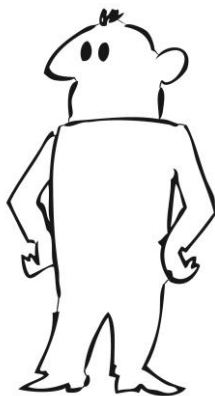


Vorbereiding *Beter voor elkaar* 2017



Op weg naar een volgende stap in zorg en ondersteuning dichtbij...

- ✓ Inkoop jeugdhulp 2017
- ✓ Uitvoering 'oude' Wmo individuele voorzieningen
- ✓ Integraal PGB
- ✓ Borging bovenstaande in integrale toegang

Inhoud

Samenvatting.....	3
1. Inleiding	4
2. Situatieschets	4
3. Wat willen we bereiken – doel van de opdracht.....	6
4. De aanpak.....	6
5. Uitgangspunten	6
6. Vertaling uitgangspunten	11
6.1 inkoop jeugdhulp in 2015 en 2016.....	11
6.1.1. Wat willen we bereiken in de jeugdhulp.....	12
6.1.2 Eerste ervaringen met jeugdhulp in 2015	12
6.1.3 Wat betekent dit voor de inkoop jeugdhulp 2017?	13
6.1.4 Financiële opgave en snelheid van transformatie.....	14
6.2 Integrale toegang	15
6.3 Persoonsgebonden budget (PGB)	16
6.4 Uitvoering ‘oude’ Wmo taken	16
7. Verbinding met andere trajecten gericht op transformatie in het sociaal domein	17
8. Vervolgstappen in de aanpak	18
9. Financiën	18
9.1 Financiën jeugdhulp 2017	18
9.2 Benodigde middelen om Beter voor elkaar 2017 voor te bereiden	18

Samenvatting

De gemeente Alphen aan de Rijn wil het verschil maken voor haar inwoners en het beter en anders doen in het Sociaal Domein. We organiseren de uitvoering in het Sociaal Domein op basis van uitgangspunten die in het beleidsplan Beter voor Elkaar zijn vastgelegd. Waar dat kon hebben we dit direct per 1 januari 2015 (de ingangsdatum van gedecentraliseerde taken op het gebied van jeugd, Wmo en werk) gedaan. Per 1 januari 2017 gaan we de uitgangspunten ook van toepassing verklaren op de inkoop jeugdhulp 2017, uitvoering 'oude' Wmo, integraal PGB en het borgen van bovenstaande in de Integrale toegang. De notitie voorbereiding Beter voor elkaar 2017 markeert daarmee de start van een proces waarin de uitgangspunten hiervoor worden vastgelegd.

De conclusie is dat in de inkoop jeugdhulp een vernieuwing wordt ingebracht die meer uitgaat van de oplossing die de inwoner nodig heeft in plaats van de producten die we in het oude systeem van jeugdhulp kenden. In regionale samenwerking wordt hierin afgewogen hoe we invulling geven aan wat lokaal nodig is binnen de uitvoering in het sociaal domein en waar regionale samenwerking een toegevoegde waarde heeft. De uitvoering van de 'oude' Wmo taken wordt verder geïntegreerd in de brede uitvoering van het sociaal domein, volgens de uitgangspunten die in deze notitie zijn opgenomen. De veranderingen die volgen uit bovenstaande worden verweven in het concept van integrale toegang. Hierbij geldt dat deze voor de inwoner logisch vindbaar en laagdrempelig moet zijn. Dat kan altijd via het Serviceplein, maar ook laagdrempelig bij bijvoorbeeld de JGT's en voorzieningen van Tom in de Buurt. In alle gevallen wordt een integrale aanpak geborgd. Tenslotte werken we aan een integraal PGB in aansluiting op bovenstaande.

In de gehele aanpak staat de inwoner van Alphen aan den Rijn centraal. Voor hen willen we het verschil maken en de ondersteuning in het sociaal domein zó inrichten dat deze aansluit bij wat hij of zij nodig heeft. Deze volgende slag in de transformatie in het Sociaal Domein maakt dat de ondersteuning nog beter zal aansluiten bij zijn of haar leefwereld, klantvriendelijker en toegankelijker is en beter in samenhang kan worden vormgegeven. De voorbereidingen op 2017 zijn een logisch vervolg op de voorbereidingen die eerder in de aanloop naar 2015 al zijn gedaan. Hoe de ondersteuning voor de individuele inwoner er op de genoemde onderdelen vanaf 1 januari 2017 precies uit zal zien is uitkomst van het proces en zal eind 2016 duidelijk worden.

1. Inleiding

In het beleidsplan Beter voor elkaar¹ is beschreven dat we het beter en anders gaan doen in het Sociaal Domein. We hebben de decentralisaties aangegrepen als een kans om het verschil te kunnen maken voor de inwoners van Alphen aan den Rijn. Daarom hebben we de voorbereidingen op de decentralisaties jeugd, Wmo en werk (Participatiewet) gebruikt om een stevige basis te leggen voor een transformatie in het sociaal domein. Zoals ook in het voorwoord van het beleidsplan Beter voor elkaar is beschreven zijn we er niet met het maken van beleid. In de uitvoering maken we het verschil. Juist in de verandering in het sociaal domein is het cruciaal hoe we de uitvoering zodanig organiseren, dat het mogelijk is om het verschil te kunnen maken. We organiseren de uitvoering dan ook op basis van een aantal belangrijke uitgangspunten die zijn vastgelegd in het beleidsplan. Waar dat mogelijk was hebben dit direct per 1 januari 2015 gedaan.

Per 1 januari 2017 gaan we de uitgangspunten ook van toepassing verklaren op:

- Inkoop jeugdhulp
- De uitvoering van de ‘oude’ Wmo individuele voorzieningen
- Uitvoering (integraal) PGB
- Verbinding van bovenstaande aan concept van integrale toegang

Dit zijn uiteraard niet de enige activiteiten die de komende tijd plaatsvinden in het kader van de transformatie in het sociaal domein. Deze notitie richt zich echter op genoemde punten omdat de uitwerking van deze punten niet los te zien is van elkaar en elkaar beïnvloedt. In hoofdstuk 8 is beschreven hoe de verbinding wordt gemaakt met andere activiteiten die betrekking hebben op transformatie in het sociaal domein.

Voorliggende notitie markeert het startpunt van een proces ter voorbereiding op 1 januari 2017, waarbij aan bovengenoemde punten invulling zal worden gegeven.

2. Situatieschets

Met betrekking tot de contractering/uitvoering van een deel van de taken uit Wmo en jeugd was het nog niet mogelijk om direct per 1 januari 2015 een verandering door te voeren.

Jeugd

Voor 2015 en 2016 is de jeugdhulp grotendeels gecontracteerd op basis van de zorgcontinuïteit die is vastgelegd in het regionaal transitiearrangement. Als belangrijk vernieuwend element zijn de Jeugd- en Gezinsteams geïntroduceerd. De specialistische jeugdhulp is echter nog gecontracteerd op basis van de oude producten zoals we die voor 1 januari 2015 kenden.

Wmo

Bij de inrichting van Serviceplein is het oude Wmo loket grotendeels geïntegreerd in de integrale aanpak van het Serviceplein. Hiermee is zowel de integrale aanpak en de nieuwe manier van werken als de kennis van de Wmo aan de voorkant van het proces geborgd. Het proces van toekennen van een individuele voorziening en de administratieve afhandeling is

¹ Beleidsplan Beter voor elkaar 2014-2018 (2014/20633), vastgesteld door de gemeenteraad in mei 2014

echter nog op de 'oude wijze' ingericht. Hierover zijn tijdelijke afspraken gemaakt, zodat dit ons de gelegenheid geeft deze aan te passen aan actuele inzichten uit de praktijk. De afspraken die we hierover met de uitvoerende partij, Participe Alphen aan den Rijn, hebben gemaakt lopen per 31 december 2016 af. Ook is de backoffice voor Wmo nieuw² en de PGB jeugd en Wmo tijdelijk belegd bij deze organisatie voor dezelfde periode.

Persoonsgebonden budget (PGB)

Indien er veranderingen worden doorgevoerd in het aanbod van zorg in natura hebben deze een relatie met het aanbod van PGB. Onze uitgangspunten voor het aanbieden van een PGB staan niet ter discussie. Wel wordt er gedurende 2015 en 2016 onderzocht wat er voor nodig is om een integraal PGB aan te kunnen bieden. Ook moeten er afspraken worden gemaakt over de uitvoering van het PGB (backoffice) vanaf 1 januari 2017. De uitvoering van het trekkingsrecht in het PGB wordt gedaan door de SVB. Hierover zijn landelijke afspraken gemaakt. De partij die de PGB in Alphen aan den Rijn uitvoert heeft contact met de SVB over de uitvoering van het trekkingsrecht.

Integrale toegang

Bij de organisatie van integrale toegang staat voorop dat deze voor de inwoners logisch geregeld is en dat zij altijd een goed antwoord krijgen, waar ze zich ook melden. De toegang dient laagdrempelig te zijn en niet alleen een 'indicatiepunt'; er wordt waar mogelijk en nodig direct hulp geboden zonder vergaande bureaucratie. We werken hierbij integraal, vanuit het concept van 1 gezin 1 plan.

Bovengenoemde keuzes rondom Wmo taken en jeugdhulp, waar de JGT's een onderdeel vanuit maken, maken onderdeel uit van het Alphen concept van integrale toegang. Deze vraagstukken moeten daarom zowel vanuit het perspectief van de inrichting van goede jeugdhulp en Wmo als vanuit het perspectief van het inrichten van een goede integrale toegang worden belicht.

1 januari 2017

1 januari 2017 is een belangrijke datum waarop diverse contracten aflopen. Dat geeft gemeente Alphen aan den Rijn de mogelijkheid om per die datum een volgende slag in de transformatie te maken in de wijze waarop we de jeugdhulp en de 'oude Wmo' vanaf die datum contracteren/uitvoeren.

Beter voor elkaar 2017 richt zich daarom op de voorbereiding van de contractering van taken op die onderdelen van het sociaal domein, waaronder de uitvoering jeugdhulp en de 'oude Wmo', waar:

- per 1 januari 2017 een verandering in de uitvoering mogelijk is
- de keuzes elkaar beïnvloeden en dus in samenhang moeten worden gemaakt.

Concreet richten we ons daarmee op de volgende zaken

1. Contractering (specialistische) jeugdhulp vanaf 1 januari 2017.
2. Contractering uitvoering 'oude' Wmo taken binnen uitvoering sociaal domein.

² Met Wmo nieuw worden de verantwoordelijkheden bedoeld die vanaf 1 januari 2015 naar de gemeente zijn gedecentraliseerd

3. Ontwikkeling en uitvoering integraal PGB.

4. Borgen integrale toegang waarbij de aansluiting wordt gemaakt tussen het Serviceplein en de uitwerking van bovenstaande punten³.

3. Wat willen we bereiken – doel van de opdracht

Op 1 januari 2017 is de uitvoering voor Wmo en jeugdhulp zo ingericht dat er een basis is gelegd voor een integraal stelsel van jeugdhulp en ondersteuning vanuit de visie op het sociaal domein, zoals beschreven in *Beter voor elkaar 2017*. In de uitvoering wordt de basis gelegd voor een vernieuwende werkwijze in het sociaal domein. Hierin zijn de uitgangspunten uit *Beter voor elkaar 2017* geborgd. Met deze basis worden de beoogde maatschappelijk effecten optimaal gerealiseerd. Zoals gezegd vormt de transformatie van het sociaal domein een proces van jaren. Met *Beter voor elkaar 2017* wordt een belangrijke volgende stap gezet, maar het zal zeker niet de laatste stap zijn.

4. De aanpak

De keuzes die zullen worden gemaakt in de voorbereiding van *Beter voor elkaar 2017* zijn gebaseerd op een verdere uitwerking van de beleidsuitgangspunten die zijn vastgesteld en de eerste ervaringen die we zien in de uitvoering. We voeren hiervoor gesprekken met inwoners, aanbieders en adviesraden, delen ervaringen met andere gemeenten en analyseren de beschikbare cijfers. Op basis van deze informatie wordt inzichtelijk waar kansen liggen, maar ook wat (nog) niet werkt en waarom niet. Ter voorbereiding van deze uitgangspuntennotitie is al een deel van deze analyse uitgevoerd. Op basis van deze inzichten hebben we de richting bepaald voor de voorbereiding *Beter voor elkaar 2017*, zoals in deze notitie beschreven. De komende periode zullen we de analyse nog diepgaander uitvoeren en meenemen in een verdere uitwerking.

Hieronder worden de uitgangspunten uit *Beter voor elkaar* uitgewerkt voor deze opdracht. Vervolgens wordt deze toegepast op de verschillende onderwerpen die voor 2017 worden uitgewerkt.

5. Uitgangspunten

Voor de voorbereiding van *Beter voor elkaar 2017* hanteren we de visie en uitgangspunten zoals die zijn geformuleerd in het Beleidsplan *beter voor elkaar*. Hieronder hebben we de relevante uitgangspunten voor deze opdracht uitgewerkt.

De inwoner centraal

- Inwoners hebben zoveel als mogelijk zelf de regie, als zij om hulp vragen en hulp krijgen.
- De inwoner wordt actief gevraagd om mee te denken en te doen en heeft zeggenschap in het ondersteuningsaanbod.

³ Hiermee wordt ook de motie 'samenvoegen teams' van CDA, SGP, NieuwElan, SP, PvdA, RGL en GroenLinks uitgevoerd

- De inwoner ontvangt een zo compleet mogelijke en duurzame oplossing (1 gezin 1 plan, sociaal domein breed).
- De inwoner ondervindt geen hinder van de verdeling van middelen voor ondersteuning over verschillende wet- en regelgeving of van uiteenlopende belangen van aanbieders en/of andere organisaties.
- De inwoner vertelt niet onnodig twee keer zijn/haar verhaal.
- Talent en behoefte van de inwoner is de basis voor een gevarieerd aanbod waarin maatwerk kan worden geboden.
- We bieden maatwerk voor inwoners: inwoners krijgen de ondersteuning die zij nodig hebben voor hun unieke situatie
- De inwoner kan kiezen voor een persoonsgebonden budget als gelijkwaardig alternatief voor zorg in natura, op basis van situatie/behoefte van inwoner, mits deze een goed PGB houder kan zijn.

Integrale benadering

- De inwoner staat centraal in de wijze waarop de toegang en de ondersteuning wordt vormgegeven. Zie hiervoor bovenstaande uitgangspunten.
- De toegang wordt door inwoners als logisch ervaren.
- De toegang faciliteert een efficiënte en effectieve uitvoering van de integrale aanpak.
- Het centrale punt waar de inwoner altijd terecht kan is het Serviceplein
- We werken wijkgericht
- We organiseren de integraliteit op die onderdelen in het proces waar het nodig is om een samenhangende oplossing voor het gezin te kunnen borgen
- De wijze waarop we de ondersteuning in het sociale domein organiseren dient zo eenvoudig mogelijk te zijn

Preventie

We zetten in op preventie om onnodige dure zorg te voorkomen. De specialistische hulp dient daarom te worden verbonden met het voorliggende veld.

We sturen op afschaling specialistische (maatwerk)voorzieningen. Hierbij geldt dat we voor het individu zo licht inzetten als mogelijk en zo zwaar als nodig. We verwachten dat het effect is dat de inzet op specialistische zorg in totaal afneemt. Soms kan direct inzetten van zwaardere zorg voorkomen dat langdurig zorg nodig is. Ook willen we voorkomen dat er te lang lichtere vormen worden 'uitgeprobeerd'. Vanuit het belang van de inwoner geldt ook het principe: waar het kan doen we het in één keer goed.

Kwaliteit

Het leveren van kwaliteit is een belangrijk uitgangspunt voor het maken van afspraken met aanbieders. Dit uit zich onder andere in:

- Het maken van afspraken over kwaliteitscriteria in de inkoop
- Het opnemen van kpi's die betrekking hebben op kwaliteit van de ondersteuning
- Meten van klanttevredenheid en bijsturen van dienstverlening als deze achterblijft

Aandacht voor overgang naar een volgende levensfase (met name 18 – 23 jaar)

In de uitvoering en contractering van ondersteuning hebben we aandacht voor de overgang van naar een volgende levensfase van onze inwoners. Met name in de leeftijdsgroep van 18 tot 23 jaar vindt vaak een verandering plaats die vraagt om een goede samenhang in de contractering. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken van de overgang van school naar werk en de overgang van jeugdhulp naar volwassenenhulp. De ondersteuning van met name kwetsbare groepen die in deze fasen zitten dient goed over te lopen naar een volgende levensfase. Inwoners mogen niet tussen wal en schip raken.

Hulp en ondersteuning dichtbij

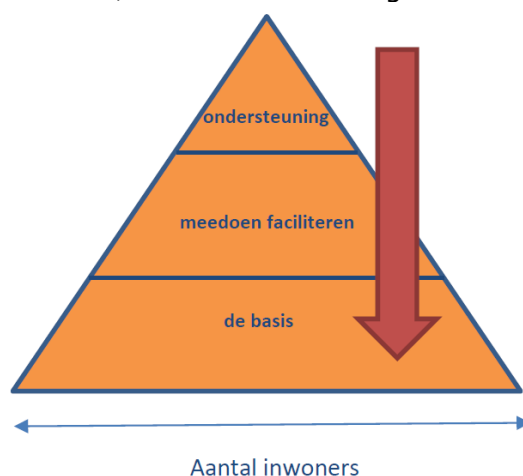
- Uitvoerende partijen organiseren de hulp zo dicht mogelijk bij het gezin.
- Uitvoerende partijen hebben een stevige lokale inbedding

Gebiedsgerichte benadering

We sluiten in onze uitvoering aan bij de specifieke situatie en behoefte in de gebieden. Dit zien we nu al terug in de wijze waarop de JGT's, MDT's en Tom in de buurt zijn georganiseerd. Op langere termijn zou zelf de bekostiging kunnen worden afgestemd op de wijk. Dit punt vraagt echter nader onderzoek en is een punt van uitwerking voor langere termijn.

Sturingsfilosofie: sturen op maatschappelijke effecten

De gemeente sluit aan bij de kracht en initiatieven van de samenleving, geeft ruimte en vertrouwen. We streven ernaar om de beweging naar beneden te maken, zoals verbeeld in onderstaande piramide. We verwachten van aanbieders dat zij in de ontwikkeling van hun dienstverlenings-, hulpverlenings- en zorgaanbod deze beweging ook maken. We sturen hierbij als opdrachtgever op samenhang en verbinding. We willen dat professionals zoveel mogelijk de ruimte krijgen om hun vak uit te oefenen, zowel binnen de gemeentelijke organisatie als daarbuiten. Voor de gemeente betekent dit deels loslaten, vertrouwen en anders sturen. Van maatschappelijke organisaties en professionals vraagt dit om verantwoordelijkheid nemen en samenwerken met partners om tot een compleet ondersteuningsaanbod te komen, binnen de hiervoor gestelde financiële kaders.⁴



⁴ Beleidsplan Beter voor elkaar 2014-2018 (2014/20633)

Voor de wijze van contractering betekent dit:

- Sturing op basis van prestaties en maatschappelijke effecten.
- Lokale sturing en stevig contractmanagement in partnerschap.
- Bezuinigingen, indien van toepassing, realiseren binnen de opdracht.
- Ruimte creëren voor professionals.
- Terugdringen van bureaucratie.

Denken in oplossingen in plaats van producten

De gemeente heeft als opdracht in 2017 voor haar inwoners een palet aan hulp en ondersteuning te bieden dat effectieve, duurzame oplossingen biedt voor, volwassenen, jeugdigen en gezinnen. Hierbij is de vraag van cliënten leidend, en niet het bestaande aanbod. We willen het denken in nieuwe type oplossingen bij aanbieders stimuleren in de manier waarop wij aanbieders contracteren.

Bekostiging: van producten naar resultaat

Wij streven naar ontschotte financiering, zover dit mogelijk is binnen de huidige wet- en regelgeving. Hierbij sturen wij op maatschappelijke effecten en resultaten.

Dit leidt tot:

- Ontschotting van financiering, waar mogelijk sociaal domein breed.
- Een wijze van bekostiging die een kostenefficiënte uitvoering en transformatie faciliteert (bijvoorbeeld populatiebekostiging).

Partnership en contractmanagement

We ontwikkelen de transformatie in het veld in partnership. Dat betekent dat we contracteren vanuit het principe dat de gemeente bepaalt 'wat' en de aanbieder bepaalt 'hoe' en gedurende de looptijd van het contract intensief samenwerking op basis van deze rolverdeling. Na het afsluiten van het contract is het een continu proces om te volgen welke interventies leiden tot succes, welke verbeteringen nodig zijn in (dagelijkse) uitvoering, implementatie en bewaken van contractafspraken, beheersing van kosten, etc. Dit vraagt om een stevige inzet op contractmanagement.

Maatwerk en integrale aanpak: weg van schotten en kokers naar hulp op maat

Wij streven naar een sociaal domein waarbij samenwerking en verbinding wordt gezocht tussen participatie en inkomen, onderwijs, schulddienstverlening, veiligheid en (jeugd)hulp. Uitgangspunten hiervoor zijn:

- Ontkokering en innoveren van de (jeugd)hulp (nieuwe arrangementen over grenzen van disciplines).
- Organisatieprincipes die de transformatie stimuleren en ruimte geven aan professionals.
- Organisatieschaal volgens het principe lokaal/subregionaal waar mogelijk, regionaal wanneer van toegevoegde waarde, bijvoorbeeld vanwege volume, expertise of wet- en regelgeving.
- Meerjarig contracteren, zodat aanbieders in partnerschap met de gemeente ruimte krijgt voor transformatie en doorontwikkeling.

Marktordening: Een stevig en innovatief zorg- en hulpverleningslandschap

Als gemeente nemen wij onze verantwoordelijkheid voor de organisatie en het in stand houden van kwalitatief goede zorg, hulpverlening en dienstverlening zonder vanuit huidige organisaties te redeneren. Voor verdere transformatie van het ondersteuningsaanbod achten wij meer samenhang, samenwerking en ontkokering noodzakelijk. Daarbinnen is het behoud van expertise en specialisme ook van belang. We sturen op keuzevrijheid binnen het aanbod, niet keuzevrijheid in aanbieders

Efficiëntie en beperken onnodige bureaucratie

- Maatwerk waar nodig en lean waar het kan
- Van indiceren naar arrangeren. Geen beschikkingen afgeven als het niet nodig is
- Verantwoording gericht op resultaat en wettelijk eisen. Geen onnodige verantwoording van aanbieders

Regionale samenwerking als toegevoegde waarde voor onze inwoners

Gemeente Alphen aan den Rijn werkt op dit moment intensief samen met de gemeenten uit de Rijnstreek en Holland Rijnland om de doelen van de sociale domein te realiseren. Voor de jaren 2015 en 2016 heeft gemeente de jeugdhulp samen gecontracteerd met de gemeenten uit Holland Rijnland en op een eenduidige manier. Ook voor de periode na 2017 wordt de samenwerking op het subregionale en regionale niveau van groot belang geacht.

Voor sommige onderdelen van de jeugdhulp is regionale samenwerking verplicht (jeugdbescherming en jeugdreclassering, de zogenoemde hulp in gedwongen kader). Op andere onderdelen is bundeling van kennis, uitvoering en middelen wenselijk omdat het veelal om specialistische zorg gaat die gepaard gaat met financiële risico's en waarbij het volume van de inkoop voor sommige vormen van zorg dusdanig beperkt is, dat het efficiënter is om hierin als gemeenten gezamenlijk op te trekken.

Tegelijkertijd vraagt de transformatie van de jeugdhulp na 1 januari 2017 om een verdergaande wijkgerichte en integrale inbedding van de (gespecialiseerde) jeugdhulp. Deze ontwikkeling is voor gemeente leidend voor de te maken keuzen op het vlak van de inkoopstrategie en daarmee samenhangende vertaling naar de aard en inhoud van de samenwerking. De vraag doet zich daarbij voor op welk niveau de uitvoering van de jeugdhulp het best georganiseerd kan worden en hoe dat zich vertaalt in een samenhangende lokale, subregionale en regionale inkoopstrategie. De komende tijd wordt dit vraagstuk op basis van een verdergaande analyse en marktverkenning uitgewerkt. Daarbij geldt steeds als uitgangspunt dat de regionale samenwerking moet bijdragen aan het zo optimaal mogelijk realiseren van de doelen voor de inwoners van Alphen aan den Rijn.

In november 2015 is een regionale uitgangspuntennotitie vastgesteld in het PHO Maatschappij Holland Rijnland die het startpunt markeert om met elkaar het proces vorm te geven hoe we de inkoop van de jeugdhulp 2017 willen vormgeven. In dit proces is ruimte om lokale input mee te geven, voordat wordt overgegaan tot het verstrekken van een opdracht tot gezamenlijke inkoop. Belangrijk uitgangspunt voor de gemeente Alphen aan den Rijn in deze beschrijving is de ruimte voor lokale diversiteit binnen een regionale aanpak.

6. Vertaling uitgangspunten

Deze paragraaf beschrijft wat bovenstaande uitgangspunten betekenen voor de voorbereiding van de inkoop jeugdhulp 2017, de organisatie van integrale toegang, de uitvoering van PGB en de afspraken over de uitvoering van de 'oude' Wmo. Aangezien er vooral op het gebied van jeugd nog een grote verandering moet worden doorgevoerd, wordt aan dit onderwerp in deze uitwerking het meeste aandacht besteed. Deze uitwerking valt echter niet los te zien van de andere onderwerpen.

6.1 inkoop jeugdhulp in 2015 en 2016

Sinds 2015 is gemeente Alphen aan den Rijn verantwoordelijk voor de jeugdhulp. De Rijksoverheid heeft voorgeschreven dat de transitie naar de gemeenten zorgvuldig moest geschieden. Van rijkswege is bepaald dat iedere regio een Regionale Transitiearrangement Stelselherziening Jeugdhulp (RTA) moest opstellen en de inkoop regionaal moest organiseren. Het gevolg hiervan is dat alle jeugdhulpinstellingen in de regio Holland Rijnland die voorheen gefinancierd werden door het zorgkantoor of de provincie, ook voor de jaren 2015 en 2016 gecontracteerd. De consequentie is dat de inkoop voor een groot deel is georganiseerd en gefinancierd op een manier die voorheen ook gold. Daarom kent het huidige hulpaanbod een traditionele indeling in percelen die aansluit op de aard en wijze waarop de zorgaanbieders vanouds jeugdhulp aanboden. Deze indeling, gebaseerd op specialismen, bestaat uit 8 percelen:

1. 24 Uurs zorg Jeugd en Opvoedhulp.
2. Gesloten Jeugdhulp.
3. Jeugdbescherming en jeugdreclassering.
4. Ernstige enkelvoudige dyslexie.
5. Basis geestelijke gezondheidszorg jeugd (GBGGZ).
6. Specialistische geestelijke gezondheidszorg jeugd (SGGZ).
7. Gespecialiseerde jeugdhulp kinderen en jongeren met een beperking.
8. Jeugd- en Gezinsteams.

Met het laatste perceel is een eerste grote stap in de transformatie van de jeugdhulp gezet. Door de invoering van de Jeugd- en Gezinsteams (JGT's) is de toegang tot de jeugdhulp, de diagnose en de begeleiding in de vijf wijken van gemeente Alphen aan den Rijn dichtbij ouders en gezinnen gebracht.

Het totale jeugdhulpbudget dat de gemeente Alphen aan den Rijn vanuit het Rijk heeft ontvangen is in 2015 in zijn geheel besteed aan noodzakelijke budgetgaranties voor de jeugdhulpaanbieders. Een verplichting die voortvloeit uit het RTA. Binnen deze verplichting is ruimte gecreëerd om het personeel van de gespecialiseerde jeugdhulpinstellingen toe te delen aan de vijf JGT's. Het RTA maakte het beperkt mogelijk om via de inkoop een omvangrijker beweging naar meer generalistische jeugdhulp en preventie en de daarop aansluitende vernieuwing in de jeugdhulp te maken. Door een veelheid aan contracten en percelen, binnen traditionele, conservatieve inkoopkaders, konden specialistische jeugdhulpaanbieders onvoldoende worden uitgedaagd om te innoveren, om samen te werken en om de jeugdhulp te de-institutionaliseren. Per 1 januari 2017 is gemeente Alphen aan den Rijn in de gelegenheid om de transformatie van de jeugdhulp in de volgende fase te

brengen en meer in de pas te laten lopen met de bredere transformatie van het Sociaal Domein, zoals deze in de afgelopen jaren in gemeente in gang is gezet.

6.1.1. Wat willen we bereiken in de jeugdhulp

De centrale doelstelling van ons beleid is dat de jeugd in gemeente Alphen aan den Rijn gezond en veilig opgroeit en ze hun talenten kunnen ontwikkelen om later, naar vermogen, deel te nemen en bij te dragen aan de maatschappij. Dit beleid is vastgelegd in het beleidsplan Beter voor Elkaar, waarin de visie is verwoord dat de ondersteuning meer dan voorheen gericht dienen te zijn op het hervinden van de eigen kracht of het versterken van de eigen kracht. Zelfredzaamheid is een belangrijke basis om te kunnen participeren in de samenleving. In een zelfredzame samenleving vormen mensen die elkaar wederzijds ondersteuning bieden de vruchtbare bodem voor onze pedagogische civil society. Als ouders en kinderen aanvullende ondersteuning nodig hebben dan moet deze worden geboden en wordt er een zo compleet mogelijke oplossing voor inwoners gezocht, eerst in de eigen leefomgeving en binnen de basisvoorzieningen zoals sport en onderwijs, vanuit het principe: 1gezin1plan. Hiertoe streeft gemeente Alphen aan den Rijn naar een ontkokerd stelsel van sociale ondersteuning voor alle leefgebieden en alle levensfasen van inwoners.

Leidende uitgangspunten voor de sociale ondersteuning zijn:

1. Wanneer ouders of jeugdigen hulp vragen en krijgen bij het opvoeden en opgroeien hebben ze zoveel als mogelijk zelf de regie. Voor iedereen is het van belang steun te krijgen uit de directe omgeving van het sociale netwerk. Daarom wordt eerst gekeken welke steun en hulp het eigen sociale netwerk kan bieden en hoe dat netwerk versterkt kan worden. Steun dichtbij, hoe klein ook, is effectief en duurzaam.
2. Wanneer jeugdigen, jongeren en ouders hulp nodig hebben bij het opvoeden en/of opgroeien, moet informatie, advisering, ondersteuning en hulp snel, dichtbij en laagdrempelig beschikbaar zijn, gericht op het versterken van de eigen kracht van ouders en opvoeders.
3. Wanneer jeugdigen, jongeren en ouders advies, ondersteuning of hulp nodig hebben, wordt bij het bepalen van de hulp integraal naar hun vraag en behoefte gekeken.
4. Specialistische hulp wordt zo dicht mogelijk bij de eigen leefomgeving georganiseerd. Voor kinderen en gezinnen die permanente ondersteuning nodig hebben, is langdurige ondersteuning beschikbaar.

6.1.2 Eerste ervaringen met jeugdhulp in 2015

Uit de eerste kwartaalrapportages jeugdhulp over 2015 blijkt dat de keuze voor de invoering van de wijkgerichte JGT's een goede lijkt. Inwoners weten de weg naar de Jeugd- en gezinsteams goed te vinden en de eerste signalen wijzen op tevredenheid bij cliënten. De toestroom naar het JGT is echter zodanig groot, dat zij onvoldoende in de gelegenheid zijn om zelf hulp en ondersteuning te bieden en noodgedwongen doorverwijzen naar de specialistische jeugdhulp. Het JGT is in het tweede kwartaal de grootste verwijzer, na de huisarts.

Als we naar het zorggebruik kijken dat blijkt de hulp aan jeugdigen voor ruim 70 procent te bestaan uit ambulante hulp op de locatie van de aanbieder. Hierbij gaat het vaak om GGZ-behandeling. De hulp wordt overwegend geboden binnen de disciplines, zoals deze zijn gecontracteerd. Integrale hulp over de grenzen van percelen heen is nog steeds uitzonderlijk. De aard van de contractering dwingt het ontwikkelen van een gezamenlijk aanbod nog onvoldoende af. Ook wijzen de signalen erop dat het tijdig opschalen – het inschakelen van gespecialiseerde jeugdhulp– en afschalen – het benutten van algemene voorzieningen en het eigen netwerk– nog onvoldoende gemeengoed is. Een punt van aandacht is verder de samenwerking tussen jeugdhulp en het onderwijs, zoals deze naar voren komt in de thuiszitters-problematiek, en het vraagstuk van de aansluiting van jeugdhulp op de voorzieningen voor volwassenen op het gebied van Wmo en Participatie. Uit deze eerste ervaringen kan de voorlopige conclusie worden getrokken dat er meer geïnvesteerd moet worden in de transformatie van de specialistische jeugdhulp om tot een effectievere en efficiëntere jeugdhulp te kunnen komen.

De inkoop van specialistische jeugdhulp is in 2015 en 2016 nog grotendeels gebaseerd op een ouderwetse indeling in producten. De contractering in percelen leidt tot schotten in financiering die integrale aanpak en samenwerking niet bevorderen.

Bij de contractering op basis van maatschappelijke effecten voor andere disciplines in het sociale domein hebben we gemerkt dat dit leidt tot een verandering die ruimte biedt voor vernieuwing. Hierbij is het van belang om niet te denken in bestaande producten, maar in benodigde oplossingen voor de inwoners. De inhoudelijke oplossing wordt dan bepalend voor de wijze van contracteren. Deze denkwijze vinden we nu nog niet terug in de contractering van de specialistische jeugdhulp.

De combinatie van laagdrempelige toegang en direct handelen en behandelen, die kenmerkend is voor het JGT-concept, lijkt te voorzien in een belangrijke maatschappelijke behoefte van onze inwoners. Wij willen deze werkwijze daarom graag omarmen, versterken en verder integreren in de toegang en uitvoering van het sociale domein.

6.1.3 Wat betekent dit voor de inkoop jeugdhulp 2017?

De jeugdhulpproblematiek vraagt om arrangementen over de grenzen van verschillende disciplines binnen de jeugdhulp, maar ook tussen de jeugdhulp en de andere delen van het sociaal domein. Hieronder worden een aantal vormen van ondersteuning genoemd die geclusterd zijn op basis van de inhoudelijke oplossing die zij bieden, in plaats van alleen op specialisatie. We onderzoeken hoe we deze indeling mee kunnen nemen in de inkoop van jeugdhulp 2017:

- Vrij toegankelijke basisjeugdhulp door jeugdprofessionals in lokale jeugd en gezinsteam. Kernfuncties van het JGT zijn: toegang, basisdiagnostiek, ambulante hulp en een schakelfunctie naar voorliggend veld of specialistische zorg.
- Praktische ondersteuning bij de opvoeding zoals praktische gezinsbegeleiding (in samenhang met werk, inkomen, wonen, mantelzorgondersteuning). Doel is versterken van de draagkracht van gezinnen. Hierbij speelt het JGT een rol, maar ook

hulp bij schuldsanering, expertise op het gebied van kinderen met een beperking, huishoudelijke hulp.

- Vervangende leefomgeving in de vorm van pleegzorg, gezinsvervangende huizen of residentiële zorg (inclusief jeugdzorgplus). Doel is om te komen tot een aanbod dat beter aansluit op het gewone leven en de begeleiding door het JGT, instroom naar zwaarste vormen van jeugdhulp voorkomt en capaciteit van specialistische zorg en andere vormen zoals gezinshuizen, logeerhuizen, pleegzorg, netwerkplaatsingen kan worden omgebouwd naar tijdelijke vormen.
- Ondersteuning aan zorgleerlingen in het onderwijs door de hulp en dienstverlening vanuit onderwijs, jeugdhulp en participatie en van de inzet vanuit het eigen netwerk meer te integreren.
- Gespecialiseerde zorg en expertise in de vorm van consultatie, diagnose en behandeling. Doel is te komen tot vormen van consultatie die de JGT's optimaal versterken. Daarop aansluitend een aanbod van diagnose en behandeling dat compact en flexibel inzetbaar is.
- Zorg in het beschermend kader (jeugdbescherming, jeugdreclassering gesloten plaatsing)
- Crisiszorg

De overgang van jeugd naar volwassen dient soepel te verlopen. De inwoner mag geen last hebben van een wijziging in ondersteuning bij de overgang naar een nieuwe levensfase als dat betekent dat de benodigde ondersteuning met een andere partij is gecontracteerd. De overgang dient soepel te verlopen. Voor de contractering vraagt dit specifiek aandacht voor de groep 18–23 jarigen.

6.1.4 Financiële opgave en snelheid van transformatie

Naast de inhoudelijke noodzaak om te transformeren, staat de gemeente tevens voor een financiële opgave. Hoewel met de introductie van de jeugd- en gezinsteams een eerste stap in de transformatie is gezet naar een efficiënter en effectiever stelsel, is het onwaarschijnlijk dat het huidige transformatietempo binnen de nieuwe budgettaire kaders kan worden gerealiseerd. Zoals aangegeven moest voor 2015 en 2016 worden gekozen om de bestaande contracten te continueren vanwege het RTA. Ook in 2016 zijn de mogelijkheden beperkt om de transformatie een extra impuls te geven.

De ambitie van gemeente Alphen aan den Rijn om de middelen die vanuit de rijksbijdrage jeugdhulp beschikbaar zijn, kaderstellend te laten zijn voor de uitvoering van de jeugdhulp, vraagt om een versnelling van de transformatie van de jeugdhulp. Dit betekent dat gemeenten moet werken aan de totstandkoming van een effectievere en efficiëntere jeugdhulp door: vroegsignalering, vroeginterventie, vervanging van duurdere (individuele) vormen van hulp door minder kostbare (collectieve) vormen, duurzame oplossingen te genereren door ontkokering en integratie van nu nog gescheiden domeinen in de jeugdhulp en tussen de jeugdhulp en andere delen van het sociaal domein, en door het ontwikkelen van nieuwe arrangementen over de grenzen van de verschillende disciplines binnen het sociale domein, zoals onderwijs–zorg arrangementen.

6.2 Integrale toegang

Bij de organisatie van integrale toegang staat voorop dat deze voor de inwoners logisch geregeld is en dat zij altijd een goed antwoord krijgen, waar ze zich ook melden. De toegang dient laagdrempelig te zijn en niet alleen een 'indicatiepunt'; er wordt waar mogelijk en nodig direct hulp geboden zonder vergaande bureaucratie. Vanuit die gedachte is het aan de gemeente en onze samenwerkingspartners om een integrale aanpak te borgen.

Op het Serviceplein wordt gewerkt met een integrale benadering. Afhankelijk van de hulpvraag wordt een inwoner geholpen door iemand die een generalist is en een breed gesprek voert op meerdere levensdomeinen, of door een specialist (bij enkelvoudige problematiek). Een aantal generalisten en specialisten is niet in dienst van de gemeente, maar van MEE, Tom in de Buurt of Participe. De expertise die zij hebben kan ook in bepaalde casuïstiek specialistisch worden ingezet. Daarnaast kunnen inwoners zich ook rechtstreeks melden bij Tom in de buurt of de JGT's. Voor vragen rondom jeugd is primair de toegang geregeld in de Jeugd en gezinsteam (JGT's). De medewerkers van het Serviceplein werken nauw samen met de medewerkers van de JGT's en Tom in de buurt. Op deze manier sluit de toegang goed aan bij de logische vindroutes van de inwoners en de wijkgerichte aanpak. Om de integrale aanpak in de toegang te borgen, zijn er gemeenten die zogenaamde 0-100 teams hebben ingericht. Deze teams richten zich op alle vragen van inwoners van jong tot oud. In de praktijk zijn de ervaringen met deze teams echter op veel plaatsen niet positief. De integraliteit komt niet vanzelf tot stand door veel specialismen in één team te plaatsen. De teams worden te groot en verliezen daardoor aan slagkracht. Bovendien is niet in ieder casus sprake van multi-problematiek. Hoe ligt meer voor de hand om de integraliteit daadwerkelijk te organiseren waar die ook nodig is. Hierbij is het van belang om door het hele proces heen, ook als een specialist wordt ingeschakeld, steeds de integrale benadering te borgen en er alert op te zijn of een casus die enkelvoudig leek niet later toch meervoudig blijkt te zijn of is geworden. We constateren hierbij dat 'toegang' een statisch begrip lijkt. Terwijl in de praktijk blijkt dat juist bij meervoudige problematiek dit een dynamisch proces is dat dit veel meer een continu proces is in de integrale benadering. Op dit moment wordt een onderzoek uitgevoerd dat ons meer inzicht geeft in hoeveel gevallen en op welke onderwerpen er sprake is van meervoudige casuïstiek en samenloop.

Op basis van dit onderzoek en ervaringen uit de praktijk werken we gedurende 2016 uit op welke elementen het nodig is om meer integraliteit te organiseren. We nemen daarin mee of er iets extra's nodig is om samenwerkende partijen in de integrale toegang efficiënt te laten samenwerken. Daarnaast wordt het borgen van een continue lijn van integrale aanpak een belangrijk punt in de inkoop van specialistische (jeugd) hulp. Juist op de 'grenzen' van contracten en ketens is het van belang om hier goede afspraken over te maken. Voorbeelden hiervan zijn de aansluiting voor de doelgroep 18-23 jaar, jeugd-onderwijs, jeugdhulp-Tom in de buurt voor totale ondersteuning van het gezin. Preventie en specialistische hulp.

6.3 Persoonsgebonden budget (PGB)

Het PGB vormt een gelijkwaardig alternatief voor zorg in natura en vormt daarmee een belangrijk instrument om maatwerk en keuzevrijheid te garanderen. De PGB-houder dient daarbij wel in staat te zijn het PGB te beheren⁵. De uitvoering van een integraal PGB past goed in een integrale aanpak en zou voor veel inwoners een goede oplossing zijn. Het toekennen van een integraal PGB is echter niet altijd zonder meer mogelijk, omdat regelgeving in de Wmo2015 en de jeugdwet niet altijd eenduidig is. Op verschillende plaatsen in het land worden op dit moment pilots uitgevoerd met de inzet van een integraal PGB. In de gemeente Alphen aan den Rijn zetten we waar mogelijk in op een integraal PGB.

Gedurende 2015 en 2016 onderzoeken we wat er nodig is om een integraal PGB uit te voeren binnen de kaders van de wetgeving⁶. Waar mogelijk experimenteren we hier al mee, zodat gezinnen daar nu al hun voordeel mee kunnen doen. Om die reden beleggen we de afhandeling van de PGB's voor Wmo oud en nieuw en jeugd bij één organisatie. Dat is een randvoorwaarde om de uitvoering van een integraal PGB mogelijk te maken.

6.4 Uitvoering 'oude' Wmo taken

De uitvoering van 'oude' Wmo taken kent drie belangrijke onderdelen:

- de toegang tot deze vorm van ondersteuning,
- het proces van toekennen van een voorziening en de administratieve afhandeling die daarbij hoort
- indien er geen gebruik gemaakt wordt van een collectieve voorziening: het leveren van de individuele voorzieningen⁷ door gecontracteerde partijen of in de vorm van een PGB

Het eerste deel van het proces wordt uitgevoerd binnen het concept van integrale toegang in het Serviceplein. Het oude Wmo loket is hiermee geïntegreerd in de integrale aanpak. De vml. Wmo uitvoeringsorganisatie levert hierin de benodigde expertise en houdt de verbinding met recente ontwikkelingen en het welzijnswerk. Het proces van toekennen van een voorziening en de administratieve afhandeling gebeurt grotendeels nog op de oude manier.

Op basis van evaluatiegesprekken en een analyse van het proces, constateren we dat we tevreden zijn met het concept waarin de vml. Wmo uitvoeringsorganisatie als 'Wmo specialist' de uitvoering van Wmo taken in de brede uitvoering van het Sociaal domein voor haar rekening neemt. De opdracht aan de uitvoerende partij wordt aangepast op basis van de eerder genoemde uitgangspunten. Tevens worden ook verbeteringen doorgevoerd die

⁵ Zie voor uitgangspunten en wettelijke bepalingen hiervoor het Beleidsplan Beter (voor elkaar en de verordening Sociaal Domein

⁶ Hiermee wordt ook uitvoering gegeven aan de motie Integraal Persoonsgebonden Budget, VVD, GroenLinks en SGP, oktober 2015

⁷ Individuele hulpmiddelen en hulp bij het huishouden

bijdragen aan een hogere klanttevredenheid. We verstrekken deze opdracht opnieuw aan Participe Alphen aan den Rijn met ingangsdatum 1 januari 2017.

De evaluatie heeft ook aanbevelingen opgeleverd die relevant zijn voor de uitvoerders van de contracten van individuele voorzieningen. Deze worden meegenomen op het moment dat daar opnieuw wordt gecontracteerd.

7. Verbinding met andere trajecten gericht op transformatie in het sociaal domein

Zoals gezegd hebben we er voor gekozen om, waar mogelijk, direct vanaf 1 januari 2015 de basis te leggen voor een getransformeerde aanpak. Dit is duidelijk zichtbaar in:

- de veranderde werkwijze en de inrichting van het Serviceplein
- de invoering van de Jeugd en Gezinsteams (JGT's)
- de start van Tom in de buurt
- de integrale verordening sociaal domein, die een goede basis vormt voor het nieuwe afwegingskader dat wordt gehanteerd in de uitvoering (integraal en met ruimte voor de professional)

Al deze onderdelen zijn niet statisch. In de dagelijkse praktijk kijken we steeds wat er goed gaat en wat niet en wordt de uitvoering steeds waar nodig bijgesteld. Dit gebeurt uiteraard in samenhang met elkaar. In 2015 is ook op andere beleidsterreinen in het sociaal domein gewerkt aan de totstandkoming van een ontschotte aanpak, gericht op het te bereiken effect. Het belangrijkste voorbeeld hiervan is de aanpak van het uitvoeringsplan herinrichting maatschappelijk domein.

Hoewel in de afgelopen jaren een goede basis is gelegd voor de transformatie in het sociaal domein is deze nog lang niet klaar. Dit zal nog een proces zijn van jaren.

Hieronder benoemen we vijf hoofdlijnen waar we komende tijd verder op inzetten om de transformatie zodanig vorm te kunnen geven, zodat deze bijdraagt aan de doelstellingen van ons beleid:

1. De wijze waarop we de uitvoering en contractering inrichten, zodanig dat we de juiste 'prikkel' zetten die de transformatie optimaal faciliteert. Hierbij gaan we uit van de sturingsfilosofie zoals beschreven in *Beter voor elkaar*.
2. Doorontwikkeling van het nieuwe afwegingskader: werken vanuit wat de inwoner nodig heeft in plaats van het uitvoeren van de wet. Dit is een cultuuromslag voor inwoners en alle betrokken partners in het veld. Wat betekent dit voor beleving, cultuur en communicatie (vanuit perspectief inwoners).
3. Leren het anders te doen (ontwikkelen van en trainen in methodiek voor de uitvoering, maar ook leren in andere rollen (bestuur, beleid): anders sturen).
4. Verder inzetten op preventie en verbinding maken met voorliggend veld.
5. Versterken en optimaliseren van ketensamenwerking.

6. Het verder ontwikkelen van contractmanagement uitgaande van samenwerking in partnership en transparante zakelijke afspraken.

Al deze zaken zijn een ontwikkelingsproces waar de komende tijd sterk op wordt ingezet. Bij nieuwe vraagstukken wordt vanuit de uitgangspunten Beter voor elkaar gewerkt. In de uitwerking wordt steeds de verbinding gemaakt tussen diverse activiteiten en vraagstukken. Dit doen we door bijvoorbeeld door bij de voorbereiding van een beleidsvraagstuk meerdere partijen uit de samenleving te betrekken en niet alleen de voor de hand liggende partijen gezien het onderwerp. We redeneren vanuit de het op te lossen probleem, gebruik makend van de kracht en complexiteit van de samenleving. We gaan uit van een netwerkbenadering in plaats van een gekokerde benadering.

8. Vervolgstappen in de aanpak

Op basis van de uitgangspunten in deze notitie worden de voorbereidingen gedurende 2016 getroffen. Hierbij zullen de eerste maanden van 2016 worden gebruikt voor een nadere uitwerking. Voor de inkoop van jeugdhulp doen we deze uitwerking regionaal in Holland Rijnland verband. Het doel is om de daadwerkelijke inkoop van de jeugdhulp 2017 in het voorjaar 2016 te starten.

9. Financiën

9.1 Financiën jeugdhulp 2017

Zoals beschreven in paragraaf 6.1.4. is er een ook een financiële opgave op met name jeugdhulp. De rijksbijdragen voor jeugdhulp worden de komende jaren sterk gekort. De gemeente Alphen aan den Rijn heeft de ambitie om op de jeugdhulp op lange termijn structureel uit de kunnen voeren binnen de middelen die we daarvoor van het rijk ontvangen. Eerder is aangekondigd dat de middelen voor jeugdhulp in 2016 en 2017 niet voldoende zullen zijn, door de kortingen die het rijk doorvoert op de rijksbijdrage voor jeugd. Om vanaf 2018 structureel de uitvoering van jeugd binnen de rijksbijdragen uit te kunnen voeren, is in 2016 en 2017 een incidentele investering nodig. De gemeenteraad heeft voor 2016 € 1,3 miljoen extra incidenteel beschikbaar gesteld voor de jeugdhulp. Bij het voorstel hiertoe is aangekondigd dat ook voor 2017 extra incidentele middelen benodigd zijn. Zie hiervoor het besluit met betrekking tot incidentele middelen jeugdhulp 2016 en 2017 (2015/37108). Hoeveel middelen benodigd zijn is afhankelijk van de wijze waarop we de inkoop 2017 zullen vormgeven. Op het moment dat inkoopplan 2017 beschikbaar is kunnen we een prognose maken van extra benodigde middelen en zal een voorstel voor incidentele middelen 2017 aan de gemeenteraad worden voorgelegd. Dit voorstel wordt meegenomen bij de kadernota 2017–2020

9.2 Benodigde middelen om Beter voor elkaar 2017 voor te bereiden

Voor de voorbereidende werkzaamheden om beter voor elkaar 2017 vorm te geven zijn geen extra financiële middelen benodigd. De kosten die voor de voorbereidende werkzaamheden worden gemaakt, worden gedekt uit het transitiebudget dat de gemeenteraad bij het

vaststellen van het beleidsplan Beter voor elkaar beschikbaar heeft gesteld. Het gaat hier om kosten voor bijvoorbeeld:

- Capaciteit en expertise
- (Juridisch) advies
- Implementatiekosten voor overgangsccliënten
- Voorbereidende werkzaamheden gedurende 2016 voor nieuwe contractpartners
- ICT
- Communicatie