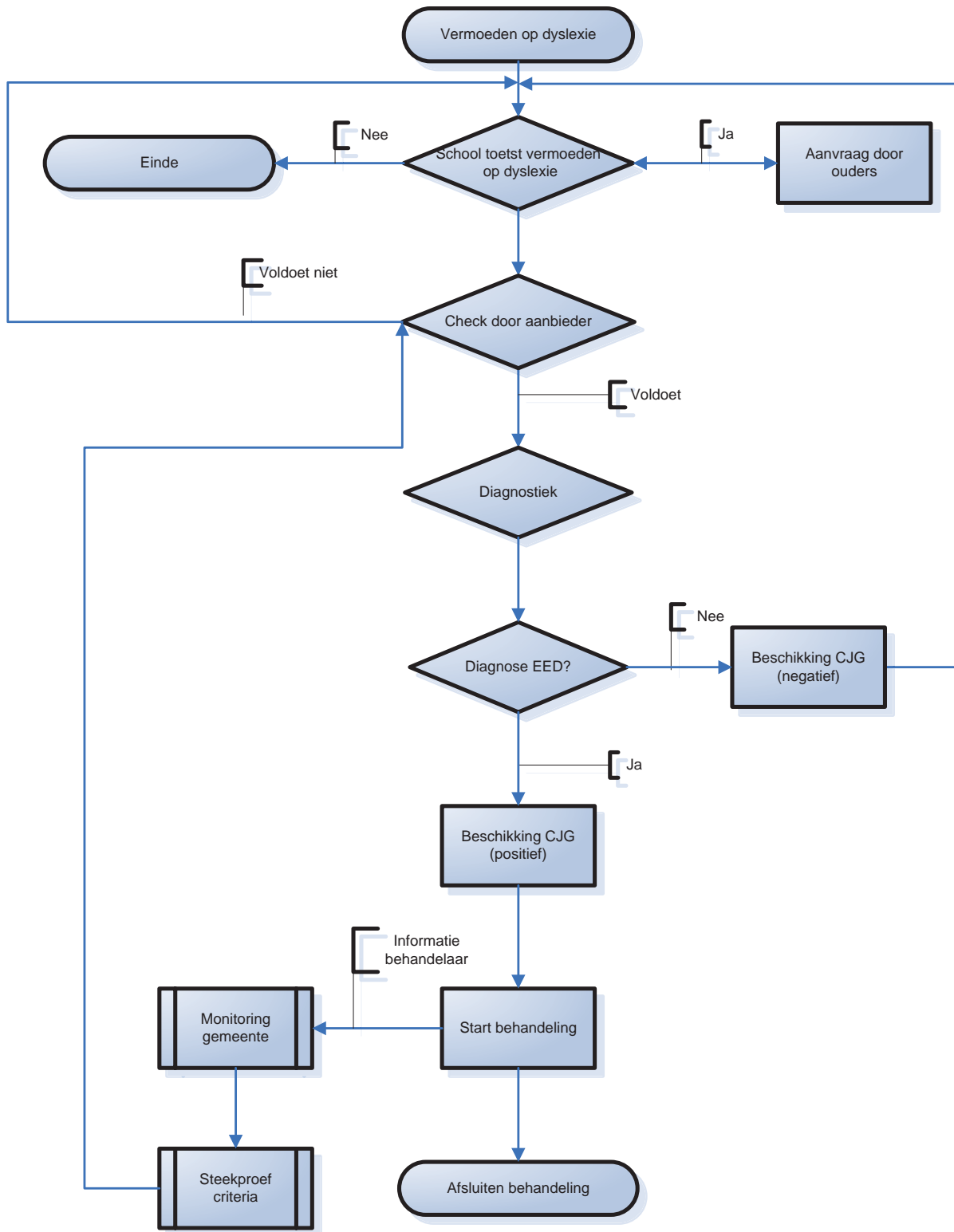


Proces gespecialiseerde jeugdhulp (ZIN): Toegang door GI (*gecertificeerde instelling*)

Proces gespecialiseerde jeugdhulp (ZIN): Toegang door huisartsen, jeugdartsen en medische specialisten



Proces dyslexie: toegang via school



Bijlage 7: Basisbeginselen professioneel gedrag

Basisgedrag c.q. competenties

Samenwerken

Bijdragen aan het gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming met anderen.

Gedragsvoorbeelden:

- laat blijken dat het gezamenlijk resultaat boven het eigen resultaat gesteld wordt
- betreft anderen actief en op constructieve wijze bij overleg door te vragen naar en voort te bouwen op voorstellen en ideeën van anderen.

Aanspreken/feedback geven

Op een directe manier het gedrag van de ander ter sprake brengen, zodat deze zich bewust worden van zijn gedrag en de effecten daarvan op anderen.

- gaat bij het geven van feedback uit van het gedrag en niet de person.
- geeft de andere aan welk gedrag hij waargenomen heeft en wat het effect is op de feedbackgever

Competenties komende twee jaar

1. Omgevingsbewustzijn

Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over vakinhoudelijke, organisatorische, maatschappelijke ontwikkelingen of andere relevante factoren.

- houdt bij zijn voorstellen en aanpak rekening met de huidige en toekomstige behoeften in de maatschappij.
- vertaalt de vakinhoudelijke ontwikkelingen in de omgeving in mogelijkheden.

2. Resultaatgerichtheid/doelgerichtheid

Zich blijven richten op het afgesproken resultaat of het gestelde doel, ook bij problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen.

- Zoekt effectieve oplossingen en stimuleert speciale acties als het resultaat in gevaar komt en spant zich in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren.
- Richt processen zo in dat het behalen van resultaten voorop staat en snel zichtbaar is.

3. Durf

(Gecalculerde) risico's durven aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.

- Kiest liever een veelbelovend plan met enig risico dan een middelmatig plan dat zekerheid biedt.
- Kiest voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan, durft te kiezen voor het onbekende.

4. Onderhandelen

Optimale resultaten boeken bij gesprekken met tegenstrijdige belangen, zowel inhoudelijk, als op het gebied van goedhouden van de relatie.

- Bereidt het onderhandelingsgesprek goed voor door zich te verplaatsen in de situatie en belangen van de andere partij tegenover de eigen belangen

- Zoekt samenwerking, gezamenlijke belangen, creatieve oplossingen en win-win oplossingen. Doet aftastende voorstellen (als we nu eens...)