

Uitvoeringstoets amvb reële prijzen Jeugdwet

Eindrapport

Auteurs: Renske van der Ploeg en Ewout Bückmann

© VNG Realisatie, Den Haag, 28 februari 2023

Management samenvatting

Het Ministerie van VWS heeft VNG gevraagd om een uitvoeringstoets te doen ten behoeve van de algemene maatregel van bestuur (amvb) 'Reële prijzen Jeugdwet' die volgens de huidige planning op 1 januari 2024 in werking zal treden. VNG Realisatie heeft deze uitvoeringstoets uitgevoerd in de periode van november 2022 tot en met januari 2023. De uitvoeringstoets is gedaan vanuit gemeentelijk perspectief en is opgesteld op basis van gesprekken met 12 gemeenten c.q. regio's.

In deze uitvoeringstoets is specifiek gekeken naar de uitvoerbaarheid van de amvb reële prijzen jeugd en de invloed op de werkzaamheden rondom de inkoop van jeugdhulp en preventie door gemeenten. De hoofdvraag van de uitvoeringstoets luidt: "Hoe kan de amvb reële prijzen Jeugdwet worden geïmplementeerd en wat zijn randvoorwaarden en risico's?".

Doel van de amvb: zorgvuldigheid, continuïteit en transparantie

In verschillende gemeentes en regio's zijn er discussies met aanbieders van jeugdzorg over de vraag wat reële prijzen zijn. Financiële tekorten bij gemeenten hebben de afgelopen tijd bijgedragen aan soms moeizame discussies tussen aanbieders en gemeente. Zo zijn er verschillende rechtszaken geweest tussen aanbieders en gemeenten over de gehanteerde prijzen.

Het doel van deze amvb is dat dat gemeenten en aanbieders bij het opstellen een het contract zorgvuldiger tot een reële prijs komen en dat wordt bijgedragen aan de continuïteit van de dienstverlening. De randvoorwaarde hierbij is dat aanbieders transparantie bieden in de opbouw van kostprijzen. De amvb gaat expliciet niet om het bepalen van de hoogte van de prijzen zelf, dat blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente. Een reële prijs zal geografisch kunnen verschillen, vanwege uiteenlopende prijzen van o.a. grondprijzen, schaarste aan professionals, verschillende visies op behandeling en verschillen in complexiteit en zorgzwaarte in lokale populaties.

Huidige inkoop van jeugdhulp verschilt per gemeente maar is niet belangrijkste voor impact amvb

Er zijn drie mogelijke manieren waarop gemeenten inkoop van jeugdhulp organiseren: inspanningsgericht (p*q), resultaatgericht en taakgericht. Gemeenten/regio's kiezen voor een uitvoeringsvariant die past bij de zorgvorm, sturingsfilosofie of mogelijkheden in de markt. Deze keuze heeft consequenties op de samenwerking met de aanbieders en het contract-tot-controle proces. Elke manier vraagt om eigen contractafspraken. Veruit de meeste gemeenten werken voor de meeste zorgvormen inspanningsgericht. Voor deze uitvoeringstoets spraken we 12 gemeenten/regio's waarvan 8 inspanningsgericht werken, twee werken (grotendeels) resultaatgericht en drie (grotendeels) taakgericht.

De impact van de voorgestelde wijziging hangt mede af van de bestaande werkwijze in een gemeente (inspanningsgericht, resultaatgericht of taakgericht). Uit de interviews blijkt dat niet de manier waarop inkoop is georganiseerd de meeste invloed heeft op de impact van de amvb reële prijzen, maar de manier van samenwerken met de aanbieders van jeugdhulp in de regio. Daarnaast lijken er in regio's met een beperkt aantal aanbieders minder discussies over kostprijzen te zijn. Hoe meer er sprake is van strategisch partnerschap, transparantie en onderling vertrouwen, hoe beperkter de impact naar verwachting is. Bij een goede samenwerking tussen gemeenten en aanbieders is de impact beperkt en beperken de uitvoeringsconsequenties zich vooral tot het proces rond een nieuwe inkoop. Als de samenwerking tussen gemeenten en aanbieders vooral rond kostprijzen meer op gespannen voet staat, zijn er zorgen bij die gemeenten/regio's over de impact, niet alleen bij nieuwe inkoop, maar ook tijdens de looptijd van de contracten.

Bovenstaande bevindingen betreffen met name diensten voor jeugdhulp, kinderschermingsmaatregelen of jeugdreclassering. Deze amvb en de uitvoeringstoets richt zich ook op preventie. Dit wordt voornamelijk binnen afzonderlijke gemeenten en meestal via subsidies geregeld. De kostprijs-elementen uit de amvb sluiten aan bij de huidige verantwoording van deze subsidies, waardoor de verwachting is dat de impact en uitvoeringsconsequenties beperkt zijn.

Onzekerheid of amvb bijdraagt aan beoogde doelen

Verschillende gemeenten geven aan dat zij niet verwachten dat de concept-amvb reële prijzen jeugd bijdraagt aan zorgvuldigheid, continuïteit en transparantie. Omdat de amvb alleen de elementen waaraan een reële prijs moet voldoen benoemt en hier binnen geen kaders of normen stelt, verwachten gemeenten niet dat de discussies over prijzen en kosten zullen verdwijnen. Wat reële prijzen of percentages zijn voor zaken als vastgoed, overhead en inhuur, blijft een mogelijk punt van discussie. De structuur met vaste kostenelementen kan wel helpen om kostenonderzoeken beter vergelijkbaar te maken en te leren van andere regio's.

Amvb reële prijzen Jeugdwet uitvoerbaar voor gemeenten, nadat...

Op basis van het onderzoek kunnen we concluderen dat de amvb uitvoerbaar is voor gemeenten, nadat er aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Deze randvoorwaarden hebben betrekking op het adequaat adresseren van (1) het risico dat de amvb de focus legt kosten en daardoor ten koste kan gaan van kwaliteit; (2) het risico dat de amvb een kosten opdrijvend effect heeft; (3) de uitleg en communicatie richting gemeenten.

Ad. 1. Veel gesproken gemeenten en regio's zien het als een risico dat sturen op geld door deze amvb, die focust op kosten, belangrijker wordt dan sturen op kwaliteit op basis van samenwerking en vertrouwen. De vrees is dat door de amvb kosten belangrijker worden dan kwaliteit.

Ad. 2. Gemeenten wijzen erop dat de bewijslast voor reële prijzen door de amvb bij hen kan komen te liggen en dat het voor aanbieders van jeugdhulp makkelijker wordt om hierover in discussie te

gaan met gemeenten. De verwachting van de gemeenten is dat de amvb bij sommige soorten jeugdhulp tot hogere tarieven en uitgaven bij (her)contractering gaat leiden. In sommige gevallen zijn lagere tarieven ook mogelijk. Als netto effect worden gelijke tot hogere uitgaven verwacht. Deze verwachting is mede gebaseerd op een vergelijkbaar effect bij een aantal producten binnen de Wmo, ondanks dat de aanleiding voor de amvb reële prijzen Wmo een andere was dan die voor deze amvb Jeugd. Gemeenten verwachten extra kostprijsonderzoeken nodig te hebben, hierdoor nemen de uitvoeringskosten voor gemeenten toe. In ieder geval bij de start van een nieuwe inkoopronde of subsidietraject, maar mogelijk ook tijdens de looptijd van contracten.

Ad. 3. Gemeenten hebben behoefte aan een duidelijke uitleg en toelichting bij de amvb en goede communicatie richting gemeenten en aanbieders over de amvb. Belangrijk hierbij is om te onderscheiden wat de gevolgen zijn voor gemeenten die hun inkopen nu nog inspanningsgericht, resultaatgericht danwel taakgericht hebben georganiseerd. Daarnaast is het voor gemeenten belangrijk goed uit te leggen hoe deze amvb zich verhoudt tot de totale kwaliteit van jeugdhulp en tot de hervormingsagenda Jeugd.

Aanbevelingen voor de voorbereiding en implementatie

Op basis van deze uitvoeringstoets worden belangrijke aanbevelingen gedaan voor de implementatie van de amvb reële prijzen.

- Ministerie van VWS: pas de toelichting van de amvb aan om aandacht te schenken aan de doelen, kwaliteit en partnerschap bij jeugdhulp, naast reële en transparante prijzen. Geef ook specifieke aandacht aan de verschillende uitvoeringsvarianten en hoe de amvb hier bij aansluit.
- Ministerie van VWS: zorg voor heldere communicatie richting gemeenten en aanbieders over de amvb. Geef aan hoe deze amvb zich verhoudt tot de totale kwaliteit van jeugdhulp en tot de hervormingsagenda Jeugd.
- Convenantpartijen 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp' (o.a. VNG, VWS en aanbieders): kom met een verdere uitwerking van de handreiking 'Inzicht in Tarieven' voor de taak & resultaatgerichte uitvoeringsvariant.
- Convenantpartijen 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp' (o.a. VNG, VWS en aanbieders): ga verder het gesprek aan over de risico's die aanbieder lopen, met name wat betreft vastgoed en inhuur en welke afspraken nodig zijn voor goede samenwerking.
- VNG: Stimuleer kennisdeling tussen regio's over goede voorbeelden, zowel in techniek als in wijze van samenwerken en over reële prijzen en normen of kaders voor zaken als vastgoed, overhead en inhuur.
- VNG: Ontwikkel een rekentool als hulpmiddel voor gemeenten bij inspanningsgerichte diensten.

Inhoudsopgave

Management samenvatting.....	1
Inhoudsopgave.....	4
1. Inleiding.....	5
1.1. Achtergrond.....	5
1.2. Vraagstelling.....	6
1.3. Aanpak en scope uitvoeringstoets.....	6
1.4. Leeswijzer.....	7
2. De amvb reële prijzen Jeugdwet in context.....	8
2.1. Huidige uitvoeringspraktijk.....	8
2.2. Toekomstige situatie.....	10
2.3. Samenhangende ontwikkelingen en regelgeving.....	13
3. Beschrijving processen inkoop jeugdhulp en preventie.....	15
4. Impact voor gemeenten van de amvb.....	17
4.1. Impact voor gemeenten tijdens de implementatie.....	17
4.2. Structurele impact voor gemeenten.....	20
4.3. Overige effecten van de amvb.....	21
4.4. Resumerend.....	22
5. Conclusies en aanbevelingen.....	24
5.1. Conclusies.....	24
5.2. Aanbevelingen.....	27
Bijlage A: Gesprekspartners.....	28
Bijlage B: Gebruikte bronnen.....	29

1. Inleiding

1.1. Achtergrond

Op 1 juli 2021 sloten de Branches Gespecialiseerde Zorg voor de Jeugd (BGZJ), de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), de Minister voor Rechtsbescherming en, mede namens de Jeugdautoriteit, de Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een convenant 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp'¹. In het kader van dat convenant heeft een projectgroep van vertegenwoordigers van deze convenantpartijen een handreiking opgesteld waarin richtlijnen voor de kostprijsberekening voor de zorg voor jeugdigen worden gegeven. Deze kostprijsselementen zijn in nu een concept amvb reële prijzen Jeugdwet² opgenomen.

De huidige planning is om deze amvb in de zomer van 2023 in het Staatsblad te publiceren en op 1 januari 2024 in werking te laten treden. Gemeenten hebben dan ongeveer een half jaar om hun verordeningen aan deze amvb aan te passen. De in de amvb opgenomen kostprijsselementen gelden echter al sinds 1 juli 2021, de dag dat het convenant 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp' en de daarbij behorende Handreiking in werking trad.

Deze algemene maatregel van bestuur (amvb) regelt dat gemeenten en aanbieders verplicht zijn om hun prijzen op te bouwen met gebruik van in de amvb bepaalde kostprijsselementen. Mede gelet op de ervaringen met een vergelijkbare amvb voor de Wmo 2015, wordt door het ministerie van VWS verwacht dat gemeenten en aanbieders hierdoor bij het opstellen van een contract zorgvuldiger tot een reële prijs komen. Dit zou moeten bijdragen aan de continuïteit van de dienstverlening. Een randvoorwaarde om dit te realiseren is dat aanbieders transparantie bieden in de kostprijzen.

Het Ministerie van VWS heeft VNG gevraagd om een uitvoeringstoets te doen ten behoeve van de amvb reële prijzen Jeugdwet die volgens de huidige planning op 1 januari 2024 in werking zal treden. VNG Realisatie heeft deze uitvoeringstoets uitgevoerd in de periode van november 2022 tot en met februari 2023. In deze uitvoeringstoets is specifiek gekeken naar de uitvoerbaarheid van de amvb reële prijzen jeugd en de invloed op de werkzaamheden rondom de inkoop van jeugdhulp en preventie door gemeenten.

¹ BGZJ, VNG, JA, JenV en VWS; Bevorderen continuïteit jeugdhulp, Convenant tussen partijen in het jeugdstelsel; juni 2021.

² <https://www.internetconsultatie.nl/amvbreeleprijzenjeugdwet/b1>

1.2. Vraagstelling

De uitvoeringstoets moet inzicht geven in de uitvoerbaarheid en de impact van de gewijzigde regelgeving op de gemeentelijke organisaties. Tevens geeft de impactanalyse aanbevelingen voor een succesvolle implementatie van de gewijzigde regelgeving bij gemeenten.

De onderzoeksvragen voor deze impactanalyse zijn:

- Wat wijzigt er in de werkwijze van de gemeente door de amvb reële prijzen Jeugd?
- Wat betekenen deze veranderingen voor de gemeentelijke organisatie?
- Is de gemeente voldoende toegerust voor een doeltreffende uitvoering?
- Welke kosten en besparingen voor de gemeentelijke uitvoering zijn hieraan verbonden?
- Wat zijn de verwachte effecten van de Landelijke amvb reële prijzen Jeugd?
- Hoe kan de amvb reële prijzen Jeugd worden geïmplementeerd en wat zijn de randvoorwaarden en risico's?

1.3. Aanpak en scope uitvoeringstoets

Het onderzoek bestond uit drie fasen:

- a) de inventarisatiefase;
 - b) de analysefase;
 - c) de rapportagefase.
- Het proces is begeleid door een begeleidingscommissie waarin VWS, het Ketenbureau i-Sociaal Domein en VNG Beleid deelnamen. Tijdens de **inventarisatiefase** is de onderzoeksaanpak verder uitgewerkt en is de selectie van de gemeenten gemaakt. Bij de selectie van de gemeenten is rekening gehouden met gemeentegrootte, spreiding over het land en soort uitvoeringsvariant. De lijst van geïnterviewden is opgenomen in Stimuleer kennisdeling tussen regio's over goede voorbeelden, zowel in techniek als in wijze van samenwerken en over reële prijzen en normen of kaders voor zaken als vastgoed, overhead en inhuur.

Ontwikkel een rekentool als hulpmiddel voor gemeenten bij inspanningsgerichte diensten. Bijlage A: Gesprekspartners. Tevens vond in de inventarisatiefase deskresearch plaats. Op basis daarvan is een lijst met gespreksonderwerpen gemaakt voor de te houden interviews. Deze vragenlijst is afgestemd met de begeleidingscommissie.

In de **analysefase** zijn interviews gehouden met betrokkenen bij de uitvoering van de inkoop van jeugdhulp en preventie door gemeenten en jeugdregio's. Er is gesproken met 12 gemeenten c.q. regio's. In het merendeel van de gemeenten is met meerdere personen (waaronder inkopers van de gemeente, inkopers van regionale inkooporganisaties en beleidsmedewerkers jeugd) gesproken.

In de **rapportagefase** zijn de resultaten van de impactanalyse voorgelegd aan de geïnterviewde gemeenten in een klankbordbijeenkomst, waarvoor alle geïnterviewde gemeenten werden uitgenodigd. De resultaten van de analyse zijn tot slot in de voorliggende rapportage opgenomen.

Scope uitvoeringstoets

De uitvoeringstoets beperkt zich tot de impact op gemeenten en wat nodig is voor een goede invoering bij gemeenten. In een eerder stadium (juli 2022) is door Significant een impactanalyse uitgevoerd³. De vraagstelling voor deze impactanalyse is uitgebreid, maar minder diepgaand en specifiek dan in deze uitvoeringstoets. VWS heeft de tekst van de amvb aangepast na het onderzoek van Significant. Dat betekent concreet dat 'preventie' buiten scope van de analyse viel. Daarom heeft in deze uitvoeringstoets het onderdeel preventie extra aandacht gekregen.

Een ander specifiek aandachtspunt voor het onderzoek is de impact en uitvoerbaarheid van de amvb voor de verschillende uitvoeringsvarianten bij gemeenten. Legt de amvb vooral vast wat in de praktijk al wordt uitgevoerd of leidt deze tot extra taken en werkzaamheden in de uitvoeringspraktijk is daarbij de vraag. Dit speelt met name bij het werken met de resultaatgerichte- en taakgerichte uitvoeringsvariant, waarbij onderzocht is of de amvb aansluit bij de principes achter deze varianten en/of de meerwaarde heeft voor het komen tot reële prijzen.

In het algemeen bestaat de scope van de uitvoeringstoets uit:

- Inzicht geven in de impact voor gemeenten van de amvb reële prijzen jeugdhulp.
- Inzicht geven in de uitvoerbaarheid van deze veranderingen door gemeenten.
- Inzicht geven in de risico's en randvoorwaarden bij de implementatie.

1.4. Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk is in hoofdstuk 2 een beschrijving gegeven van de huidige situatie met betrekking tot de amvb reële prijzen Jeugdwet en de toekomstige situatie na de invoering van de amvb reële prijzen Jeugdwet. In hoofdstuk 3 is de huidige en toekomstige situatie omschreven aan de hand van het proces van inkoop van jeugdhulp volgens de verschillende uitvoeringsvarianten. In hoofdstuk 4 is ingegaan op de impact en effecten van de wijziging van de amvb reële prijzen Jeugdwet op de gemeenten. In hoofdstuk 5 tot slot zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen gegeven en zijn de conclusies en aanbevelingen.

³ Significant, Impactanalyse Amvb reële prijzen Jeugdwet, 25 juli 2022.

2. De amvb reële prijzen Jeugdwet in context

De amvb reële prijzen jeugdwet is een uitwerking van het wetsartikel 2.12 van de Jeugdwet. De amvb is bedoeld als kader voor gemeenten, jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen waarmee ze voorafgaand aan de inkoop- en subsidieprocedure zorgvuldiger tot een reële prijs kunnen komen.

In de afgelopen jaren is er op landelijk niveau gewerkt aan de norm over opdrachtgeverschap in de jeugdhulp. In 2021 ondertekenden verschillende brancheorganisaties, de Jeugdhulpautoriteit, de VNG en het Rijk het convenant *Bevorderen continuïteit jeugdhulp*. Een handreiking⁴ als hulpmiddel in het gesprek over de opbouw en totstandkoming van reële prijzen is onderdeel van dit convenant.

In principe volgt hebben gemeenten deze verplichting al op basis van artikel 2.11 in de Jeugdwet. De amvb reële prijzen jeugdwet legt de afspraken uit het convenant *Bevorderen continuïteit jeugdhulp* en de daarbij behorende Handreiking in wetgeving vast.

Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen de huidige situatie, vervolgens wordt de toekomstige situatie beschreven zoals voorgeschreven in de amvb. Tot slot wordt ingegaan op samenhangende regelgeving en ontwikkelingen.

2.1. Huidige uitvoeringspraktijk

Er zijn drie mogelijke uitvoeringsvarianten waarop gemeenten inkoop van jeugdhulp organiseren: inspanningsgericht (p*q), resultaatgericht en taakgericht. Gemeenten/regio's kiezen voor een uitvoeringsvariant die past bij de zorgvorm, sturingsfilosofie of mogelijkheden in de markt. Deze keuze heeft consequenties op de samenwerking met de aanbieders en het contract-tot-controle proces. Elke uitvoeringsvariant vraagt om eigen contractafspraken. Veruit de meeste gemeenten werken voor de meeste zorgvormen volgens een inspanningsgerichte uitvoeringsvariant⁵.

De huidige uitvoeringspraktijk rondom de inkoop van jeugdhulp is daarom voor een groot deel afhankelijk van de gekozen uitvoeringsvariant waar een gemeente mee werkt. Maar ook de dichtheid van het aanbod van jeugdhulp en de manier van samenwerking met aanbieders (sec een klant leverancier relatie of juist een meerjarig partnerschap) heeft hier invloed op.

⁴ BGZJ, VNG, JA, JenV en VWS; Inzicht in tarieven, Handreiking voor het goede gesprek tijdens contractering; juli 2021.

⁵ PPRC; Monitor Gemeentelijke Inkoop Sociaal Domein 2022, mei 2022

Inspanningsgerichte uitvoeringspraktijk

Gemeenten die via de inspanningsgerichte uitvoeringsvariant werken, geven aan een vaste structuur te hebben voor de berekening van de prijzen voor jeugdhulp per uur. Er wordt aandacht besteed aan de onderbouwing van de prijzen op basis van kostprijselementen, vaak vergelijkbaar met de kostprijselementen uit de amvb. In hoeverre dit al in samenwerking met de aanbieders van jeugdhulp wordt gedaan, verschilt per gemeente. Voor de onderbouwing of verantwoording van de uiteindelijke prijzen worden regelmatig kostprijsonderzoeken gedaan.

Resultaatgerichte uitvoeringspraktijk

Gemeenten die via de resultaatgerichte uitvoeringsvariant werken, berekenen een vast tarief per cliënt of per traject. De onderbouwing per cliënt of traject gebeurt op basis van kostprijselementen. Op dit moment zijn deze voor de gemeenten vaak al vergelijkbaar met de kostprijselementen uit de amvb.

Taakgerichte uitvoeringspraktijk

De taakgerichte uitvoeringsvariant onderscheidt zich van de andere twee varianten doordat bij deze variant bekostiging van zorg en verantwoording over de geleverde zorg niet op cliëntniveau plaatsvindt. Er wordt een taak toegekend voor een vast budget, gericht op een specifieke (deel)populatie of opdracht waarbij de gecontracteerde aanbieder(s) de ruimte krijgt/krijgen om de invulling van de taak samen met de cliënt in te vullen.

In een inspannings- of outputgerichte inrichting wordt de samenwerking vormgegeven op basis van opdrachten tot individuele zorgverlening waarover periodiek gedeclareerd en verantwoord wordt. Dit mechanisme genereert een belangrijk deel van de managementinformatie (het verwijzen van cliënten naar zorgaanbieders tegen bepaalde kosten) waarop het leveranciersmanagement grotendeels is gefundeerd.

Binnen een taakgerichte werkwijze vallen deze individuele zorgtoewijzingen, de bijbehorende declaraties en de verantwoording hierover weg en komt de dialoog met de zorgaanbieders centraal te staan (inclusief een gezamenlijke visie op de inrichting van het sociaal domein). Een belangrijke vraag is hoe deze visie en de waarden die hierin worden nagestreefd vanuit partnerschap gerealiseerd kunnen worden. Sturingsarrangementen zijn in de taakgerichte variant meerlaags (vanuit inhoud én transformatiedoelstellingen) en op inhoudelijke doelstellingen en KPI's gebaseerd. Kwantitatieve, financiële managementinformatie op cliëntniveau past niet binnen het gedachtegoed van taakgericht werken.⁶

⁶ Handreiking: Kiezen voor de taakgerichte uitvoeringsvariant, i-sociaaldomein. <https://i-sociaaldomein.nl/attachment/entity/72fb33c8-dfb6-4fb9-b7ea-79176a3a3a4c>

Preventie

Preventie wordt door gemeenten vaak via subsidies gefinancierd. Daarmee worden de prijzen al onderbouwd via kostprijs-elementen.

2.2. Toekomstige situatie

In deze paragraaf is op basis van de 7 w's (wie, wat, waar,⁷ wanneer, waarom, op welke wijze en met welke middelen) een beschrijving gemaakt van de toekomstige situatie na inwerkingtreding van de amvb reële prijzen jeugdwet. Deze beschrijving is opgesteld op basis van de concept amvb reële prijzen Jeugdwet, de Nota van Toelichting aangevuld met observatie uit het gemeentelijk veld.

Waarom?

Hoewel gemeenten en aanbieders conform de Jeugdwet voor de levering van jeugdhulp, kinderschermingsmaatregelen en jeugdreclassering reële prijzen moeten afspreken, bestaat er in de praktijk veel discussie over de vraag wat precies reële prijzen zijn. Financiële tekorten bij gemeenten hebben de afgelopen tijd bijgedragen aan soms moeizame discussies over prijzen tussen aanbieders en gemeente. Zo zijn er verschillende rechtszaken geweest tussen aanbieders en gemeenten over de gehanteerde prijzen. Jeugdhulpaanbieders en de gecertificeerde instellingen ervaren de prijzen als te laag, gemeenten vinden dat aanbieders niet transparant zijn over de opbouw van hun kostprijs.

Sinds de inwerkingtreding van de Wet maatschappelijk verantwoord inkopen Jeugdwet en Wmo 2015 kunnen nadere regels over de plicht tot het vastleggen van reële prijzen worden gesteld. Via deze amvb wordt hieraan invulling gegeven. Uit de toelichting blijkt dat het beoogd effect van deze amvb is dat gemeenten en aanbieders bij het opstellen een het contract zorgvuldiger tot een reële prijs komen en dat wordt bijgedragen aan de continuïteit van de dienstverlening. De randvoorwaarde hierbij is dat aanbieders transparantie bieden in de opbouw van kostprijzen.

Wat?

In het kader van het convenant 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp' heeft een projectgroep van vertegenwoordigers van deze convenantpartijen een handreiking opgesteld waarin richtlijnen voor de kostprijsberekening voor de zorg voor jeugdigen worden gegeven. De kostprijs-elementen in deze amvb sluiten aan bij de kostprijs-elementen uit die handreiking. Een reële prijs ten minste gebaseerd dient te zijn:

1. kosten van beroepskrachten (cliëntgebonden en niet-cliëntgebonden);
2. cliëntgebonden kosten anders dan van beroepskrachten;

⁷ De 'waar' is hier minder relevant, het betreft een verplichting voor alle gemeenten.

3. overheadkosten; en
4. kosten voor indexatie.

De amvb geldt voor alle inkoop door en subsidies van gemeenten m.b.t. aanbieders van preventie, jeugdhulp, kinderschermingsmaatregelen of jeugdreclassering, voor zover deze het daadwerkelijk verlenen van zorg financieren.

De amvb gaat expliciet niet om het bepalen van de hoogte van de prijzen zelf, dat blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente(raad). Een reële prijs zal ook geografisch kunnen verschillen, vanwege uiteenlopende prijzen van o.a. grondprijzen, schaarste aan professionals, verschillende visies op behandeling en verschillen in complexiteit en zorgzwaarte in lokale populaties.

De gemeenten krijgen in de amvb een grotere verantwoordelijkheid om op een transparante en heldere manier (markt)onderzoek te doen en aan de hand daarvan tot een reële prijs te komen. Aanbieders hebben juist de plicht om voldoende transparant te zijn. Doen zij dat niet dan ligt de bewijslast en de verantwoordelijkheid vervolgens weer bij de aanbieders.

Wie?

Bij de wijziging zijn verschillende partijen betrokken. De belangrijkste worden hier genoemd.

Ministerie van VWS

Het Ministerie van VWS is stelselverantwoordelijk en dient te zorgen voor het wettelijk kader voor de wijziging en de benodigde randvoorwaarden waaronder de wijziging uitgevoerd kan worden.

Gemeenten

Gemeenten hebben een brede taak in de Jeugdwet. Zij geven de toegang tot jeugdhulp vorm, en zorgen ervoor dat kinderen en ouders goede en toegankelijke jeugdhulp krijgen, door contracten aan te gaan met jeugdhulpaanbieders. Ook zijn gemeenten opdrachtgever voor gecertificeerde instellingen, die jeugdbescherming en jeugdreclassering bieden. Verder nemen gemeenten maatregelen om kindermishandeling aan te pakken.

Aanbieders

Door gemeenten gecontracteerde of gesubsidieerde aanbieders van preventie, jeugdhulpaanbieders of gecertificeerde instellingen die diensten leveren aan jeugdigen of hun ouders.

Op welke wijze?

Deze amvb bepaalt de kostprijs-elementen die in de reële prijs voor zorg voor jeugdigen meegenomen moeten worden. De gemeenteraad dient deze kostprijs-elementen in zijn verordening op te nemen. Vervolgens dient het college ervoor te zorgen dat de prijzen voor de te betalen zorg met behulp van deze kostprijs-elementen worden bepaald. Er zijn twee manieren waarop het college

hiervoor kan zorgen: het kan overeenkomsten met aanbieders sluiten (inkoop) of het kan aanbieder subsidie verstrekken.

In het geval dat specialistische zorg voor jeugdigen wordt ingekocht door samenwerkingsverbanden van gemeenten, geldt dit voor de inkoopende partij in de vorm van een openbaar lichaam of een bedrijfsvoering organisatie als bedoeld in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr).

De amvb geldt niet:

De amvb is dus niet van toepassing indien de gemeente een subsidie geeft voor algemenere activiteiten die de jeugdzorg bevorderen, zoals bijvoorbeeld een bijdrage aan de ontwikkeling van een nieuwe begeleidingsvorm voor jeugdigen met autisme.

De amvb geldt wel:

Voor alle inkoop door colleges en voor door hen verleende subsidies voor zover deze het daadwerkelijk verlenen van zorg financieren. Een gecontracteerde of gesubsidieerde aanbieder kan met het college afspreken dat hij delen van de zorg die hij zal verlenen mag laten verrichten door andere aanbieders. Daartoe zal zo'n 'hoofdaannemer' dan een of meer 'onderaannemers' kunnen contracteren. Ook in deze situatie geldt dat hoofdaanbieder aan onderaannemers, een reële, met behulp van de kostprijs-elementen tot stand gekomen prijs betaalt.

Berekening reële prijs

De kostprijs per uur vormt de basis voor de reële prijs⁸. In de kern komt het erop neer dat deze bestaat uit de kosten van de beroepskrachten in de mate waarin zij gemiddeld genomen bij het leveren van desbetreffende zorg betrokken zijn (functiemix) en wordt omgerekend naar een uur prijs (tenzij er sprake is van functiegerichte bekostiging). Vervolgens wordt dit bedrag verhoogd met een bedrag voor de cliëntgebonden kosten anders dan van beroepskrachten en met een bedrag voor overhead. De resulterende kostprijs wordt verhoogd met een risico-opslag, die bedoeld is om de aanbieder te beschermen tegen bedrijfsrisico's die niet al in de kostprijs-elementen verdisconteerd zijn.

Wanneer?

De huidige planning is om deze amvb in de zomer van 2023 in het Staatsblad te publiceren en op 1 januari 2024 in werking te laten treden. Gemeenten hebben dan ongeveer een half jaar om hun verordeningen aan deze amvb aan te passen.

De regels van de amvb gaan niet gelden op lopende contracten. In het overgangsrecht is neergelegd dat deze amvb niet geldt voor contracten die zijn afgesloten voor de datum waarop deze amvb in werking treedt. Lopende contracten vallen slechts voor de initiële looptijd buiten

⁸ Indien het product een eenmalig karakter heeft, zoals het stellen van een diagnose, kan ook afgesproken worden dat per eenheid geleverd product wordt betaald.

werking van deze amvb. Dit betekent dat dergelijke contracten niet verlengd kunnen worden, tenzij zij al met toepassing van de regels uit de Handreiking tot stand zijn gekomen (want dan voldoen ze immers ook aan de regels uit deze amvb). Op deze regel geldt met het oog op de uitvoerbaarheid één uitzondering: als op de datum waarop voorliggende amvb in werking treedt al is afgesproken om daadwerkelijk van een verlengingsmogelijkheid gebruik te maken, mag het contract met de daarbij behorende verlenging worden uitgediend zonder dat deze amvb van toepassing is.

Hetzelfde geldt voor contracten die voortvloeien uit inkoopprocedures waarvoor de prijs al voor deze datum door de gemeente bekend was gemaakt. Ook wat betreft subsidies geldt dat deze amvb alleen geldt voor "nieuwe gevallen".

Met welke middelen?

De verwachting van het Ministerie van VWS is dat er per saldo geen sprake zal zijn structurele meer- of minderkosten voor gemeenten. Gemeenten worden geacht deze amvb te kunnen uitvoeren binnen het daarvoor beschikbaar gestelde budgettaire kader in het Gemeentefonds.

Een nadere uitwerking van de benodigde middelen en financiële effecten is nader uitgewerkt in hoofdstuk 4.

2.3. Samenhangende ontwikkelingen en regelgeving

We zien twee relevante ontwikkelingen die te maken hebben met de amvb reële prijzen jeugd. Op dit moment wordt er gewerkt aan de Hervormingsagenda Jeugd. De amvb werkt deels vooruit op de doelstelling van de hervormingsagenda om een beheersbaar en daarmee duurzaam financieel houdbaar stelsel te realiseren. De evaluatie van de amvb reële prijzen Wmo 2015 is relevant omdat deze erg lijkt op de amvb reële prijzen Jeugdwet. Hieronder worden beide onderwerpen kort toegelicht.

Hervormingsagenda Jeugd en de Norm voor Opdrachtgeverschap

Het ministerie van VWS, zorgaanbieders, cliënten(vertegenwoordigers), professionals en de VNG stellen werken op dit moment samen aan de Hervormingsagenda Jeugd 2022-2028⁹. De hervormingsagenda bouwt door op het fundament van het traject De Norm voor Opdrachtgeverschap (NvO)¹⁰. Met de Norm voor Opdrachtgeverschap trachten betrokkenen de ervaren knelpunten in het jeugdstelsel te verminderen. Hiervoor formuleerde de VNG samen met de jeugdregio's een aantal verbeterpunten waaronder:

⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/12/22/kamerbrief-stand-van-zaken-hervormingsagenda-jeugd>

¹⁰ <https://vng.nl/nieuws/aan-de-slag-met-de-norm-voor-opdrachtgeverschap>

- Verbetering van de samenwerking tussen de gemeenten onderling en het partnerschap met aanbieder.
- Verminderen van administratieve lasten.

Het traject van de implementatie van de NvO is eind 2021 afgerond. Bovenstaande verbeterpunten worden meegenomen in de hervormingsagenda.

Er werken 5 partijen aan de hervormingsagenda Jeugd om de hulpverlening te verbeteren en het jeugdstelsel beter beheersbaar te maken. Dit zijn het ministerie van VWS, zorgaanbieders, cliënten(vertegenwoordigers), professionals en de VNG. De Hervormingsagenda Jeugd heeft 2 doelen, die nadrukkelijk aan elkaar zijn gekoppeld:

1. Betere en tijdige zorg en ondersteuning, op de juiste plek en wanneer dit nodig is.
2. Een beheersbaar en daarmee duurzaam financieel houdbaar stelsel.

Evaluatie amvb reële prijs Wmo 2015

Sinds 1 juni 2017 is de amvb Reële prijs Wmo 2015 van kracht. Deze is in 2020 geëvalueerd door Berenschot¹¹. Het onderzoek laat zien waar partijen in de dagelijkse praktijk bij de implementatie en uitvoering van de amvb tegenaan lopen. Dit zijn de belangrijkste conclusies:

- Het overleg tussen gemeenten en aanbieders vraagt een behoorlijke investering in tijd en geld. Mogelijk betreft dit een tijdelijk effect (kennisontwikkeling) als gevolg van invoering van de amvb en het gesprek tussen zorgorganisatie en gemeente daarover. Op zichzelf is die investering niet erg; je moet elkaar en elkaars wereld(en) leren kennen. Er is nu een goede basis gelegd om op voort te bouwen.
 - Het overleg tussen gemeenten en aanbieders gaat vooralsnog vooral over kostprijselementen en tarieven en gaat nog te weinig over kwaliteit van ondersteuning en de gewenste vernieuwing van arrangementen.
 - Het overleg wordt in veel gevallen nog gehinderd door een gebrek aan vertrouwen in elkaars motieven en onderbouwing; zo merken gemeenten dat aanbieders nog weinig transparant zijn in de kosten van overhead en zijn er gemeenten die nog niet volledig transparant hun tarieven voor Wmo-ondersteuning vaststellen.
3. Ook zijn er positieve effecten van de invoering van de amvb Reële prijs Wmo 2015 benoemd. Zo wordt er geconcludeerd dat er bijvoorbeeld (meer) gesprek is op lokaal niveau tussen aanbieders en gemeenten, maar ook op het landelijke niveau.¹²

¹¹ Berenschot; Evaluatie AMvB reële prijs Wmo 2015; mei 2020

¹² Brief van Hugo de Jonge aan de Tweede Kamer over het de uitkomsten van de evaluatie door Berenschot: <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-2542faa6-7d5d-4fc8-9086-c7182261635c/pdf>

3. Beschrijving processen inkoop jeugdhulp en preventie

Dit hoofdstuk beschrijft het werkproces van de inkoop van jeugdhulp en preventie. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de jeugdhulp en schakelen jeugdhulpaanbieders in voor de uitvoering ervan. De gemeente moet daarbij belangrijke keuzes maken: hoe de toegang tot jeugdhulp wordt geregeld, welke hulp aanbieders leveren en op welke manier de hulp wordt bekostigd. Uit de gesprekken met de gemeenten blijkt dat de financiering van jeugdhulp meestal via inkoopprocedures loopt en de financiering van preventie vaak via subsidies.

Inkoop

Een overheidsopdracht is een overeenkomst tussen de gemeente en één of meer geselecteerde aanbieders 'onder bezwarende titel'. Daarbij belooft de aanbieder de gecontracteerde hulp te leveren en de gemeente belooft te betalen. Wanneer de uitvoerende partij haar verplichtingen niet nakomt, kan de gemeente via de rechter de partij alsnog tot uitvoering dwingen. Dit is belangrijk omdat de gemeente op deze manier formeel gegarandeerd heeft dat zij voldoet aan de verplichting zorg te leveren.

Subsidie

Bij subsidie verstrekt de gemeente financiële middelen voor het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Subsidie kent geen afdwingbaarheid. Als een subsidieaanvrager besluit de activiteit niet uit te voeren kan de gemeente besluiten de subsidie niet te verstrekken, maar de activiteit blijft onuitgevoerd. Bovendien mag een gemeente bij subsidie slechts beperkt eisen stellen aan de uitvoering.¹³

Gemeenten kunnen voor de bekostiging van jeugdhulp kiezen uit de drie eerder toegelichte uitvoeringsvarianten: resultaatgericht, inspanningsgericht of taakgericht. Ze kunnen de keuze maken op basis van wat past bij de zorgvorm, sturingsfilosofie of mogelijkheden in de markt. Deze keuze heeft consequenties op het contract-tot-controle proces. Elke uitvoeringsvariant vraagt om eigen contractafspraken. Bij de bekostiging van jeugdbescherming en jeugdreclassering is vanaf 1 januari 2023 het dringende advies de outputgerichte variant te gebruiken om administratieve lasten significant terug te brengen¹⁴.

¹³ NJI – Inkoop jeugdhulp door gemeenten: <https://www.nji.nl/sites/default/files/2021-05/Inkoop-jeugdhulp-door-gemeenten-Hoe-zit-het.pdf>

¹⁴ Ketenbureau i-Sociaal Domein; Standaard Administratieprotocol Gecertificeerde Instellingen, Versie 1.1; januari 2022.

De huidige werkwijze is afhankelijk van welke uitvoeringsvariant de gemeente hanteert én van hoe de samenwerking met leveranciers verloopt. Of dit sec een uitvoerder – leverancier relatie is, een vergaande partnerrelatie en alles daartussenin, heeft invloed op de werkwijze van gemeenten m.b.t. inkoop.

Kostprijsselementen

Kostprijsselementen zijn bij alle uitvoeringsvarianten een belangrijke basis om tot een prijsafpraak met leveranciers van jeugdhulp en preventie te komen. Gemeenten geven aan dat deze ook vergelijkbaar zijn met de kostprijsselementen uit de amvb reële prijzen Wmo. Ze zijn echter niet uniform.

Werkwijze inkoopprocedure

Afhankelijk van o.a. uitvoeringsvariant, filosofie en aanbod in de regio, wordt door gemeenten voorafgaand een inkoopprocedure voorbereid. De rolverdeling tussen gemeenten en aanbieders schrijft voor dat gemeenten de leiding moeten geven aan het proces.

Een gemeente bereidt de inkoop voor door onder andere data te verzamelen over de hoeveelheid cliënten die een beroep op de jeugdzorg doet, de verschillende soorten jeugdzorg die ingezet worden, wie naar wat verwijst en de daarmee gepaard gaande kosten. Daarnaast is informatie over de nieuwe en bestaande aanbieders van jeugdhulp van belang. In de meeste jeugdregio's en gemeenten is een beperkt aantal aanbieders verantwoordelijk voor 60% tot 80% van de kosten. Tot slot is het belangrijk dat een gemeente doelstellingen bepaalt voor de periode waar de samenwerking voor aan wordt gegaan.

Vervolgens is het belangrijk dat de gemeente nadenkt over de contractvorm en het bekostigingsmodel: resultaatgericht, inspanningsgericht of taakgericht. Het is mogelijk om per segment te variëren van het bekostigingsmodel.

Mate van samenwerking

Als de kaders staan, is samenwerking een invloedrijke factor. In sommige gemeenten wordt er vanaf dit punt samen met leveranciers gekeken naar de voorliggende opdracht en de tariefstelling die bij deze opdracht hoort. Dit kan plaatsvinden, ongeacht de gekozen uitvoeringsvariant.

4. Impact voor gemeenten van de amvb

Dit hoofdstuk geeft een nadere uitwerking van de impact van de amvb reële prijzen Jeugdwet voor gemeenten. De impact van deze regeling is beschouwd aan de hand van het primair proces bij gemeenten en de SCOPAFIJTH elementen.¹⁵

Om de impact voor gemeenten te bepalen, nemen we de processen beschreven in hoofdstuk 3 als basis. We kijken naar het verschil tussen de huidige situatie (IST) en de toekomstige situatie (SOLL). Bovendien maken we onderscheid in de impact gedurende twee fases:

- Implementatiefase voorafgaand en tijdens de volgende inkoop of subsidieverlening voor preventie, jeugdhulp, kinderschermingsmaatregelen en/of jeugdreclassering;
- Structurele situatie daarna;

Waar de amvb zorgt voor een verandering in de werkwijze van gemeenten is er impact van deze veranderingen op de gemeentelijke organisatie en de samenwerking met aanbieders. Deze impact volgt uit de gesprekken met gemeenten en regio's en is vervolgens getoetst in een bijeenkomst van de klankbordgroep. Daarin zijn ook de verwachte effecten, risico's en randvoorwaarden aan bod gekomen.

4.1. Impact voor gemeenten tijdens de implementatie

Na het vaststellen van de amvb start voor gemeenten de implementatiefase op verschillende momenten. De amvb geldt niet voor lopende contracten en al verleende subsidies en wordt dus van kracht bij een volgende inkoop- of subsidieronde; dat moment verschilt per regio en kan ook per product of dienst verschillen. De impact treedt tijdens de implementatie op bij de volgende processen binnen de gemeentelijke uitvoering:

Organisatie: aanpassen systematiek voor inkoop en subsidiëring

De kostprijsselementen uit de amvb komen overeen met de kostprijsselementen van de handreiking Inzicht in tarieven¹⁶. Hierdoor zijn er al veel regio's en gemeenten die min of meer werken op basis van de kostprijsselementen. Voor die regio's zullen er nauwelijks aanpassingen aan de systematiek

¹⁵ SCOPAFIJTH is een acroniem voor ondersteunende processen in een organisatie. Hieronder wordt verstaan: Security (en privacy), Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve organisatie, Financien, Informatievoorziening, Juridisch, Technologie en Huisvesting. In dit rapport zijn deze elementen alleen beschreven als deze relevant zijn.

¹⁶ BGZJ, VNG, JA, JenV en VWS; Inzicht in tarieven, Handreiking voor het goede gesprek tijdens contractering; juli 2021.

voor inkoop en subsidiëring nodig zijn. Als de kostprijs-elementen uit de amvb nog niet worden toegepast dan zal dit tot extra inspanningen leiden. Over de omvang hiervan is geen eenduidig beeld te geven op basis van de interviews, omdat de uitgangspositie en benodigde aanpassing per gemeente erg van elkaar verschilt.

Communicatie: infomeren aanbieder over aangepaste systematiek

Alle mogelijk aanbieders moeten op de hoogte zijn van de aangepaste systematiek. Aan strategische partners zal mogelijk de kans geboden worden om mee te denken over de aangepaste systematiek. Het merendeel van de geïnterviewden verwacht dat er meestal al voorafgaand aan een nieuwe inkoop een marktconsultatie bij aanbieders wordt gehouden. De inhoud van de gesprekken verandert, maar de intensiteit mogelijk niet.

Inkoop en contractering (juridisch): meer marktconsultatie onder aanbieders

Ook in de huidige uitvoeringspraktijk is het gebruikelijk om aanbieders te consulteren bij het vaststellen van de kostprijscomponenten en de tarieven. Elke gemeenten moeten hun verordeningen aanpassen a.d.h.v. de amvb. De verwachte impact verschil per uitvoeringsvariant:

- Inspanningsgerichte uitvoeringsvariant: de amvb sluit aan bij de huidige werkwijze. De structuur zal in een aantal regio's tot meer transparantie moeten en kunnen leiden dan momenteel het geval is. Mogelijk zijn er wel meer kostprijsonderzoeken nodig dan nu.
- Resultaatgerichte uitvoeringsvariant: de verwachting is dat door de amvb de onderbouwing van de tarieven gedetailleerder zal worden. De geïnterviewde gemeenten en regio's verwachten niet dat dit meerwaarde heeft. De andere criteria, zoals de te behalen doelen per arrangement en de kwaliteit van de dienstverlening blijven ongewijzigd.
- Taakgerichte uitvoeringsvariant: voor regio's die vooral werken o.b.v. de historische budgetten voor het vaststellen van de lumpsum financiering is de impact groot. De onderbouwing van de tarieven die de amvb voorschrijft ontbreekt nu. De aanbieders zullen die onderbouwing moeten gaan leveren en dit zal ook tot een inspanning bij de gemeentelijke uitvoering leiden. De looptijd bij deze uitvoeringsvariant is vaak langer, waardoor het convenant *Bevorderen continuïteit jeugdhulp* nog weinig invloed heeft gehad.
Voor regio's waarbij al een duidelijke onderbouwing van de kosten per fte en/ of per plek voor jeugdhulp beschikbaar is, zal de impact beperkter zijn. De verantwoording voor de onderbouwing ligt vaak al bij de aanbieders.

Preventie wordt meestal via subsidies gefinancierd. Voor die subsidieverlening is al een gedetailleerde onderbouwing en verantwoording nodig. De kostenelementen uit de amvb sluiten hier naar verwachting goed bij aan. Hierdoor is de verwachte impact bij preventie voor de gemeentelijke uitvoering beperkt.

Omdat de amvb alleen de elementen waaraan een reële prijs moet voldoen benoemt en hier binnen geen kaders of normen stelt, verwachten gemeenten niet dat de discussies over prijzen en kosten zullen verdwijnen. Wat reële prijzen of percentages zijn voor zaken als vastgoed, overhead en inhuur, blijft een mogelijk punt van discussie.

Financiën: hogere uitvoeringskosten en risico op kosten opdrijvend effect

In de evaluatie van de amvb reële prijs Wmo 2015¹⁷ wordt geconstateerd dat de toepassing van die amvb gemeenten en aanbieders veel tijd en geld heeft gekost. De tijd wordt vooral besteed aan meer consultatie vooraf, maar ook meer discussie over de hoogte van de kostprijselementen. Daarnaast zijn de uitvoeringskosten ook hoger door meer kostprijsonderzoeken door vaak extern ingehuurde bureaus. Uit die evaluatie volgt ook dat deze intensivering van de samenwerking voorafgaand aan de inkoop een positief effect heeft.

In regio's waar de kostprijselementen uit de amvb nog niet worden toegepast, horen we deze verwachting van meer benodigde tijd en hogere uitvoeringskosten terug. Vooral in regio's met een hogere dichtheid aan aanbieders is de verwachting dat de amvb tot meer discussie over kostprijzen zal leiden.

Gemeenten zien verschillende risico's die gepaard gaan met de invoering van de amvb reële prijzen Jeugdhulp. Zo zijn gemeenten bang dat de bewijslast voor reële prijzen door de amvb bij hen komt te liggen en dat het voor aanbieders van jeugdhulp makkelijker wordt om hierover in discussie te gaan met gemeenten. Wat een kosten opdrijvend effect zal hebben voor sommige diensten. Deze verwachting is mede gebaseerd op een vergelijkbaar effect bij een aantal producten binnen de Wmo. Uit de evaluatie van de amvb reële prijs Wmo 2015 wordt geconstateerd dat de tarieven voor twee diensten (Huishoudelijke hulp en Begeleiding Individueel) significant sterker zijn gestegen vanaf de inwerkingtreding van die amvb. Bij andere producten en diensten werd dit verband tussen de amvb en deze tarieftrend niet vastgesteld.

Gewenste vervolgacties:

Gemeenten hebben behoeften aan een duidelijke uitleg en toelichting bij de amvb en goede communicatie richting gemeenten en aanbieders over de amvb. Belangrijk hierbij is om aandacht aan de uitwerking van de amvb voor de verschillende uitvoeringsvarianten te besteden.

Daarnaast is het belangrijk goed uit te leggen hoe deze amvb zich verhoudt tot de totale kwaliteit van jeugdhulp en tot de hervormingsagenda Jeugd.

¹⁷ Berenschot; Evaluatie AMvB reële prijs Wmo 2015; mei 2020

4.2. Structurele impact voor gemeenten

De structurele impact voor gemeenten start vanaf de volgende inkoop of subsidieronde. Deze impact treedt op bij de volgende processen binnen de gemeentelijke uitvoering:

Personeel: inhoudelijke verandering accountgesprekken

De amvb heeft de meeste impact bij het vaststellen van de prijzen, dus voorafgaand aan een inkoop of subsidieronde voor preventie, jeugdhulp, kinderschermingsmaatregelen of jeugdreclassering. Toch verwachten de gemeenten, mede gebaseerd op de ervaringen in de Wmo, ook impact tijdens de looptijd van de contracten. Het aantal accountgesprekken zal naar verwachting niet veranderen, de inhoud van de gesprekken mogelijk wel. In deze gesprekken komen kosten, kwaliteit en uitvoering van de jeugdhulp aan bod. De balans in deze gesprekken zou kunnen verschuiven door de amvb.

Inkoop en contractering: mogelijke impact op de monitoring en sturing

Gemeenten zien het als een risico dat sturen op geld door deze amvb belangrijker wordt dan sturen op kwaliteit met als basis samenwerking en vertrouwen. De verwachte impact verschilt per uitvoeringsvariant:

- **Inspanningsgerichte uitvoeringsvariant:** de amvb geeft handvatten om het gesprek over reële prijzen te voeren, maar bepaalt niet de hoogte van de prijzen zelf. Twee soorten impact zijn zichtbaar. Als de samenwerking tussen gemeenten en aanbieders meer op gespannen voet staat, zijn er zorgen bij die gemeenten/regio's over de impact tijdens de looptijd van de contracten. Daar is de verwachting dat de indexatie en veranderingen in de marktomstandigheden tot extra discussies leiden, doordat de bewijslast meer bij de gemeente komt te liggen. Aanbieders hebben tegelijkertijd de plicht om voldoende transparant te zijn. Doen zij dat niet dan ligt de bewijslast en de verantwoordelijkheid vervolgens weer bij de aanbieders. In regio's met goede samenwerking tussen gemeente en aanbieders is de impact veel beperkter.
- **Resultaatgerichte uitvoeringsvariant:** de geïnterviewde gemeenten en regio's zien weinig meerwaarde in de amvb. Zij willen sturen op hoofdlijnen, vooral m.b.t. te behalen doelen per arrangement en de kwaliteit van de dienstverlening. De samenwerking met strategische partners blijft naar verwachting ongewijzigd.
- **Taakgerichte uitvoeringsvariant:** in deze uitvoeringsvariant overheerst het gevoel dat de amvb maar beperkt aansluit op de visie en werkwijze door de nadruk op (alleen) de kosten. Mogelijk kan de structuur van de kostenopbouw voor nog meer duidelijkheid en transparantie zorgen en op langere termijn leiden tot minder discussie over kosten. Bij taakgerichte uitvoering, met vaak veel onderaannemers, ligt er nu vooral veel werk en verantwoording bij de aanbieders. Meer marktconsultatie en discussie voorafgaand kan leiden tot minder discussie tijdens de looptijd van contracten. Bij taakgerichte uitvoering wordt vaak met langere contractperiodes gewerkt.

Juridisch: op langere termijn minder rechtszaken

De verwachting die gemeenten hebben is dat de vastgelegde structuur van kostprijselementen tot meer helderheid en duidelijkheid gaat leiden doordat o.a. kostprijsonderzoeken beter te vergelijkbaar zijn. Daarmee uiten gemeenten de hoop dat op termijn het aantal rechtszaken zal afnemen, omdat duidelijk is welke kostenelementen zijn meegenomen.

Financiën: kans op hogere uitvoeringskosten

In regio's met veel aanbieders en nu al veel discussie over prijzen, kan de verschuiving van de bewijslast leiden tot meer discussie en kan dit ook tijdens de looptijd van contracten leiden tot extra kostprijsonderzoeken en dus hogere de uitvoeringskosten voor gemeenten. In andere regio's is deze impact niet te verwachten. De hoop is wel dat op langere termijn minder rechtszaken nodig zijn, deze kosten veel tijd en geld als ze optreden.

Gewenste vervolgactie:

Voor de gemeenten met taak- en resultaatgerichte uitvoering hebben behoefte aan meer aandacht voor verschillende uitvoeringsvarianten in de amvb en hoe de amvb hierbij aansluit.

Alle gemeenten geven aan dat het belangrijk is in de toelichting op de amvb naast reële prijzen Jeugdhulp ook de andere belangrijke aspecten van goede jeugdhulp: kwaliteit, doelen en partnerschap uitgebreider op te nemen.

Omdat de amvb geen normen of kaders voor de hoogte van de prijzen vastlegt en hier wel veel onduidelijkheid en onzekerheid over is, is er de wens tot meer landelijke discussie, kennisdeling en mogelijk afspraken over de risico's die aanbieders lopen (m.b.t. vastgoed, inhuur, etc.) en hoe hier in de prijzen het beste mee om kan worden gegaan. Vooral voor de inspanningsgerichte uitvoering kan een landelijke rekentool gemeenten en regio's helpen om eenvoudiger en transparanter tot reële prijzen te komen en de risicoverdeling tussen gemeenten en aanbieders inzichtelijk te maken. Dit helpt ook om het risico op hogere uitvoeringskosten te beperken.

Zorg dat de indexatieregels uit de amvb aansluiten bij het huidige landelijke traject m.b.t. indexatie.

Ondanks dat de amvb reële prijzen Jeugdwet op basis van deze uitvoeringstoets uitvoerbaar wordt geacht, zijn er verschillende gemeenten die er geen of beperkte meerwaarde in zien.

4.3. Overige effecten van de amvb

Financiële risico's van gemeenten meenemen in bespreking tussen VNG en Rijk

Zoals hierboven is geschetst is de verwachting dat de amvb bij sommige soorten jeugdhulp tot hogere tarieven en uitgaven bij (her)contractering gaat leiden. Dat is een gewenst effect als en momenteel geen sprake is van een reële prijs. Mogelijk kunnen de tarieven voor andere soorten

lager uitpakken, maar de verwachting is dat het netto effect eerder een kostenverhoging zal zijn. Dit effect heeft de amvb reële prijzen Wmo 2015 ook gehad. Binnen hetzelfde product of dezelfde dienst kan de amvb leiden tot hogere winsten voor sommige aanbieders en nog onvoldoende kostendekkende tarieven voor andere aanbieders. Als de kostprijsonderzoeken in de toekomst een opstap vormen naar benchmarking, geeft dit een kans om te leren van de meest doelmatige wijze van werken.

Zoals eerder aangegeven is de verwachting van gemeenten dat de amvb zal zorgen voor hogere uitvoeringskosten door verdere intensivering van marktconsultaties en meer kostprijsonderzoeken. In combinatie met de opwaartse druk op volumes kan dit voor gemeenten tot steeds grotere financiële vraagstukken leiden. Gemeenten geven aan dat het belangrijk is dat de VNG en het Rijk hier over in overleg treden.

Taakgericht: doorwerking reële prijs voor onderaannemers door aanpassing verordeningen

De gemeente/regio wordt richting de hoofdaannemer verplicht een reëel tarief te hanteren. Echter de doelen van de amvb gelden ongeacht de vraag of de aanbieder hoofd- of onderaannemer is. Dit speelt met name bij taakgerichte uitvoering een rol. In het tarief moet de gemeente/regio wel rekening houden met de overheadkosten die de hoofdaannemer maakt voor de regievoering op de onderaannemer(s). Om ervoor te zorgen dat de hoofdaannemer ook een reële prijs aan de onderaannemer betaalt, om kwalitatief goede zorg te kunnen bieden, moeten gemeenten hun verordeningen aanpassen. Hierin moet opgenomen worden dat in contracten tussen het college en aanbieders, of in de subsidievoorwaarden, een aanbieder in geval van uitbesteding van zorg aan onderaannemers, een reële, met behulp van de kostprijs-elementen tot stand gekomen prijs betaalt.

Bij de taakgerichte uitvoeringsvariant ligt er dus meer verantwoordelijkheid bij de (hoofd)aanbieders. Er zijn signalen uit enkele regio's dat het niet alle aanbieders goed lukt om te schatten wat een reële prijs is. Vooral voor aanbieders die vanuit meerdere financieringsbronnen werken, zoals Wlz, Wmo en ZVW lijkt dit soms lastig. De vraag is welk effect of risico dit heeft voor de gemeentelijke uitvoering.

4.4. Resumerend

Uit het onderzoek blijkt dat niet de uitvoeringsvariant de meeste invloed heeft op de complexiteit rondom de implementatie van de amvb reële prijzen, maar de manier van samenwerken met de aanbieders van jeugdhulp in de regio. Bij een goede samenwerking tussen gemeenten en aanbieders is de impact beperkt en zijn er vooral uitvoeringsconsequenties bij het proces rond een nieuwe inkoop. Het algemene beeld is dat door de amvb er meer tijd gaat zitten voorafgaand aan een nieuwe inkoop- of subsidieperiode en dat dit mogelijk deels wordt 'terugverdiend' tijdens de looptijd van de nieuwe contracten.

De impact verschilt deels per uitvoeringsvariant. Als de samenwerking tussen gemeenten en aanbieders vooral rond kostprijzen meer op gespannen voet staat, zijn er zorgen bij die gemeenten/regio's over de impact, niet alleen rond een nieuwe inkoop, maar ook tijdens de looptijd van de contracten. Bij resultaat- en taakgerichte uitvoering wordt vooral aangegeven dat de amvb de gewenste sturing op hoofdlijnen niet moet hinderen.

Deze consequenties voor de uitvoering betreffen met name diensten voor jeugdhulp, kinderschermingsmaatregelen of jeugdreclassering. Preventie wordt voornamelijk binnen afzonderlijke gemeenten en meestal via subsidies geregeld. De kostprijs-elementen uit de amvb sluiten aan bij de huidige verantwoording van deze subsidies, waardoor de verwachting is dat de impact en uitvoeringsconsequenties beperkt zijn.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen van de impactanalyse van de invoering van de amvb reële prijzen Jeugdhulp. De aanbevelingen geven richting aan de gewenste vervolgacties voor een succesvolle en tijdige implementatie van amvb.

5.1. Conclusies

In deze paragraaf zijn de conclusies weergegeven door middel van de beantwoording van de onderzoeksvragen voor deze analyse.

Wat wijzigt er in de werkwijze van de gemeente door de nieuwe regelgeving?

De amvb geldt niet voor lopende contracten en al verleende subsidies en wordt dus van kracht bij een volgende inkoop- of subsidieronde; dat moment verschilt per regio en kan ook per product of dienst verschillen. Voor de gemeentelijke organisatie veranderen de volgende zaken:

1. De verordeningen en de systematiek voor inkoop en subsidiëring moeten worden aangepast.
2. De aanbieders moeten worden geïnformeerd over de aangepaste systematiek.
3. Voorafgaand aan de inkoop en contractering is uitgebreide marktconsultatie en het uitvoeren van kostprijsonderzoeken (bij inspanningsgerichte en resultaatgerichte uitvoeringsvarianten) onder aanbieders nodig o.b.v. de kostprijscomponenten uit de amvb.

Na vaststelling van de tarieven en/of kosten veranderen de werkprocessen gedurende de looptijd van de contracten niet.

Wat betekenen deze veranderingen voor de gemeentelijke organisatie?

De wijziging heeft impact bij de voorbereiding van een volgende inkoop of subsidieronde en tijdens de looptijd van de daaruit volgende contracten met aanbieders. De impact verschilt deels per uitvoeringsvariant en in hoeverre de gemeente de kostprijscomponenten uit de amvb (en de handreiking Inzicht in tarieven) al hanteert. Alleen als de kostprijscomponenten nog niet worden toegepast dan zal dit tot extra inspanningen leiden. Er is geen eenduidig beeld van de omvang hiervan, omdat de uitgangspunten en benodigde aanpassing per gemeente erg van elkaar verschillen.

De verwachte impact per uitvoeringsvariant:

- Inspanningsgerichte uitvoeringsvariant: de structuur van de kostenelementen zal in een aantal regio's tot meer transparantie moeten en kunnen leiden dan momenteel het geval is. Mogelijk zijn er wel meer kostprijsonderzoeken nodig dan nu.

- Resultaatgerichte uitvoeringsvariant: de verwachting is dat door de amvb de onderbouwing van de tarieven gedetailleerder zal worden. De andere criteria, zoals de te behalen doelen per arrangement en de kwaliteit van de dienstverlening blijven ongewijzigd.
- Taakgerichte uitvoeringsvariant: voor regio's die vooral werken o.b.v. de historische budgetten voor het vaststellen van de lumpsum financiering is de impact groot. De onderbouwing vanuit de amvb ontbreekt nu. De aanbieders zullen die onderbouwing moeten gaan leveren en dit zal ook tot een inspanning bij de gemeentelijke uitvoering leiden.
Voor regio's waarbij al een duidelijke onderbouwing van de kosten per fte en/of per plek voor jeugdhulp beschikbaar is, zal de impact beperkter zijn. De verantwoording voor de onderbouwing ligt vaak al bij de aanbieders.

Deze amvb en de uitvoeringstoets richt zich ook op preventie. Dit wordt voornamelijk binnen afzonderlijke gemeenten en meestal via subsidies geregeld. De kostprijselementen uit de amvb sluiten aan bij de huidige verantwoording van deze subsidies, waardoor de verwachting is dat de impact en uitvoeringsconsequenties beperkt zijn.

Uit de interviews blijkt dat niet de uitvoeringsvariant de meeste invloed heeft op de complexiteit rondom de implementatie van de amvb reële prijzen, maar de manier van samenwerken met de aanbieders van jeugdhulp in de regio. Hoe meer er sprake is van strategisch partnerschap, transparantie en onderling vertrouwen, hoe beperkter de impact naar verwachting is. In deze gevallen betrekken gemeenten leveranciers van jeugdhulp in een vroeg stadium voorafgaand aan een inkoop- of subsidietraject, worden doelen gezamenlijk bepaald en worden er samenwerkingen voor de lange termijn aangegaan. Daarnaast lijken er in regio's met een beperkt aantal aanbieders minder discussies over kostprijzen te zijn.

Is de gemeente voldoende toegerust voor een doeltreffende uitvoering ?

Op basis van het onderzoek kunnen we concluderen dat de amvb uitvoerbaar is voor gemeenten, ongeacht de uitvoeringsvariant die ze hanteren, mits er aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Deze randvoorwaarden hebben betrekking op een uitbreiding van de toelichting bij de amvb en op een goede communicatie naar alle stakeholders en de nog onvoldoende uitwerking van de amvb voor de verschillende uitvoeringsvarianten.

De verwachting is dat de amvb bij sommige soorten jeugdhulp tot hogere tarieven en uitgaven bij (her)contractering gaat leiden. In sommige gevallen zijn lagere tarieven ook mogelijk. Als netto effect worden gelijke tot hogere uitgaven verwacht. Ook kan de amvb zorgen voor hogere uitvoeringskosten door verdere intensivering van marktconsultaties en meer kostprijsonderzoeken. In combinatie met de toenemende vraag kan dit voor gemeenten tot steeds grotere financiële vraagstukken leiden. Gemeenten geven aan dat het belangrijk is dat de VNG en het Rijk hier over in overleg treden.

Welke kosten en besparingen voor de gemeentelijke uitvoering zijn aan deze wijziging van de regelgeving verbonden?

In regio's waar de kostprijs-elementen uit de amvb nog niet worden toegepast is de verwachting dat de amvb gaat leiden tot meer tijdsbesteding in de uitvoering voor extra marktconsultaties en hogere uitvoeringskosten voor met name kostprijs-onderzoeken. Als de samenwerking tussen gemeenten en aanbieders vooral rond kostprijzen meer op gespannen voet staat, is de verwachting dat de amvb tot nog meer discussie over kostprijzen en dus meer tijdsbesteding gaat leiden. Er is geen eenduidig beeld van de omvang hiervan, omdat de uitgangspositie en benodigde aanpassing per gemeente erg van elkaar verschilt. In andere regio's is deze impact niet te verwachten. Mogelijk dat op termijn de kosten voor rechtszaken zullen afnemen, door helderheid over de kostenelementen.

Wat zijn de verwachte effecten van de gewijzigde regeling?

Ook van de verwachte effecten is er geen eenduidig beeld vanuit gemeenten en regio's. Ook hier is de huidige relatie tussen gemeenten en aanbieders bepalend. Hoe meer er sprake is van strategisch partnerschap, transparantie en onderling vertrouwen, hoe beperkter de impact naar verwachting is. Daarnaast lijkt een hogere dichtheid aan aanbieders tot meer discussie over kostprijzen te leiden.

Vanuit de resultaat- en taakgerichte uitvoering wordt vooral aangegeven dat de amvb de door hen gewenste sturing op hoofdlijnen niet moet hinderen. Mede hierdoor zijn er verschillende gemeenten die geen meerwaarde in de amvb reële prijzen Jeugdwet zien, ondanks dat deze uitvoerbaar wordt geacht.

Hoofdvraag: hoe kunnen veranderingen succesvol worden geïmplementeerd en wat zijn de randvoorwaarden en risico's?

Om de amvb succesvol te implementeren hebben gemeenten behoefte aan een duidelijke uitleg en toelichting bij de amvb. Goede communicatie richting gemeenten en aanbieders over de amvb is belangrijk. Met specifiek aandacht voor de uitwerking van de amvb voor de verschillende uitvoeringsvarianten. Daarnaast is het belangrijk goed uit te leggen hoe deze amvb zich verhoudt tot de totale kwaliteit van jeugdhulp en tot de Hervormingsagenda Jeugd.

Gemeenten zien verschillende risico's die gepaard gaan met de invoering van de amvb reële prijzen. Ten eerste zijn gemeenten bang dat de bewijslast voor reële prijzen door de amvb in eerste instantie bij hen komt te liggen en dat het voor aanbieders van jeugdhulp makkelijker wordt om hierover in discussie te gaan met gemeenten, wat netto een kosten opdrijvend effect zal hebben voor sommige diensten. Deze verwachting is mede gebaseerd op een vergelijkbaar effect bij een aantal producten binnen de Wmo. Omdat de amvb alleen de elementen waaraan een reële prijs moet voldoen benoemt en hier binnen geen kaders of normen stelt, verwachten gemeenten niet dat de discussies over prijzen en kosten zullen verdwijnen. Wat reële prijzen of percentages zijn voor zaken als vastgoed, overhead en inhuur, blijft een punt van discussie.

Ten tweede zien gemeenten het als een risico dat sturen op geld door deze amvb belangrijker wordt dan sturen op kwaliteit op basis van samenwerking en vertrouwen. Tot slot zijn er volgens gemeenten waarschijnlijk extra kostprijsonderzoeken nodig. In ieder geval bij de start van een nieuwe inkoop of subsidietraject, maar mogelijk ook tijdens de looptijd van contracten. Hierdoor nemen de uitvoeringskosten voor gemeenten toe.

5.2. Aanbevelingen

In deze paragraaf zijn de aanbevelingen uit het rapport in samenhang gepresenteerd. Het is een overzicht van de gewenste vervolgacties die nodig zijn voor een succesvolle implementatie van de amvb reële prijzen volgens de gemeenten.

Ministerie van VWS

- Pas de toelichting van de amvb aan om extra aandacht te schenken aan de doelen, kwaliteit en partnerschap bij jeugdhulp, naast reële en transparante prijzen. Geef ook specifieke aandacht aan de verschillende uitvoeringsvarianten en hoe de amvb hierbij aansluit.
- Zorg voor heldere communicatie richting gemeenten en aanbieders over de amvb. Geef aan hoe deze amvb zich verhoudt tot de totale kwaliteit van jeugdhulp en tot de Hervormingsagenda Jeugd.

Convenantpartijen 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp' (o.a. VNG, VWS en aanbieders)

- Kom met een verdere uitwerking van de handreiking 'Inzicht in Tarieven' voor de taak & resultaatgerichte uitvoeringsvariant.
- Ga verder het gesprek aan over de risico's die aanbieders lopen, met name wat betreft vastgoed en inhuur en welke afspraken nodig zijn voor goede samenwerking.

VNG

- Stimuleer kennisdeling tussen regio's over goede voorbeelden, zowel in techniek als in wijze van samenwerken en over reële prijzen en normen of kaders voor zaken als vastgoed, overhead en inhuur.
- Ontwikkel een rekentool als hulpmiddel voor gemeenten bij inspanningsgerichte diensten.

Bijlage A: Gesprekspartners

Naam	Grootte	Provincie	Uitvoeringsvariant (hoofd)	Overige bijzonderheden
Haaglanden (H10)	Zeer groot	Zuid-Holland	Inspanningsgericht	Betrokken bij Significant
's-Hertogenbosch / NO-Brabant	Groot	Noord-Brabant	van taakgericht naar PxQ	
Heerlen / Zuid-Limburg	Groot	Limburg	Taakgericht	
Groningen / RIGG	Groot	Groningen	vooral PxQ, deel taakgericht	
Utrecht	G4	Utrecht	Taakgericht	Betrokken bij Significant
Foodvalley	Middelgroot	Gelderland	Inspanningsgericht	Betrokken bij Significant
Amersfoort / Eemland	Middelgroot	Utrecht	vooral taakgericht	
West-Brabant West	Middelgroot	Noord-Brabant	Resultaatgericht	Betrokken bij Significant
Alkmaar / Noord-Kennemerland	Middelgroot	Noord-Holland	Inspanningsgericht	
Zeeland	Middelgroot	Zeeland	Inspanningsgericht	
Gooi & Vechtstreek	Klein	Noord-Holland	Inspanningsgericht	Betrokken bij Significant
Bergen / MGR Limburg-Noord	Groot	Limburg	Resultaatgericht	

Begeleidingscommissie

Organisatie	Naam
Ministerie van VWS	Bo Zomerdijk en Marieke Elle Pondman
VNG Beleid	Lilian de Graauw
VNG Realisatie	Ellen Koster
Ketenbureau i-Sociaal Domein	Joost Broumels

Bijlage B: Gebruikte bronnen

Rapporten en studies

Berenschot; Evaluatie AMvB reële prijs Wmo 2015; mei 2020

BGZJ, VNG, JA, JenV en VWS; Bevorderen continuïteit jeugdhulp, Convenant tussen partijen in het jeugdstelsel; juni 2021

BGZJ, VNG, JA, JenV en VWS; Inzicht in tarieven, Handreiking voor het goede gesprek tijdens contractering; juli 2021

Ketenbureau i-Sociaal Domein; Standaard Administratieprotocol Gecertificeerde Instellingen, Versie 1.1; januari 2022

PPRC; Monitor Gemeentelijke Inkoop Sociaal Domein 2022, mei 2022

Significant, Impactanalyse Amvb reële prijzen Jeugdwet, 25 juli 2022

Internetsites

<https://i-sociaaldomein.nl/attachment/entity/72fb33c8-dfb6-4fb9-b7ea-79176a3a3a4c>; Handreiking: Kiezen voor de taakgerichte uitvoeringsvariant, i-sociaaldomein

<https://www.internetconsultatie.nl/amvbreeleprijzenjeugdwet/b1>

<https://www.nji.nl/sites/default/files/2021-05/Inkoop-jeugdhulp-door-gemeenten-Hoe-zit-het.pdf>; NJI – Inkoop jeugdhulp door gemeenten

<https://open.overheid.nl/documenten/ronl-2542faa6-7d5d-4fc8-9086-c7182261635c/pdf>; Brief van Hugo de Jonge aan de Tweede Kamer over het de uitkomsten van de evaluatie door Berenschot

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/12/22/kamerbrief-stand-van-zaken-hervormingsagenda-jeugd>

<https://vng.nl/nieuws/aan-de-slag-met-de-norm-voor-opdrachtgeverschap>

VNG Realisatie

Nassaulaan 12 Den Haag | Postbus 30435, 2500 GK Den Haag
070 373 8008 | realisatie@vng.nl