

The background of the slide features a close-up, shallow depth-of-field photograph of a hand placing a white puzzle piece into a larger assembly. The hand is positioned at the top right, and the puzzle piece is being inserted into a gap. The rest of the puzzle pieces are slightly out of focus, creating a sense of action and completion. The overall color palette is warm, with the orange background and the light tones of the puzzle pieces and hand.

Handreiking kwaliteitscriteria jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning voor inkoop

Versienummer: 1.1 - Datum: 7-4-2022

Wijzigingsbeheer

Datum	Versie	Bewerker	Wijzigingen
7-4-2022	1.1	Harry Zegerius	Toepassen van huissitijl Ketenburea
Klik of tik om een datum in te voeren.	"Vul in"	"Vul in"	"Vul in"
Klik of tik om een datum in te voeren.	"Vul in"	"Vul in"	"Vul in"

Colofon

Per 1 januari 2022 zijn het Ketenbureau i-Sociaal Domein en het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein geïntegreerd onder de vlag van het Ketenbureau.

Alle producten ontwikkeld door het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein zijn overgedragen aan het Ketenbureau i-Sociaal Domein. Daar valt ook deze uitgave onder.

Heeft u vragen of opmerkingen over het proces van visie, via aanbesteden en contracteren naar de financiële en administratieve afhandeling van de Jeugdwet of Wmo, dan kunt u contact opnemen met uw regioadviseur via regioteam@i-sociaaldomein.nl.

Of kijk voor meer informatie op www.i-sociaaldomein.nl.

Inhoudsopgave

1	Jeugdwet en Wmo 2015	10
2	Visie en beleidsdoelen gemeente en kwaliteit	12
3	Sturing, inrichting en instrumentatie.....	14
4	Inkoopopdracht en doelen voor Jeugdwet en Wmo 2015	16
5	Wettelijke kwaliteits-eisen.....	18
5.1	Wmo 2015	18
5.2	B: Wettelijke kwaliteits-eisen - Jeugdwet	20
6	Aanvullende eisen	22
6.1	kijk naar bestaande eisen	22
6.2	Aanvullende kwaliteitseisen (lokaal/regionaal)	23
7	Opstellen inkoop-documenten	26
7.1	Opstellen inkoopdocumenten (1)	26
7.2	Opstellen inkoopdocumenten (2)	27
7.3	Opstellen inkoopdocumenten (3)	28
8	Beoordelen kwaliteit.....	30
8.1	Beoordelen kwaliteit (1)	30
8.2	Beoordelen kwaliteit (2)	31
9	Contract- en leveranciersmanagement en monitoring	33

10	Controle en toezicht	35
11	Evalueren en bijstellen	37
I.	Perspectief cliënten	38
II.	Perspectief aanbieders	40
III.	Dialogoog met aanbieders	42
	Bijlage 1. Prestatiedialoog	43
	Bijlage 2 Sturen op kwaliteit per uitvoeringsvariant	44

Inleiding, leeswijzer en verantwoording



Binnen de regio Haaglanden ben ik nauw betrokken bij de inkoop van jeugdhulp. Het zal niet verbazen, dat het ieders ambitie is om daarbij ‘kwaliteit’ in te kopen voor de inwoner. Echter, wat is dat dan precies? Dat blijkt een vraag te zijn, waar menig een mee worstelt. Van politiek-bestuurlijk niveau (‘wat willen we nu eigenlijk bereiken?’) tot en met de uitvoering (‘wat is in deze casus nu precies goed, c.q. goed genoeg?’). In de context van inkoop komen daar nog vragen bij als ‘Hoe kunnen we weten wat we van een aanbieder op het gebied van kwaliteit kunnen verwachten?’ en ‘Aan wat voor eisen moeten professionals voldoen, opdat we erop kunnen rekenen dat onze kinderen goed geholpen worden?’. En uiteraard zijn die vragen ook om te draaien richting het perspectief van aanbieders, want die willen weten aan welke kwaliteitseisen zij als organisatie en met hun professionals moeten voldoen om als dienstverlener ingekocht te worden. Persoonlijk maak ik die vragen mee in de context van de jeugdhulp, maar ze leven net zo hard op het terrein van de Wmo.

Ik ben niet de enige die met deze vragen worstelt. Dat doen mijn collega’s bij gemeenten en aanbieders net zo goed. Het Programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein van VWS, VNG en brancheorganisaties van aanbieders heeft het cruciale belang van de vraag naar kwaliteit onderkend. Dat heeft geleid tot het instellen van een brede werkgroep, hetgeen weer heeft geresulteerd in deze handreiking. De crux van de handreiking is dat ze handvatten wil aanreiken gericht op het inkopen op kwaliteit. Maar dat niet alleen. Inkoop is een klein onderdeel van het continu streven naar kwaliteit voor de cliënt/inwoner. In zekere zin is iedere beslissing om voor een cliënt een vorm van hulp of ondersteuning in te zetten een inkoopbeslissing. Dat maakt inkoop een continu proces en daarom is dit óók een handreiking gericht op de rol van inkoop in het continu versterken en ontwikkelen van kwaliteit.

Kwaliteit is er in de eerste plaats voor de cliënt die van jeugdhulp of maatschappelijke ondersteuning gebruik maakt. Maar het is ook een essentieel instrument voor gemeenten en aanbieders. Per saldo kunnen we kwaliteit in het licht van de decentralisaties op het sociaal domein wellicht het beste samenvatten als bijdragend aan de transformatiedoelstellingen en ook aan de kostenbeheersing. Waarbij de kwaliteit van deze handreiking óók is, dat op een handige en overzichtelijke wijze een overzicht wordt geboden op allerlei relevante onderwerpen, inclusief een vlotte toegang tot bronnen die waar gewenst nadere verdieping bieden. Veel dank aan Garrit Schumacher, Engelina BaldewGanpat, Frank Heuts en Elliott Thijssen van Significant die dat overzicht zo beknopt en tegelijkertijd met zo veel breedte en diepgang hebben ontwikkeld. Over kwaliteit gesproken!

Tenslotte, juist op ons domein is kwaliteit nadrukkelijk ook sociaal van aard. Daarom is het (ontwikkel/inkoop)proces ook de route waarlangs deze handreiking is vorm gegeven. Waarbij opnieuw gebleken is, dat dit type documenten enkel tot stand kan komen als velen daar hun tijd en energie in steken. Graag dank ik de vertegenwoordigers van Rijk, gemeenten, branche belangenorganisaties voor hun inzet – waarbij ik wil onderstrepen dat die dank niet zo zeer hun organisaties, als wel hen persoonlijk betreft!

Kees Verhaar
Den Haag, maart 2020

Inleiding, leeswijzer en verantwoording

Voor u ligt de Handreiking kwaliteitscriteria jeugdhulp en maatschappelijk ondersteuning voor inkoop, ontwikkeld in opdracht van en in samenwerking met de werkgroep Kwaliteit van het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein. Dit is een ondersteuningsprogramma door en voor gemeenten, aanbieders en het ministerie van VWS in samenwerking met kennisinstituten.

De handreiking is geschreven voor de beleidsmedewerker en inkoopmedewerker van een gemeente met 'kwaliteit' en 'het opstellen van kwaliteitscriteria' in zijn of haar takenpakket. De handreiking volgt daarom de beleidscyclus waarin deze medewerkers hun taak, namelijk het komen tot kwaliteitscriteria bij inkoop, moeten uitvoeren. De handreiking stopt niet bij het opstellen van kwaliteitscriteria, omdat deze ook doorwerken in de andere fasen van de (kwaliteits)beleidscyclus. Deze cyclus begint bij de fase van 'visie en beleidsontwikkeling', gevolgd door de fase 'van visie en beleid naar kwaliteitscriteria bij inkoop', daarna de fase van 'daadwerkelijke inkoop' en de fase van 'realisatie (van kwaliteit) in de praktijk, monitoring en evaluatie'. Juist in deze laatste uitvoeringsfase wordt kwaliteit al dan niet succesvol gerealiseerd en wordt geleerd van de praktijk.

In ieder hoofdstuk staat een stap in de (kwaliteits)beleidscyclus centraal. Bij elke stap geeft de handreiking enkele kernboodschappen en verwijzingen naar relevante vindplaatsen en bronnen. Hiermee is deze handreiking een handige ingang naar de reeds bestaande kennis en kennisbronnen over deze onderwerpen. Verwachting is dat de handreiking onder meer voor aanbieders, cliënten en andere betrokkenen inzicht biedt in het perspectief van inkoop- en beleidsmedewerkers van gemeenten. Daarmee kunnen zij gericht een bijdrage leveren aan het specificeren en realiseren van kwaliteit. Bij het schrijven en samenstellen van de handreiking is een aantal uitgangspunten gehanteerd. Zo gaan wij ervan uit dat het inkoopproces onderdeel is van de beleidscyclus. De uitgangspunten en begrippen worden op de volgende pagina uitgelegd.

Kwaliteit komt tot stand in de driehoek tussen cliënt, professional/ aanbieder en financier/opdrachtgever. De handreiking is geschreven vanuit het perspectief van gemeenten, maar bevat tevens hoofdstukken waarin de perspectieven op kwaliteit van cliënt en aanbieder aan bod komen. Hoe kijken zij hier tegenaan en op welke plaatsen in de beleidscyclus kunnen zij een belangrijke bijdrage leveren? Kwaliteit van hulp of ondersteuning is niet iets statisch. Kwaliteit heeft een plaats in de

continue dialoog tussen gemeenten, aanbieders en cliënten. Dit komt aan bod in het hoofdstuk 'Dialoog met aanbieders', waarbij dialoog een voorwaarde is om samen al lerend en werkend (kwaliteits)doelen te bereiken in het sociaal domein.

Verantwoording en scope

Een handige ingang tot bestaande kennisbronnen Over kwaliteit en kwaliteitscriteria van jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning is al veel gepubliceerd. Deze nieuwe handreiking is een handige ingang tot relevante bestaande documenten en bronnen. Er is conform de opdracht vanuit de werkgroep Kwaliteit van het programma, geen nieuwe kennis ontwikkeld. Wij zijn dank verschuldigd aan de volgende organisaties of platforms waar in deze handreiking veelvuldig naar wordt verwezen:

- NJi
- Movisie
- VNG
- Werkgroep kwaliteit VNG
- Pianoo

Voor beleids- en inkoopmedewerkers gemeenten Beoogde gebruikers zijn beleidsmedewerkers en inkoopmedewerkers Jeugd en Wmo van gemeenten. Verwachting is dat het daarmee ook relevante informatie bevat voor aanbieders, cliënten en hun naasten.

Ordering aan de hand van de beleidscyclus Er zijn veel manieren om ordering aan te brengen in het thema kwaliteit en de criteria die bij inkoop gesteld kunnen worden. De één is niet minder waar dan de ander. Hier is vanwege het perspectief van beoogde gebruikers bewust gekozen voor de beleidscyclus waarin het inkoopproces is ingebed. In deze cyclus komt kwaliteitsbeleid tot stand en worden kwaliteitscriteria opgesteld en gebruikt.

Uitgangspunten en begrippen

Er is de afgelopen jaren veel geschreven over beleid, inkoop, sturing, bekostiging, uitvoering, informatievoorziening en kwaliteit in het sociaal domein. Daarbij is soms sprake van overlappende betekenis van begrippen. Daarom volgen hier een aantal uitgangspunten en begripsdefinities.

Uitgangspunten

Bij het schrijven van deze handreiking gaan wij uit van de volgende uitgangspunten.

1. Kwaliteit is onderdeel van de beleidscyclus.
2. De beleidscyclus is een cyclus waarin men doelen articuleert, middelen kiest en inzet om deze te bereiken, de realisatie monitort en hiervan leert. In de kern is de beleidscyclus een leercyclus.
3. Inkoop is een middel om beleidsdoelen te bereiken. Inkoop en het inkoopproces zijn onderdeel van de beleidscyclus.
4. Omdat de vertaling van beleidsdoelen naar inkoop in het sociaal domein complex is, is het van groot belang dat beleid (ook kwaliteitsbeleid) en inkoop nauw op elkaar zijn aangesloten en inkoop goed is ingebed in beleid.
5. Onder beleid en de uitwerking daarvan verstaan wij hier ook 'sturing', 'bekostiging', 'inkoop'.

6. Keuzes op het gebied van beleid, sturing, bekostiging, inkoop moeten congruent zijn om tot goede resultaten te kunnen komen.

Aard van diensten en transformatieopgave leiden ertoe dat 'kwaliteit' lastig te definiëren is

- 1.1. Kwaliteit van hulp en ondersteuning is geen strak omlijnd begrip. De transformatie in het sociaal domein is nog in volle gang en daarmee moeten partijen, ook als het gaat om 'kwaliteit', omgaan met een bepaalde mate van 'onzekerheid' en '(nog) niet weten'. Dit betekent ook dat kwaliteit niet statisch maar dynamisch en nog in ontwikkeling is. Het is verstandig om hiermee in beleid en inkoop rekening te houden door randvoorwaarden te scheppen voor processen waarin partijen samen kunnen leren hoe kwaliteit in de praktijk gerealiseerd kan worden.
- 1.2. Kwaliteit komt tot stand in de driehoek tussen cliënt, aanbieder en financier waarbij de ontvanger van hulp en ondersteuning niet de betaler is. Het vergt inspanning van de financier, en de aanbieder om te weten hoe de ontvanger de kwaliteit van hulp en ondersteuning ervaart.
- 1.3. De kwaliteit van hulp en ondersteuning wordt net als de effectiviteit ervan

mede bepaald door de ontvanger en omgevingsfactoren. Kwaliteit is niet altijd makkelijk vast te pakken of meetbaar te maken. Kwaliteit laat zich niet altijd vatten in criteria en zit vaak en vooral ook in de professional en in het proces. Onderzoek laat zien dat een aanzienlijk deel van de effectiviteit van zorg wordt bepaald door de klik tussen cliënt(systeem) en hulpverlener. (zie link1 en link2)

Kwaliteitsdefinities

Kwaliteit is 'ervaren kwaliteit door de cliënt'. Kwaliteit is 'kundigheid en professionaliteit van de professional'. Kwaliteit is 'doelmatige inzet van hulp en ondersteuning'. Kwaliteit is 'effectieve hulp en ondersteuning' waarbij gezegd wordt: 'resultaat is een best mogelijke benadering van kwaliteit'. Op alle definities is wel wat af te dingen. Veelal hanteren gemeenten meerdere definities tegelijk.

Kwaliteit is een veelvoudig en gelaagd begrip

Kwaliteitscriteria kunnen worden gesteld aan:

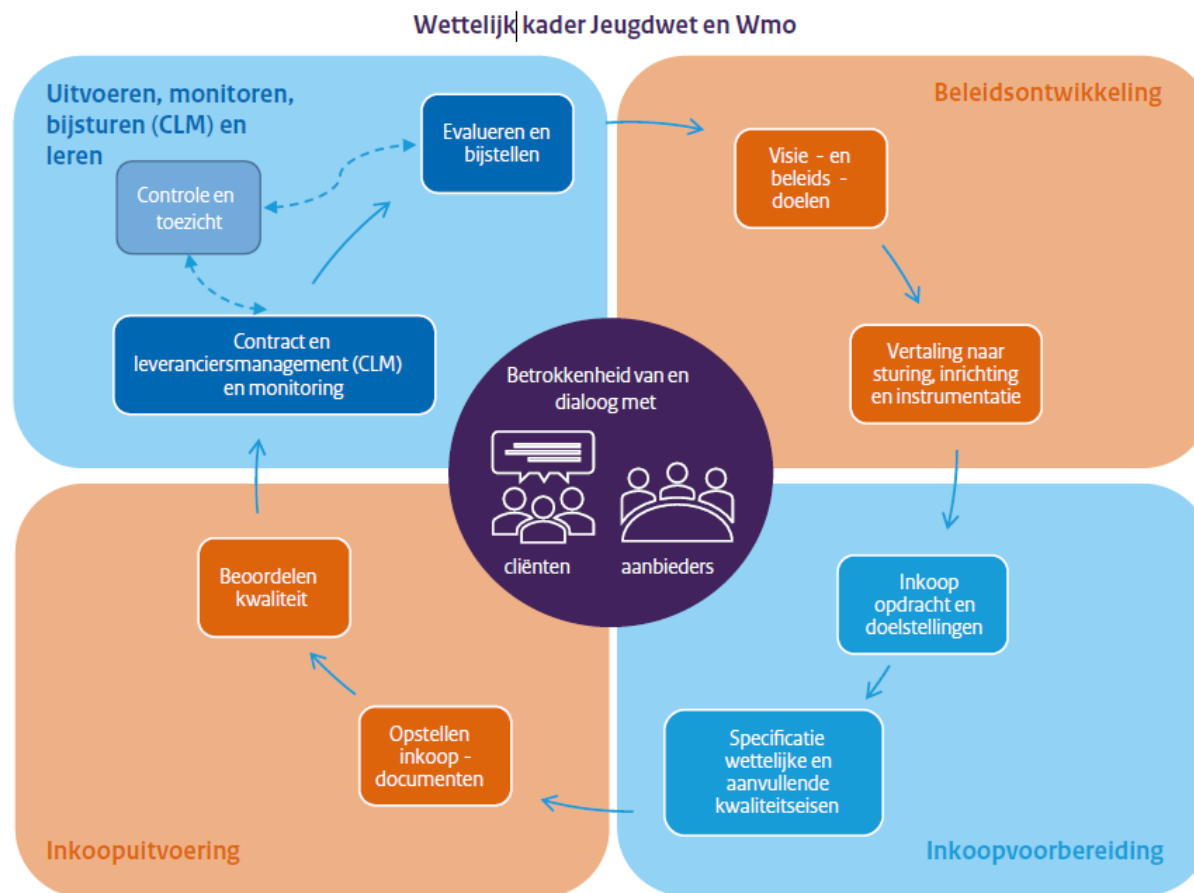
- (1) de professional die zorg verleent;
- (2) de organisatie die zorg verleent;
- (3) de methode van zorg, hulp of behandeling; en

(4) het resultaat dat bereikt moet worden. Kwaliteitscriteria kunnen ook geordend worden naar (a) minimale eisen waaraan voldaan moet worden en die voorwaardenscheppend zijn; (b) kwaliteitsindicatoren die aangeven of aspecten van kwaliteit meer of minder bereikt worden en waarover gemeenten en aanbieder het gesprek voeren (en indien nodig komt tot bijsturing); en (c) kwaliteitsindicatoren gericht op het realiseren van samenhang in hulp en ondersteuning aan de cliënt, die vanuit meerdere professionals en organisaties gegeven wordt. Samenhang bepaalt mede de effectiviteit en doelmatigheid van hulp en ondersteuning.

Inkoop

Kwaliteitscriteria worden opgesteld ten behoeve van 'inkoop van deze diensten' voor een periode in de toekomst. Met inkoop bedoelen wij hier niet alleen aanbesteding. Inkoop omvat ook vormen als 'subsidieverlening' en 'inbesteding'. In de handreiking beschrijven wij het proces als een aanbesteding. Wij geven in de handreiking aan welke stappen ook relevant en van toepassing zijn voor subsidies.

Beleidscyclus kwaliteit (waarbinnen inkoop is ingebed)



1 Jeugdwet en Wmo 2015

Als beleids- of inkoopmedewerker met kwaliteit in je takenpakket is het noodzakelijk te weten in welke wettelijke context je opereert.

Welke wetgeving is van toepassing op het sociaal domein? Wat zijn de doelstellingen van de relevante wetgeving op het gebied van jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning? En welke taken en verantwoordelijkheden heb je als gemeente? Op deze pagina enkele hoofdlijnen en verwijzingen naar bronnen. De kwaliteitseisen die in de wetgeving zijn vastgelegd behandelen wij in hoofdstuk 5.

In het kader hiernaast vind je verwijzingen naar de belangrijkste wetgeving op het gebied van jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning, maar ook op het gebied van aanbesteden. Het doel van de Jeugdwet is dat alle jeugdigen gezond en veilig opgroeien en zich zo goed mogelijk ontwikkelen (zie onder andere vindplaatsen NJi). Als opgroeien of opvoeden niet vanzelf gaat, is hulp nodig. Die hulp moet zoveel mogelijk aansluiten bij wat de jeugdige of ouder nodig heeft en bij wat zij zelf kunnen doen. Op het gebied van jeugdhulp hebben gemeenten onder meer de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Versterking van het opvoedkundig klimaat in gezinnen, wijken, buurten, scholen en de kinderopvang;
- Een kwalitatief en kwantitatief toereikend aanbod van jeugdhulp;
- Adviseren over en het bepalen en inzetten van de aangewezen vorm van jeugdhulp;
- Het adviseren van professionals met zorgen over de jeugdige;
- Het adviseren van jeugdigen met vragen en problemen;
- Als een jeugdbeschermings-maatregel nodig is: een verzoek tot onderzoek indienen bij de Raad voor de Kinderbescherming;
- Het compenseren van beperkingen in de zelfredzaamheid en de maatschappelijke participatie van jeugdigen;
- Het voorzien in een toereikend aanbod van gecertificeerde instellingen.

Het doel van de Wmo 2015 is dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en blijven participeren aan het dagelijks leven (zie vindplaats Movisie). Vanaf de decentralisatie in 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor het organiseren van maatschappelijke ondersteuning aan mensen die hulp nodig hebben bij het leiden van een zelfredzaam leven en deelnemen aan de samenleving.

Taken en verantwoordelijkheden van gemeenten zijn onder meer:

- Het bevorderen van de sociale samenhang, de mantelzorg en vrijwilligerswerk, de toegankelijkheid van voorzieningen, diensten en ruimten voor mensen met een beperking, de veiligheid en leefbaarheid in de gemeente.
- Het voorkomen en bestrijden van huiselijk geweld.
- Het ondersteunen van de zelfredzaamheid en de participatie van personen met een beperking of met chronische psychische of psychosociale problemen zoveel mogelijk in de eigen leef-omgeving.
- Het bieden van beschermd wonen en opvang.

De kwaliteitswetten uit de zorgsector zijn niet van toepassing op de maatschappelijke ondersteuning. Dit met het oog op de decentralisatie van ver-antwoordelijkheden aan gemeenten en de wens tot demedicaliseren vanuit de overheid. Wel zijn de kwaliteitseisen die de Wmo 2015 stelt aan goede ondersteuning overgenomen uit de Kwaliteitswet Zorginstellingen.

Hoofdstuk 5 van de handreiking gaat verder in op de wettelijk vastgelegde kwaliteitseisen voor jeugdhulp en Wmo.

Wettelijk kader

- [Jeugdwet \(Jw\)](#)
- [Wet maatschappelijke ondersteuning \(Wmo 2015\)](#)
- [Wet op geneeskundige behandelingsovereenkomst \(WGBO\)](#)
- [Besluiten waaronder Besluit Jeugdwet](#)
- [Aanbestedingswet 2012 \(Aw 2012\)](#)
- [Jurisprudentie aanbestedingsregels](#)
- [AMvB reële prijs Wmo 2015](#)
- [Uitvoeringsbesluit Wmo 2015](#)

Handreikingen en vindplaatsen

- [Nji dossier Jeugdwet](#)
- [Movisie Wmo 2015](#)
- [Nji: Wat betekent de Jeugdwet voor jeugdigen en ouders?](#)

2 Visie en beleidsdoelen gemeente en kwaliteit

De gemeente waarin je werkt heeft een visie op het sociaal domein, waaronder de Wmo taken en de jeugdtaken. Dit betekent dat zij de wet en de memorie van toelichting hierop heeft vertaald in doelstellingen en heeft bedacht hoe zij die doelstellingen wil bereiken. Daarmee heeft zij nagedacht over hoe zij kan sturen, waaronder de taken op het gebied van de Jeugdwet en Wmo 2015, op het realiseren van de doelen en hoe zij dit wil monitoren. Als beleids- of inkoopmedewerker van de gemeente met 'kwaliteit' in je takenpakket moet je weten hoe dit in elkaar zit in jouw gemeente. Op welke manier is kwaliteit uitgewerkt in de beleidsdoelen, wat zijn de instrumenten van dit beleid, hoe is sturing en monitoring in jouw gemeente ingericht? Probeer gezamenlijk vanuit beleid en inkoop en bij voorkeur ook samen met maatschappelijke partners de volgende vragen te beantwoorden. Een toelichting op het gebruik van onderstaand schema vind je op de volgende pagina.

1. Wat is de visie van jouw gemeente op het sociaal domein? jeugd/ondersteuning?		2. Wat is de visie van jouw gemeente op	
3. Dit zijn de beleidsdoelen		4. en zo wil jouw gemeente die bereiken	5. en succes wordt gemeten op deze wijze.
a.			
b.			
c.			
d.			
6. Hoe is kwaliteit verwerkt in doelen	7. en zo worden deze kwaliteitsdoelen bereikt	8. en zo wordt voortgang en doelbereik gemeten.	
9. Hoe gaat jouw gemeente leren over het realiseren van kwaliteitsdoelen?		10. Zijn cliënten betrokken bij visie en beleidsvorming? Hoe kijken zij aan tegen kwaliteitsdoelen en hoe de gemeente hierop wilt sturen?	

Toelichting: Ga in stap 1 tot en met 5 na hoe visie naar beleidsdoelen en beleids of interventiestrategie is vertaald. Ga in stap 6 t/m 10 na of en hoe kwaliteit hierin is verwerkt en of de leercyclus t.a.v. kwaliteit goed is ingericht. Je kunt deze vragen voor jouw gemeente en/of voor jouw regio beantwoorden. Bepaalde kwaliteitsdoelen zullen meer lokaal gerealiseerd moeten worden terwijl andere doelen in regionaal verband gerealiseerd moeten worden. Van belang is om cliënten en bewoners te betrekken bij de visie en beleidsontwikkeling. Het kwaliteitskompas kan bij het opstellen van ambities en beoogde resultaten behulpzaam zijn:

- [Zo werkt u met het Kwaliteitskompas](#)
- [Het kwaliteitskompas in de praktijk](#)
[Movisie](#)



3 Sturing, inrichting en instrumentatie

Om je te helpen de vorige pagina van visie en beleidsdoelen in te vullen, is het goed om meer achtergrond informatie te hebben over mogelijke keuzes die in deze fase gemaakt kunnen worden door gemeenten. Naast het feit dat je verschillende beleidsdoelen kunt kiezen, gaat het om keuzes over hoe je wilt sturen via bekostiging, de toegang van de cliënt tot hulp en ondersteuning, de ordening van het speelveld (onder meer veel of weinig aanbieders) en wanneer en hoe aanbieders toegelaten worden (open of gesloten model). Het is van belang om dit te weten omdat dit mede bepaalt hoe je kan sturen op kwaliteit. Op deze pagina lopen wij enkele keuzes langs, schetsen we enkele hoofdlijnen en geven wij vindplaatsen waar je meer over dit onderwerp kan lezen.

Sturen op kwaliteit en 'uitvoeringsvarianten' c.q. 'wijzen van bekostiging'

Binnen het sociaal domein zijn drie uitvoeringsvarianten gangbaar voor het inrichten van sturing en bekostiging, ieder met eigen voor- en nadelen. Het betreft de inspanningsgerichte, outputgerichte en taakgerichte variant. De uitvoeringsvariant heeft invloed op het niveau

14 / 45

waarop kwaliteitscriteria geformuleerd worden (input, throughput, output en outcome). Ook heeft het invloed op het niveau waarop prestatieindicatoren voor monitoring gedefinieerd worden. In bijlage B tref je een tabel aan waarin kernachtig de relatie wordt gelegd tussen de uitvoeringsvarianten en sturen op kwaliteit bij inkoop en in de uitvoering. Meer informatie over de wijze waarop uitvoeringsvarianten aansluiten op de beleidsdoelen van gemeenten kun je lezen in de handreiking "Uitvoeringsvarianten iWmo en iJw".

Sturen op kwaliteit via de toegang voor de cliënt tot hulp en ondersteuning

De toegang heeft in veel gevallen tenminste twee functies. De toegang brengt de cliëntbehoefte en vraag in beeld en koppelt daaraan passende hulp of ondersteuning. De tweede functie van toegang volgt ook de hulp of ondersteuning die geboden is en beoordeelt of de geboden zorg, of de voorgestelde zorg bij verlenging, passend en doelmatig is. Als kwaliteit ook vertaald wordt in doelmatige inzet en effectieve hulp en ondersteuning is toegang een belangrijk aangrijpingspunt voor sturing op kwaliteit. Hiervoor heb je goed geschoold en toegeruste toegangsmedewerkers nodig. Het is daarbij van belang om goede afspraken te hebben met aanbieders. Zodat het voor de

toegang ook mogelijk is om te sturen op kwaliteit.

Sturen op kwaliteit en differentiatie in de inkoop

Iedere inkoop kent specifieke kwaliteitseisen. Ook per perceel kan een gemeente specifieke kwaliteitseisen stellen, afhankelijk van de kenmerken van de specifieke dienst. Door te differentiëren in kwaliteitseisen en inkoopvormen is het mogelijk om gericht te sturen. In de Leergang Inkoop Jeugdhulp is een uitgebreide beschrijving opgenomen over het differentiëren in de inkoop. Een aandachtspunt hierbij vormt de inzet van hoofd- / onder-aannemer constructies. Deze komen steeds vaker voor, mede doordat gemeenten in hun wens om te vereenvoudigen vaker meer selectief contracteren. Het is belangrijk om goed te kijken naar de relatie tussen de kwaliteitseisen die de gemeente stelt aan de hoofdaannemer en de eisen die van toepassing zijn op de onderaannemer.

Sturing op kwaliteit via toetredingsregels

Gemeenten kiezen voor een open model, waarbij nieuwe aanbieders zich kunnen kwalificeren om hulp of ondersteuning te gaan bieden, of kiezen voor een gesloten model waarbij je op één moment één of meerdere aanbieders selecteert voor een periode en er

tussentijds geen nieuwe bij kunnen komen. Dit hangt samen met hoe je kijkt naar het huidige aanbiedersveld. Zijn de huidige aanbieders in staat de gestelde kwaliteitsdoelen te realiseren of zijn hiervoor nieuwe innovatieve aanbieders nodig? Een langere duur van contracten geeft aanbieders meer (bedrijfs) zekerheid die nodig is om te kunnen werken aan en investeren in de doorontwikkeling van kwaliteit van zorg. Maar let op: een te lange contractduur kan ook leiden tot passiviteit en een gebrek aan innovatie.

Handreikingen en vindplaatsen

[Handreiking Sturing en bekostiging in het sociaal domein](#)

[Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet. Een handreiking](#)

[Handreiking Uitvoeringsvarianten iWmo en iJw voor gemeenten en zorgaanbieders, ter ondersteuning bij de keuze voor implementatie van uitvoeringsvarianten](#)

[Wmo 2015 in uitvoering. Passend en onderbouwd \(lokaal\) beleid voor hulp bij het huishouden](#)

[Handreiking inkoop Jeugd GGZ bij vrijgevestigden](#)

[Inkoop jeugdhulp: Zeven goede gewoonten](#)

[Leergang Inkoop Jeugdhulp. VNG en EHdK \(oktober 2018\)](#)



4 Inkoopopdracht en doelen voor Jeugdwet en Wmo 2015

De gemeente kan maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp inkopen bij aanbieders van deze dienstverlening. Dit is onderdeel van de beleidscyclus. Inkoop staat in dienst van het realiseren van (visie en) beleidsdoelen, maar is niet het enige instrument daarvoor. Aan welke gemeentelijke doelstellingen kan inkoop een bijdrage leveren? Hoe kun je kwaliteit meenemen in de vertaling van beleidsdoelen naar inkoopdoelen? Wat zijn daarbij belangrijke overwegingen? Op deze pagina schetsen wij enkele hoofdlijnen en geven wij vindplaatsen waar je meer over dit onderwerp kunt lezen.

Inkoopopdracht en -doelen

Inkoop levert een bijdrage aan het realiseren van de visie en beleidsdoelen van een gemeente op het gebied van jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning. De visie en het beleid van de gemeente, de evaluatie van de bestaande dienstverlening en de financiële kaders voor de toekomstige dienstverlening bepalen de inkoopopdracht en -doelen voor jeugdhulp of Wmo.

16 / 45

Marktinstrumenten

Er zijn verschillende (markt)instrumenten om beleidsdoelen te realiseren. Denk aan het (quasi) inbesteden van de dienstverlening of aan het betrekken van marktpartijen om dienstverlening op het gebied van jeugdhulp of Wmo te organiseren. Het betrekken van de markt kan op diverse manieren plaatsvinden, namelijk via aanbesteden, subsidiëring of open house. Meer over de verschillende marktinstrumenten lees je in de handreiking 'Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet'.

Relevante vragen voor het realiseren van beleidsdoelstellingen en kwaliteit door middel van inkoop zijn:

- Hoe wil de gemeente sturen (zie hoofdstuk 3)? Waar wil de gemeente gedurende de looptijd van de overeenkomst op sturen? Hoe richten we het contract- en leveranciersmanagement in (zie hoofdstuk 9)?
- Is een samenwerking met andere gemeenten wenselijk (of noodzakelijk)?
- Hoe willen wij als gemeente de markt en de cliënten betrekken bij de aanbesteding (zie ook Handreiking Dialoog)?
- Wat is het beschikbare budget? Wat zijn de financiële kaders?
- Wat is de reikwijdte van de opdracht? Hoeveel partijen willen wij contracteren?

- Welke type zorg gaan wij in de markt zetten? Is het gewenst om met percelen te werken?
- Welke relatie wil je als gemeente met de opdrachtnemers?

Tips en suggesties vind je in de handreiking "Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet".

Handreikingen en vindplaatsen

[Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet. Een handreiking](#)

[Handreiking Uitvoeringsvarianten iWmo en iJw. Voor gemeenten en zorgaanbieders, ter ondersteuning bij de keuze voor implementatie van uitvoeringsvarianten](#)

[Wmo 2015 in uitvoering. Passend en onderbouwd \(lokaal\) beleid voor hulp bij het huishouden](#)

[Handreiking Sturing en bekostiging in het sociaal domein](#)

[Handreiking inkoop Jeugd GGZ bij vrijevestigden](#)

[Handreiking Dialoog](#)

Voorbeeld: Aanbesteden met percelen

Voor specifieke taken op het gebied van ondersteuning en jeugdhulp kan het wenselijk zijn om een opdracht in percelen in te delen. Hiermee kunnen ook gespecialiseerde aanbieders op deelopdrachten inschrijven, wat ten goede kan komen aan het aangeboden kwaliteitsniveau van de dienstverlening. Ook maakt het gebruik van percelen de opdracht toegankelijker voor kleine aanbieders, die niet in staat zijn in te schrijven op de totale opdracht (bron: “Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet”).

5 Wettelijke kwaliteits-eisen

5.1 Wmo 2015

Kwaliteit is onderdeel van de continue dialoog tussen gemeenten en aanbieders. Dit betekent dat ook in het inkoopproces van jeugdhulp of maatschappelijke ondersteuning, kwaliteitseisen bepaald en vastgelegd worden: vastgelegde kwaliteitseisen bij inkoop. Een deel van de kwaliteitseisen vloeit voort uit wetgeving waaraan moet worden voldaan. Als beleids- of inkoopmedewerker kan het zinvol zijn om deze eisen te verzamelen, te kennen en met slimme verwijzingen op te nemen in inkoopdocumenten (hoe beknopter, hoe beter). Op deze pagina schetsen wij enkele hoofdlijnen en verwijzen wij naar vindplaatsen met meer informatie.

De wet legt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en het toezicht erop bij de gemeente (artikel 2.1.1 lid 2). Gemeenten moeten in een verordening vastleggen welke eisen zij stellen aan de kwaliteit van voorzieningen (art. 2.1.3 lid 2 sub c). Deze eisen kunnen bijvoorbeeld gaan over de deskundigheid van beroepskrachten, over de veiligheid, bejegening en de wijze van (klantgerichte) dienstverlening. Ook andere zaken die met kwaliteit te maken

hebben worden in deze verordening geregeld, zoals de klachtenregeling en medezeggenschap. Aanknopingspunten voor kwaliteitseisen kun je vinden in de basisset kwaliteitseisen bij maatschappelijke ondersteuning voor kwetsbare burgers (zie de link hiernaast).

De gemeente voert cliëntervaringsonderzoek uit en publiceert hierover (artikel 2.5.1 Wmo). Gemeenten moeten kwaliteit onderdeel maken van het beleidsplan en resultaten meten aan de hand van outcome criteria. De gemeente rapporteert over de behaalde resultaten (artikel 2.5.3). De aanbieder draagt er zorg voor dat de voorziening van goede kwaliteit is. Die voorziening moet volgens de Wmo 2015 (art. 3.1) in elk geval aan de volgende kenmerken voldoen:

- Veilig, doeltreffend, doelmatig en cliëntgericht verstrekt;
- Afgestemd op de reële behoefte van de cliënt en op andere vormen van zorg of hulp die de cliënt ontvangt;
- Verstrekt in overeenstemming met de op de beroepskracht rustende verantwoordelijkheid, voortvloeiend uit de professionele standaard;
- Verstrekt met respect voor en inachtneming van de rechten van de cliënt.

Artikel 3a van de Kwaliteitswet zorginstellingen is van toepassing op onderdelen van de

maatschappelijke ondersteuning. Dit betekent dat aanbieders verplicht zijn voor hun medewerkers een meldcode vast te stellen voor het omgaan met signalen van huiselijk geweld en kindermishandeling. Gemeenten moeten erop toezien dat aanbieders de meldcode vaststellen en gebruiken. De aanbieder moet verder voor personen die beroepsmatig in contact kunnen komen met cliënten, een verklaring omtrent het gedrag (VOG) hebben. De Wet klachtrecht cliënten zorgsector is niet van toepassing op Wmo-voorzieningen. In plaats daarvan moeten gemeenten regels stellen over de afhandeling van klachten van cliënten over en door aanbieders die de gemeente inschakelt.

Handreikingen en vindplaatsen

[Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 \(Wmo\)](#)

[Movisie - Zo werkt u aan kwaliteit in de Wmo 2015](#)

[Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet VNG Model verordeningen Sociaal Domein en Wmo](#)

[Kwaliteitseisen bij Wmo 2015-ondersteuning voor zeer kwetsbare burgers. Handvatten bij de VNG-basisset kwaliteitseisen voor Wmo 2015-raden en belangenbehartigers](#)

Voorbeeldverwijzing naar eisen gesteld in de wet

- “Aanbieder voldoet en houdt zich aan de van toepassing zijnde wettelijke eisen, zoals de Wmo 2015 en de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)”;
- “Conform artikel 3.4 (Wmo 2015), doet de opdrachtnemer bij de toezichthoudende ambtenaar, bedoeld in artikel 6.1 (wmo 2015), onverwijld melding van:
- iedere calamiteit die bij de verstrekking van een voorziening heeft plaatsgevonden;
- geweld bij de verstrekking van een voorziening”;
- “De grondslag is de vigerende wet en regelgeving van de Wet maatschappelijke ondersteuning, zodat alle voorwaarden en procedures ter zake van toepassing zijn.”

5.2 B: Wettelijke kwaliteits-eisen - Jeugdwet

Gemeenten zijn per 2015 inhoudelijk en

Kwaliteit is onderdeel van de continue dialoog tussen gemeenten en aanbieders. Dit betekent dat ook in het inkoopproces van jeugdhulp of maatschappelijke ondersteuning, kwaliteitseisen bepaald en vastgelegd worden: vastgelegde kwaliteitseisen bij inkoop. Een deel van de kwaliteitseisen vloeit voort uit wetgeving waaraan moet worden voldaan. Als beleids- of inkoopmedewerker kan het zinvol zijn om deze eisen te verzamelen, te kennen en met slimme verwijzingen op te nemen in inkoopdocumenten (hoe beknopter, hoe beter). Op deze pagina schetsen wij enkele hoofdlijnen en verwijzen wij naar vindplaatsen met meer informatie.

budgettair verantwoordelijk voor preventie, voor jeugdhulp en voor de uitvoering van kinderschermingsmaatregelen en jeugdreclassering. Het borgen van kwaliteit van jeugdhulp is een belangrijk onderdeel voor veel gemeenten. In de Factsheet Kwaliteitseisen jeugdhulpaanbieders en gemeenten (zie de link hiernaast) is opgenomen welke kwaliteitseisen vanuit de Jeugdwet aan zorgaanbieders worden gesteld. Een handige bijlage van de Factsheet (bijlage II) geeft een overzicht van het wettelijk kader kwaliteit bij jeugdhulp. Bijlage I van de Factsheet informeert

je hoe de gemeente kan sturen op kwaliteit bij de zorginkoop en hoe dit in de inkoopcontracten vastgelegd kan worden. Daarover ook meer bij de aanvullende kwaliteitseisen (hoofdstuk 6).

In de Jeugdwet worden eisen gesteld aan aanbieders en aan gemeenten. In paragraaf 4.1 van de Jeugdwet staan de eisen voor aanbieders. Dit zijn het bieden van verantwoorde hulp, organisatie en bemensing zo regelen dat je verantwoorde hulp kunt bieden (norm van verantwoorde werktoedeling), planmatig werken (op basis van familiegroepsplan en hulpverleningsplan), het hebben van een kwaliteitssysteem, personeel met VOG, het hebben van een meldcode en meldplicht bij calamiteit of geweld. Daarnaast is het ten behoeve van de rechtspositie van de cliënt een eis om een klachtencommissie en een cliëntenraad te hebben en het functioneren van een vertrouwenspersoon te faciliteren (paragraaf 4.2).

Gemeenten moeten kwaliteit onderdeel maken van het beleidsplan waarin het onder meer aangeeft hoe resultaten worden gemeten en welke outcomecriteria men hanteert (art. 2.2 lid 2 sub c). Daarnaast moet de gemeente aangeven hoe gewaarborgd is dat aanbieders voldoen aan de norm van verantwoorde werktoedeling (art. 2.2. lid 2 sub d), en is zij verplicht

cliëntervaringsonderzoek te doen. Bij aanbestedingen moeten naast prijs in ieder geval een gunningscriterium gelden dat betrekking heeft op kwaliteit. De wet laat ruimte voor het stellen van aanvullende kwaliteitseisen. In het Besluit Jeugdwet worden onder meer nadere regels gesteld aan certificering en registratie-eisen van jeugdhulpprofessionals die daarmee werken volgens hun professionele standaard. Een toelichting hierover die onder meer ingaat op SKJ registratie en BIG registratie is te vinden in de Handreiking inkoop jeugd GGZ bij vrijgevestigden (zie de link hiernaast). In de wet is het toezicht op naleving van de wettelijke kwaliteitseisen opgedragen aan IGJ (zie hoofdstuk 10).

Handreikingen en vindplaatsen

[Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet](#)

[Jeugdwet](#)

[Besluit Jeugdwet](#)

[VNG Modelverordeningen Sociaal Domein en](#)

[Jeugdhulp](#)

[Factsheet Kwaliteitseisen jeugdhulpaanbieders](#)

[en gemeenten zoals gesteld in de Jeugdwet](#)

[inclusief bijlage I en II](#)

[Kwaliteitskader Jeugd: Norm verantwoorde](#)

[werktoedeling](#)

[Kwaliteitskader Jeugd: Waarom is dit belangrijk](#)

[voor u als gemeente? 15 vragen over het](#)

[kwaliteitskader jeugd](#)

[Gereedschapskist Kwaliteitskader Jeugd](#)

[Handreiking inkoop Jeugd GGZ bij](#)

[vrijgevestigden](#)

Voorbeeldverwijzing naar eisen gesteld in de wet

- “Opdrachtnemer heeft een klachtenregeling als bedoeld in de Jeugdwet”;
- “De Opdrachtnemer draagt er zorg voor dat de uitvoerder van het gezinsarrangement (de professional die met het gezin werkt) de gehele periode van de Raamovereenkomst voldoet aan de voorwaarden die de Jeugdwet 2015 stelt aan de uitvoerder van de zorg (hoofdstuk 4 van de Jeugdwet)”;
- “Daar waar sprake is van calamiteiten waarbij jeugdigen die jeugdhulp ontvangen, betrokken zijn, wordt de gemeente waar de jeugdige woont direct geïnformeerd. Ondernemer handelt hierbij conform artikel 4.18 van de Jeugdwet.”

6 Aanvullende eisen

6.1 kijk naar bestaande eisen

Naast de wettelijke kwaliteitseisen zijn er ook kwaliteitsstandaarden, beroepscode en protocollen, kwaliteitskeurmerken et cetera. Op deze pagina lopen wij langs welke er zijn, voor wie zij geldig zijn en hoe je als medewerker van een gemeente hiervan gebruik kan maken bij het opstellen van kwaliteitscriteria.

Bestaande bronnen

Voordat je zelf aanvullende eisen gaat formuleren kun je je oriënteren op bestaande bronnen. Door te bezien welke type eisen of criteria gesteld worden in reeds bestaande kwaliteitsstandaarden, kwaliteitskaders, richtlijnen en keurmerken kan je mogelijk bepaalde passages overnemen of hier een verwijzing naar maken. Het scheelt veel tijd en je belast (een deel van de) aanbieders niet met eisen die weer net wat anders geformuleerd zijn. Hieronder lichten wij het één en ander kort toe.

Kwaliteitsstandaarden, kaders en richtlijnen

De term kwaliteitsstandaard is een verzamelterm voor richtlijnen, zorgstandaarden en kwaliteitskaders. Alle drie de termen

beschrijven vanuit een ander perspectief hoe de zorg voor patiënten vormgegeven zou moeten worden. Kwaliteitsstandaarden doen aanbevelingen die zich niet alleen uitstrekken over de inhoud van de zorg, maar ook over de organisatie daarvan en de ondersteuning van de zelfregie van de cliënt. Kwaliteitsstandaarden worden veelal door professionals met behulp van beroepsorganisaties en kennisinstituten zelf ontwikkeld. Het zijn geen dwingende voorschriften, maar praktische handvatten voor een knelpunt in de praktijk. Op basis van een zorgvuldige onderbouwing en rapportage kan worden afgeweken van de kwaliteitsstandaard. Veel zorgverzekeraars en gemeenten hebben HKZ- certificatie (of een gelijkwaardig alternatief) als inkoopvoorwaarde opgenomen. Inspectie-organen laten HKZ- certificatie vaak meewegen in hun risico beoordeling van een organisatie.

Als het gaat om kwaliteitscriteria ten aanzien van in te zetten personeel wordt veelal gewezen op personeel met een bepaald opleidingsniveau, al dan niet in combinatie met een inschrijving van professionals in een beroepsregister. Bekende voorbeelden zijn de SKJ-registratie, het BIG-register en het register voor Sociaal Werkers. De SKJ-registratie van jeugdprofessionals op hbo-niveau of hoger is een verplichting. Deze vloeit voort uit de norm van verantwoorde werktoedeling (Kwaliteitskader Jeugd).

Het is prima om kwaliteit te borgen door eisen te stellen aan personeel, organisatie of methoden. Tegelijkertijd moet je wel nadenken over de effectiviteit en gevolgen van bepaalde eisen. Hoge eisen stellen aan het in te zetten personeel kan onder bepaalde omstandigheden leiden tot beperkte beschikbaarheid en schaarste van dit hoger opgeleide en geregistreerde personeel. Dit werkt én kostenverhogend én kan leiden tot oplopende wachttijden hetgeen de kwaliteit niet ten goede komt.

Handreikingen en vindplaatsen Kwaliteitsstandaarden, kaders, en richtlijnen

[Kwaliteitskader Jeugd](#)

[Kwaliteitskader JeugdhulpPlus](#)

[Kwaliteitskader voorkomen seksueel misbruik in de jeugdhulp \(gekoppeld aan HKZ kwaliteitssysteem\)](#)

Certificaten relevant in het Jeugd veld zijn onder meer

[HKZ-NEN en ISO 9001](#)

[Certificering Jeugdbescherming](#)

[Jeugdreclassering](#)

Keurmerken in het Wmo veld zijn onder meer

- [PREZO Hulp bij het huishouden](#)
- [BTN Keurmerk](#)
- [WoonKeur Pluspakket Zorg](#)
- [Revakeur](#)
- [Nationaal Keurmerk Hulpmiddelen](#)
- [Kwaliteit laat je zien-keurmerk \(zorg-boerderijen\)](#)
- [Kwaliteitslabel Sociaal Werk](#)

Beroepsregisters

- [SKJ-registratie](#)
- [BIG-register](#)
- [Register voor Sociaal Werkers](#)

Beroepscodes professionals

- [Beroepscode voor de Sociaal Werker](#)
- [Op deze pagina vind je links naar enkele beroepscodes](#)

6.2 Aanvullende kwaliteitseisen (lokaal/regionaal)

Een gemeente kan besluiten om, aanvullend op de wettelijke kwaliteitseisen, extra kwaliteitseisen te stellen aan aanbieders, professionals of bepaalde typen zorg en ondersteuning. Veelal vloeien deze aanvullende kwaliteitseisen voort uit lokale of regionaal gegroeide gewenste praktijken die men wil voortzetten of uit een bepaalde wijze waarop de gemeente wilt sturen. Soms komen ze voort uit de wens om bepaalde risico's te vermijden, dan wel de kans erop te verkleinen. Op deze pagina tref je enkele hoofdlijnen en vindplaatsen.

In aanvulling op wettelijke kwaliteitseisen kan een gemeente 'vooraf' sturen op kwaliteit door aanvullende kwaliteitseisen te stellen. Dat kan door eisen te stellen aan personeel en organisatie van aanbieders, aan hoe ze de hulp en ondersteuning uitvoeren en aan wat de resultaten daarvan zijn. Vervolgens kan dit ook verbonden worden aan gewenste uitkomsten (outcome) en wat je op het niveau van maatschappelijke resultaten wilt bereiken (zie figuur op de volgende pagina en het Kwaliteitskompas van het NJi).

Een voorbeeld is de wens van een regio of gemeente om te sturen op het realiseren van samenhang en samenwerking. Als aanvullende kwaliteitseis kan worden opgenomen dat de inschrijver aantoonbare ervaring heeft met samenwerking (met ketenpartners). Of inschrijvers kan gevraagd worden hoe zij in de contractperiode willen werken aan samenhangende zorg en samenwerking in de keten. Wees in het stellen van aanvullende kwaliteitseisen gericht en terughoudend. Ten eerste dienen het eisen te zijn die in lijn zijn met de sturingsvisie en helpend aan het bereiken van je maatschappelijke resultaten. Ten tweede geldt hier het adagium 'less is more': gedetailleerde kwaliteitseisen staan veelal op gespannen voet met effectiviteit van hulp en ondersteuning en leiden veelal tot onvoorziene neveneffecten. Ten derde zul je daadwerkelijk vast moeten stellen dat aan de gestelde eisen voldaan wordt door aanbieders. De inspanning hiervoor aan de kant van gemeente en aanbieders moet in verhouding staan tot de verwachte opbrengst.

Dit is één van de adviezen van het onderzoek dat NJi en PPRC deden naar aanvullende eisen op grond van de jeugdwet. (zie infographic op pagina 18) Er werden in documenten van 157 gemeenten 470 verschillende kwaliteitseisen gevonden. Gemiddeld staan er 28 aanvullende

eisen in een aanbestedingsdocument. Aan 1 op de 5 eisen is een registratielast gekoppeld. Ook blijkt uit dit onderzoek dat gemeenten nog veel eisen formuleren op input en throughput niveau (82%) en weinig op output, dan wel outcome niveau. Dit stelt volgens onderzoekers aanbieders nog onvoldoende in staat maatwerk te gaan leveren conform de gewenste transformatie.

Metten en monitoren van kwaliteit vraagt een goede operationalisering in indicatoren en in een proces waarin de aanbieder kan laten zien hoe zij kwaliteit realiseert, hoe zij hiervan leert, en hoe zij verbeteringen aanbrengt in de praktijk. Er zijn twee handreikingen die behulpzaam kunnen zijn bij het meten, monitoren van outcomes en het sturen op maatschappelijk effect in het sociaal domein. Dit zijn: 'Op weg naar outcome gericht werken' en 'Harmonisatie outcome in jeugdhulp, jeugdgezondheidszorg, jeugdbescherming en jeugdreclassering'.

Handreikingen en vindplaatsen:

[Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet. Een handreiking](#)
[Handreiking Uitvoeringsvarianten iWmo en iJw. Voor gemeenten en zorgaanbieders, ter ondersteuning bij de keuze voor implementatie van uitvoeringsvarianten](#)

[Handreiking Sturing en bekostiging in het sociaal domein](#)

[Op weg naar outcome gericht werken. Over sturen op maatschappelijk effect in het sociaal domein. \(Movisie\)](#)

[Harmonisatie outcome in jeugdhulp, jeugdgezondheidszorg, jeugdbescherming en jeugdreclassering \(Nji\)](#)

[Handreiking inkoop Jeugd GGZ bij vrijevestigden](#)

[White paper Herkenbare ontwikkelingsfasen bij het verbeteren van inkoop in het sociale domein](#)
[Kwaliteitsbeleid wmo kansen voor gemeenten \(Movisie 2015\)](#)

[Kwaliteitseisen bij inkoop jeugdhulp \(Nji – PPRC, 2019\)](#)

[Handreiking kwaliteitskompas in de praktijk \(Movisie 2019\)](#)



7 Opstellen inkoopdocumenten

7.1 Opstellen inkoopdocumenten (1)

Bij inkoop worden inschrijvingen van aanbieders beoordeeld op prijs en/of kwaliteit. Welke methoden zijn er om kwaliteit mee te laten wegen in de beoordeling van inschrijvingen? Hoe neem je kwaliteit, zoals deze in de voorgaande stappen is bepaald, op in de inkoopdocumenten en op welke plaats? Hoe borg je dat gunningscriteria in lijn liggen met de visie op kwaliteit? Hier bespreken we hoe je kwaliteit kunt laten landen in de inkoopdocumenten en voor welke afwegingen je komt te staan.

Een goede vertaalslag maken van de visie, beleidsdoelstellingen en kwaliteitseisen (wettelijk verplicht én aanvullend) naar de inkoopdocumenten is cruciaal om de gewenste kwaliteit van hulp en ondersteuning te bereiken. Kwaliteit kan op verschillende plekken in de inkoopdocumenten worden opgenomen. In de geschiktheidseisen kunnen (minimum)kwaliteitseisen gesteld worden aan de organisatie van aanbieders. In het Programma van Eisen kunnen (minimum)kwaliteitseisen rondom de

dienstverlening zowel technisch als functioneel opgenomen worden. In de gunningscriteria kunnen aanbieders zich op het gebied van kwaliteit onderscheiden ten opzichte van elkaar. Het is mogelijk en gewenst om kwaliteit onderdeel te laten uitmaken van al deze onderdelen van de inkoopdocumenten. Een aantal relevante overwegingen bij het opnemen van kwaliteit in bovengenoemde onderdelen wordt in dit hoofdstuk toegelicht. De opgenomen hand-reikingen en vindplaatsen bieden verdere verdieping voor het opstellen van inkoop-documenten.

Uniciteit cliënt en gemeente

Kenmerkend voor het inkopen van dienstverlening (en kwaliteit) in het sociaal domein is de driehoeksrelatie tussen de cliënt, aanbieder en gemeente. Doordat er steeds vaker sprake is van specifieke behoeften van cliënten, is het vooraf vaak niet mogelijk om kwaliteit met 100% te beschrijven. De uniciteit van de hulpof ondersteuningsbehoefte van cliënten is sterk van invloed op de mate waarop kwaliteit gedefinieerd kan worden. Om deze reden is het aan te bevelen om dienstverlening die direct raakt aan de uitvoeringskwaliteit van zorg of ondersteuning functioneel te specificeren (zie hoofdstuk 7 'Specificeren van kwaliteit in het Programma van Eisen'). Naast de uniciteit van de cliënt, kent ook iedere gemeente specifieke

kwaliteitseisen. Een Programma van Eisen en prijsmodellen voor de dienstverlening zijn om deze reden niet uitwisselbaar tussen regio's. Iedere regio dient recht te doen aan haar eigen populatie en het landschap van aanbieders (de diversiteit aan cliënten en hulpvraag maakt dat er veel maatwerk geleverd wordt door aanbieders). Denk aan de dichtheid van de populatie die tussen regio's verschilt of het toekomstperspectief van aanbieders dat verschilt tussen de Randstad of in een krimpregio. Er dient aandacht te zijn voor populatiekenmerken, geografische spreiding van cliënten, specialisatie van hulpvraag en -aanbod en het vestigingsklimaat voor medewerkers van aanbieders. Deze aspecten dienen meegenomen te worden in het formuleren van geschiktheidseisen, het Programma van Eisen en het gunningsmodel.

Leer- en ontwikkelproces

Bij het opstellen van de inkoopdocumenten is het aanbevelingswaardig om het leer- en ontwikkelproces in de uitvoeringsfase te beschrijven:

- Op welke manier wordt tijdens uitvoering van de dienstverlening gestuurd op kwaliteit?
- Wat zijn de beoogde doelstellingen en sturingsdoelen?
- Wat is de gewenste managementinformatie?

- Wat zijn de overleg- en escalatiestructuren met de aanbieder(s)?
- Hoe vindt dossiervorming (het structureel bijhouden en borgen van informatie over de kwaliteit per type aanbieder en type dienstverlening) plaats?

Zie hoofdstuk 9 voor een meer uitgebreide beschrijving van het leer- en ontwikkelproces in de uitvoeringsfase.

Handreikingen en vindplaatsen

[Gids proportionaliteit 2016](#)

[Nota van toelichting Gids Proportionaliteit 2019](#)

[Aanbesteden Wmo 2019 en Jeugdwet. Een handreiking](#)

[Handreiking inkoop Jeugd GGZ bij vrijevestigden](#)

[White paper Herkenbare ontwikkelingsfasen bij het verbeteren van inkoop in het sociale domein](#)

[Hoe bepaal je de beste prijskwaliteitverhouding?](#)

[Inkoop jeugdhulp: Zeven goede gewoonten](#)

Opstellen inkoopdocumenten (2)

Bij inkoop worden inschrijvingen van aanbieders beoordeeld op prijs en/of kwaliteit. Welke methoden zijn er om kwaliteit mee te laten wegen in de beoordeling van inschrijvingen? Hoe neem je kwaliteit, zoals deze in de voorgaande stappen is bepaald, op in de inkoopdocumenten en op welke plaats? Hoe borg je dat gunningscriteria in lijn liggen met de visie op kwaliteit? Hier bespreken we hoe je kwaliteit kunt laten landen in de inkoopdocumenten en voor welke afwegingen je komt te staan.

Inkoopopdracht

Zoals in hoofdstuk 4 staat beschreven zijn er verschillende instrumenten voor gemeenten om maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp vorm te geven en door aanbieders uit te laten voeren. Afhankelijk van de visie en het beleid van de gemeente worden de beleidsdoelen opgesteld. Ongeacht het instrument (aanbesteden, subsidie of open house), is het van belang om de kwaliteit van de gevraagde dienstverlening vast te leggen in inkoopdocumenten. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om voorwaarden te verbinden aan subsidies waar aanbieders aan moeten voldoen om de subsidie te mogen ontvangen. Meer informatie vind je in de handreiking

“Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet. Een handreiking”.

Wettelijke vereisten

Aanbieders zijn verplicht om conform wettelijke vereisten, en de daarbij vastgelegd kwaliteit, hun dienstverlening uit te voeren. Toch kan het verstandig zijn om specifieke wettelijke vereisten expliciet op te nemen in de uitvraag, om zo aanbieders de mogelijkheid te bieden zich goed in te schrijven. Hiermee creëer je duidelijkheid over de wettelijke vereisten, wat ruimte geeft om ook op deze vereisten te sturen tijdens de uitvoering van de dienstverlening. Niet alle wettelijke vereisten hoeven volledig uitgeschreven en gespecificeerd te worden: zorg dat aanbieders weten voor welke wettelijke vereisten van de dienstverlening zij verantwoordelijkheid dragen.

Geschiktheid aanbieders

Eén van de methoden om kwaliteit te laten landen in de inkoopdocumenten is door het stellen van specifieke kwaliteitseisen aan de organisatie van aanbieders. Alleen aanbieders waarvan hun organisatie voldoet aan deze specifieke geschiktheidseisen komen in aanmerking voor een contract. Een geschiktheidseis is bijvoorbeeld ‘ervaring met dienstverlening aan ten minste 600 cliënten op jaarbasis in het kader van een Wmo 2015-

contract schoonmaakondersteuning' of 'ten minste 100 cliënten voor wat betreft begeleiding individueel en groep' (bron: Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet. Een handreiking). Let op dat geschiktheidseisen altijd proportioneel zijn. Een risico van het stellen van te hoge geschiktheidseisen is dat te weinig aanbieders kunnen voldoen aan de gestelde eisen. Andersom kan het stellen van te soepele geschiktheidseisen leiden tot de (ongewilde) selectie van ongeschikte aanbieders.

Handreikingen en vindplaatsen

- [Gids proportionaliteit 2016](#)
- [Nota van toelichting Gids Proportionaliteit 2019](#)
- [Aanbesteden Wmo 2019 en Jeugdwet. Een handreiking](#)
- [Handreiking inkoop Jeugd GGZ bij vrijevestigden](#)
- [White paper Herkenbare ontwikkelingsfasen bij het verbeteren van inkoop in het sociale domein](#)
- [Hoe bepaal je de beste prijskwaliteitverhouding?](#)
- [Inkoop jeugdhulp: Zeven goede gewoonten](#)
- [VNG Handreiking Basisbeginselen subsidierecht](#)

Subsidie of een overheidsopdracht?

Een verschil tussen subsidie en een overheidsopdracht (aanbesteden) betreft de afdwingbaarheid van de levering van de prestatie (de plicht tot levering). Met het verstrekken van subsidie wordt de uitvoering van bepaalde activiteiten gestimuleerd. Met het verstrekken van een overheidsopdracht is het mogelijk de daadwerkelijke levering van zorg en ondersteuning af te dwingen.

(bron: Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet. Een handreiking)

7.2 Opstellen inkoopdocumenten (3)

Bij inkoop worden inschrijvingen van aanbieders beoordeeld op prijs en/of kwaliteit. Welke methoden zijn er om kwaliteit mee te laten wegen in de beoordeling van inschrijvingen? Hoe neem je kwaliteit, zoals deze in de voorgaande stappen is bepaald, op in de inkoopdocumenten en op welke plaats? Hoe borg je dat gunningscriteria in lijn liggen met de visie op kwaliteit? Hier bespreken we hoe je kwaliteit kunt laten landen in de inkoopdocumenten en voor welke afwegingen je komt te staan.

Risicobeheersing

Met het contracteren van een aanbieder zijn niet alle problemen van cliënten opgelost of

verplaatst naar de aanbieder. Risico's die horen bij de verantwoordelijkheid van gemeenten om zorg en ondersteuning te leveren aan hun inwoners dienen proportioneel belegd te worden bij de partij die deze risico's het beste kan dragen. Aanbieders kunnen geen verantwoordelijkheid dragen voor risico's die buiten hun invloedssfeer liggen, net zoals er grenzen zijn aan de invloedssfeer van de gemeente. Bij het opstellen van de inkoopdocumenten is het van belang om je dit te realiseren. Hoe meer risico's worden belegd bij aanbieders, hoe meer risicomijdend gedrag aanbieders vertonen. Dit kan leiden tot hogere tarieven (door bijvoorbeeld hogere risicomarges), waardoor mogelijk minder middelen beschikbaar zijn voor het leveren van zorg en ondersteuning. Door de risico's proportioneel te beleggen wordt de uitvoeringskwaliteit gunstig beïnvloed.

Specificeren van kwaliteit in het Programma van Eisen

Als beleids-/inkoopmedewerker van een gemeente kun je slechts op een bepaald niveau specificeren om de inkoopbehoefte en de daarbij gewenste kwaliteit vast te leggen. De exacte hulpbehoefte van (toekomstige) cliënten is immers niet altijd inzichtelijk en beschikbaar. In inkoopdocumenten onderscheiden wij twee manieren van specificeren: technisch en

functioneel. Dienstverlening van aanbieders die niet direct raakt aan de uitvoeringskwaliteit van hulp of ondersteuning kan technisch gespecificeerd worden. Dit is een gedetailleerde, precieze beschrijving van de gevraagde dienstverlening, waarbij de vereiste kwaliteit ondubbelzinnig vaststaat. Er is beperkte flexibiliteit voor aanbieders om innovatieve oplossingen aan te dragen voor dienstverlening die technisch is gespecificeerd.

Alle dienstverlening die hangt aan specifieke zorg of ondersteuning aan cliënten, kan functioneel gespecificeerd worden. De eisen van de gevraagde dienstverlening zijn minder gedetailleerd: het beoogde resultaat of de beoogde prestatie wordt beschreven. Hiermee is het mogelijk om een aanbieder in zijn kracht te zetten en gedurende de looptijd van het contract de ruimte te bieden om kwaliteit te leveren op basis van zijn expertise en de continu wisselende hulp- of ondersteuningsvraag van cliënten. Het gunningsmodel wordt behandeld in het hoofdstuk 'Beoordelen kwaliteit'.

Formuleren outcome criteria

In het verlengde van het proportioneel beleggen van risico's is het ook zinvol om outcome criteria te formuleren en op voorzieningenniveau inzichtelijk te maken. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de outcome criteria

waarop aanbieders tijdens de uitvoering van hun dienstverlening invloed hebben. Aanbieders hebben immers geen of beperkte invloed op de door de gemeente opgestelde randvoorwaarden, lokale maatschappelijke ontwikkelingen en preventieve voorzieningen.

Handreikingen en vindplaatsen

[Gids proportionaliteit 2016](#)

[Nota van toelichting Gids Proportionaliteit 2019](#)

[Aanbesteden Wmo 2019 en Jeugdwet. Een](#)

[handreiking](#)

[Handreiking inkoop Jeugd GGZ bij](#)

[vrijgevestigden](#)

[White paper Herkenbare ontwikkelingsfasen bij het verbeteren van inkoop in het sociale domein](#)

[Hoe bepaal je de beste prijskwaliteitverhouding?](#)

[Inkoop jeugdhulp: Zeven goede gewoonten](#)

8 Beoordelen kwaliteit

8.1 Beoordelen kwaliteit (1)

Hoe borg je een goede beoordeling van kwalitatieve gunningscriteria? Hoe sluit het gunningsmodel aan op de kwaliteitswensen van de gemeente? In dit hoofdstuk enkele handvatten om het gunningsmodel in te richten en aanbieders te onderscheiden op aanvullende kwaliteit.

In een aanbesteding wordt de opdracht verstrekt op basis van een gunningsmodel waarbij aanbieders zich op prijs en/of kwaliteit kunnen onderscheiden ten opzichte van elkaar. Alle aanbieders dienen te voldoen aan de (proportioneel) gestelde geschiktheidseisen en selectiecriteria voordat zij in aanmerking komen voor een beoordeling conform het gunningsmodel. Tevens gaan aanbieders met hun inschrijving akkoord met het opgestelde Programma van Eisen. Het gunningsmodel is daarmee, naast de geschiktheidseisen, selectiecriteria en het Programma van Eisen, één van de aspecten waarin de kwaliteit van de aanbieders in de inkoopfase wordt beoordeeld. Het aanbod van aanbieders bevat de uitvoeringskwaliteit die de aanbieder levert en is uitgewerkt op basis van de inkoopdocumenten. In andere vormen van contracteren is het niet

noodzakelijk voor aanbieders om zich ten opzichte van elkaar te onderscheiden. Zij dienen bijvoorbeeld te voldoen aan vooraf opgestelde kwaliteitscriteria om toegelaten te worden (zie ook het kader Subsidievoorwaarden).

Inrichten gunningsmodel

Bij de inrichting van het gunningsmodel is het verstandig om rekening te houden met de kenmerken van het ondersteunings- zorglandschap. In het sociaal domein zijn relatief veel aanbieders actief. Indien veel aanbieders in aanmerking komen voor de opdracht en in de gunningsfase terecht komen, leidt dit tot een onwenselijke verzwaring van de administratieve lasten van de gemeente. Door een maximale omvang van bijvoorbeeld één A4 uit te vragen voor een plan van aanpak, is het mogelijk om meer aanbieders op kwaliteit te beoordelen en de administratieve lasten van de gemeente (en aanbieders) te beperken. Een nadeel hiervan is dat kwaliteit in een dergelijk compact plan van aanpak generiek wordt uitgevraagd en dat de mogelijkheden om onderscheidende, kwalitatieve kenmerken van aanbieders naar voren te laten komen en te beoordelen beperkter zijn.

Een andere optie om het aantal inschrijvingen te beperken is om samenwerkingsverbanden

tussen aanbieders te stimuleren. Het is mogelijk om samenwerkingsverbanden te beoordelen op aangeboden kwaliteit in de gunningsfase. Hiermee beperk je de administratieve lasten (je beoordeelt één samenwerkingsverband waar meerdere aanbieders onderdeel van uitmaken), het aantal inschrijvingen is beperkt en door de samenwerking tussen meerdere aanbieders ontstaat een integraal ondersteunings- hulpaanbod. Het is voor aanbieders toegestaan om gezamenlijk een opdracht uit te voeren, mits zij rekening houden met een mogelijke concurrentiebeperking van hun overeenkomst. De Handleiding combinatieovereenkomsten biedt een stappenplan om te toetsen of de voorgenomen combinatieovereenkomst is toegestaan. Bij het zoeken naar logische combinaties van disciplines en aanbieders is het relevant om dit ook vanuit het perspectief van en in dialoog met aanbieders te beschouwen (zie de hoofdstukken 2 en 3).

Handreikingen en vindplaatsen

[Gids proportionaliteit 2016](#)

[Nota van toelichting Gids Proportionaliteit 2019](#)

[Aanbesteden Wmo 2019 en Jeugdwet. Een handreiking](#)

[VNG Handreiking Basisbeginselen subsidierecht](#)

[Handleiding combinatieovereenkomsten](#)

Subsidievoorwaarden

Indien een gemeente taken op het gebied van ondersteuning jeugdhulp via subsidie wil laten uitvoeren, is het belangrijk om subsidievoorwaarden voor de subsidieregeling op te stellen. Zodra de subsidieregeling van kracht is, is een gemeente verplicht om iedere subsidieaanvrager die voldoet aan de voorwaarden toe te laten tot de regeling. Er is geen gunningsmodel zoals bij een aanbesteding om partijen te onderscheiden op aanvullende kwaliteit. Wel is het mogelijk om selectiecriteria op te nemen in de subsidieregeling of om een beperkt aantal partijen toe te laten tot de regeling zolang er subsidiebudget is (zie ook de VNG Handreiking Basisbeginselen subsidierecht)

8.2 Beoordelen kwaliteit (2)

Hoe borg je een goede beoordeling van kwalitatieve gunningscriteria? Hoe sluit het gunningsmodel aan op de kwaliteitswensen van de gemeente? In dit hoofdstuk enkele handvatten om het gunningsmodel in te richten en aanbieders te onderscheiden op aanvullende kwaliteit

Goede zorg en goed inschrijven?

Kleine en middelgrote aanbieders van maatschappelijk ondersteuning en jeugdhulp hebben niet in alle gevallen de competenties opgebouwd die nodig zijn voor een volwassen verkoopfunctie. Met name specialistische aanbieders hebben minder ervaring met het aanbieden van hun dienstverlening in aanbestedingsprocedures. Om toch te komen tot aanbieders met de gewenste kwaliteit van maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp, is het zinvol om de moeilijkheidsgraad van het gunningsmodel of de toegang tot het contract te beperken, zodat niet alleen de grotere inschrijvers die veel vaker inschrijven kans maken. Het opstellen van een goede offerte of inschrijving is geen activiteit waar de meeste aanbieders veel kennis en tijd voor beschikbaar hebben.

Integraal ondersteunings- en zorgaanbod

Het is mogelijk om in het gunningsmodel aanbieders te vragen om een single point of contact. Hiermee stimuleer je onderlinge samenwerking tussen aanbieders en aanbod complementair te maken. Ook hebben kleinere, specialistische aanbieders op deze manier kans om via een hoofdaannemer hulp of ondersteuning te verlenen. Cruciaal hierbij is ook de dialoog met aanbieders, waarbij in informatiesessies het gunningsmodel (als het gaat om het stimuleren van samenwerkingsverbanden) toe moet worden gelicht. Doe dit zo vroeg mogelijk in het proces, om te borgen dat aanbieders voldoende tijd hebben om elkaar te vinden.

Gunningscriteria

Enkele voorbeelden van gunningscriteria die gebruikt worden door aanbestedende diensten worden genoemd in de handreiking “Aanbesteden Wmo 2019 en Jeugdwet”:

- Kennis en ervaring personeel (waarbij de inschrijver wordt gevraagd een beschrijving aan te leveren van de wijze waarop voldoende kennis, kunde en ervaring van personeel in de organisatie geborgd is om maatwerk per jeugdige en zijn/haar gezin te leveren, dat tegemoet komt aan de specifieke behoefte van de betreffende jeugdige en zijn/haar gezin);
- Begeleidings- en behandelmethoden (waarbij de inschrijver wordt gevraagd een beschrijving

aan te leveren over de methoden die worden toegepast voor de begeleiding en/of behandeling van jeugdigen in de betreffende opdracht);

- Implementatie resultaatgerichte jeugdhulp (waarbij de inschrijver wordt gevraagd een beschrijving aan te leveren van de wijze waarop de nieuwe methodiek van resultaatgerichte bekostiging in zijn organisatie vormgegeven wordt, om voor de gemeente en jeugdigen succesvol te kunnen zijn);
- Samenwerking en integraal aanbod (waarbij de inschrijver wordt gevraagd een beschrijving aan te leveren van de wijze waarop zij samenwerken met andere actoren in het veld);
 - Casus (waarbij een casus wordt voorgelegd en de inschrijver wordt gevraagd aan te geven hoe de situatie zou worden aangepakt).

Handreikingen en vindplaatsen

[Gids proportionaliteit 2016](#)

[Nota van toelichting Gids Proportionaliteit 2019](#)

[Aanbesteden Wmo 2015 en Jeugdwet. Een handreiking](#)

9 Contract- en leveranciersmanagement en monitoring

Kwaliteit wordt gerealiseerd in de praktijk. De praktijk van toegang, ondersteuning en hulp. Via goed ingericht contract- en leveranciersmanagement (hierna: CLM) kan gevolgd worden of aanbieders en de professionals die daar werken voldoen aan kwaliteitseisen en kwaliteit realiseren in hun dienstverlening (tijdens de uitvoering). Onder meer door te kijken naar doelrealisatie en uitkomstmetingen en door cliënttevredenheid in kaart te brengen. Daarnaast wordt op deze plaats aandacht gegeven aan monitoring en verantwoording.

Integraal en kwalitatief goed inrichten van CLM

Bij het sturen op kwaliteit in de fase van uitvoering maak je gebruik van keuzes die eerder in de beleidscyclus zijn gemaakt. In stap 3 van de beleidscyclus is nagedacht over beleidsdoelen, hoe dit te realiseren en hoe hier op te sturen. Ook wordt expliciet stilgestaan bij kwaliteitsdoelen, hoe je deze gaat bereiken en hoe je hier op wilt sturen. In deze strategiefase denk je ook na over welke informatie je dan nodig hebt en hoe je met aanbieders in gesprek

gaat over deze informatie. Dit zijn voorwaarden om in de uitvoeringsfase via CLM te kunnen sturen op kwaliteit. De volgende zaken dienen minimaal duidelijk en ingericht te zijn om te kunnen sturen op kwaliteit:

- Helderheid in taken, rollen en verantwoordelijkheden, zowel binnen de eigen gemeente als bij de aanbieder, en de onderlinge samenhang en afstemming over de rol- en taakverdeling tussen beleid, inkoop, CLM en kwaliteitsmedewerkers;
- Beoogde doelstellingen en sturingsdoelen van de dienstverlening, inclusief kritische prestatie indicatoren (KPI's). Het is van belang onderscheid te maken tussen sturingsdoelen (waar tussentijds op bijgestuurd kan worden) en resultaatdoelen (waar verantwoording over kan worden afgelegd);
- Gewenste managementinformatie en wijze van meten om kwaliteit te kunnen monitoren;
- Overleg- en escalatiestructuren met de aanbieder(s);
- Dossiervorming; het structureel bijhouden en borgen van informatie over de kwaliteit per type aanbieder en type dienstverlening.

Sturen op kwaliteit tijdens de uitvoering (beheerfase)

Het sturen op kwaliteit tijdens de uitvoering bestaat uit vijf kernactiviteiten. De intensiteit waarmee de activiteiten worden uitgevoerd verschilt per type aanbieder (in belang en omvang). De kernactiviteiten staan rechts visueel weergegeven en bestaan uit; (1) het verzamelen van relevante data ten behoeve van uiteindelijke stuurinformatie; (2) het valideren van data op volledigheid, juistheid en actualiteit; (3) het duiden en interpreteren van data en informatie als basis voor gesprekken met aanbieders. Onder meer door verbanden te leggen tussen de verschillende data, maar ook door het te koppelen aan kwalitatieve informatie; (4) vervolgens kan een op feiten gebaseerd prestatieoverleg met de aanbieder gevoerd worden (zie hoofdstuk 14: Dialoog met aanbieders) en (5); een belangrijke activiteit is om deze prestaties ook te bespreken met belanghebbenden binnen de eigen gemeente en omgeving. Enerzijds om verantwoording af te leggen, anderzijds om verwachtingen te managen en/of advies voor bijvoorbeeld toekomstige beleid/strategievorming te bieden. In de leergang Inkoop Jeugd is meer informatie te vinden over te maken keuzes in leveranciersmanagement.

Handreikingen en vindplaatsen

[Werkdocument model toetsingskader](#)

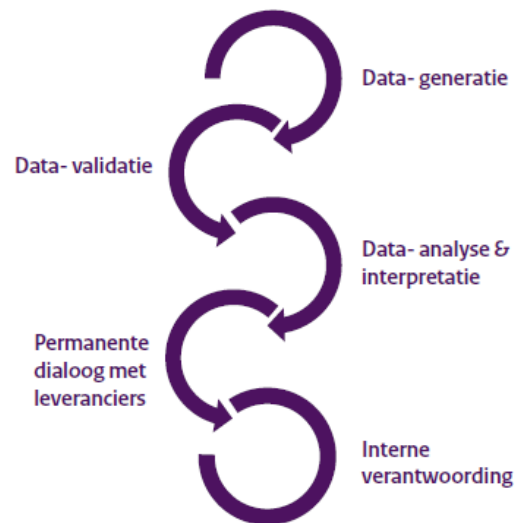
[kwaliteitstoezicht Wmo](#)

[Handreiking Dialoog](#)

[iSociaaldomein](#)

[VNG Handreiking contractbeheer en
contractmanagement](#)

[Leergang Inkoop Jeugdhulp VNG/EHdK](#)



10 Controle en toezicht

Als beleids- en inkoopmedewerker van de gemeente is het van belang te weten hoe voor jeugdhulp en Wmo het toezicht geregeld is. Waar kan de gemeente vertrouwen op de toezichthouder en waar niet. Dit geldt ook voor toezicht op de realisatie van de kwaliteitscriteria die je opstelt.

Wat is de positie van de gemeenteraad?

Het college moet zich voor de horizontale verantwoording over het gevoerde beleid en de resultaten in de uitvoering verantwoorden naar de gemeenteraad. De gemeenteraad krijgt bij zijn controlerende taak hulp van de lokale rekenkamer en van bijvoorbeeld een burgerpanel of de lokale ombudsman.

Hoe is het toezicht geregeld?

De organisatie van het eerstelijns toezicht is voor jeugd en Wmo anders geregeld. De inspectie (IGJ) houdt toezicht op de jeugdhulpaanbieders. Gemeenten dienen zelf toezicht vorm te geven op de naleving van de wet door alle betrokkenen, waaronder aanbieders. De inspectie (IGJ) rapporteert over de uitvoering van het gemeentelijke toezicht op de Wmo 2015. Een deel van de gemeenten hebben dit toezicht op de Wmo belegd bij regionaal

georganiseerde Gemeentelijke Gezondheidsdiensten (GGDen).

Jeugdhulp - De inspectie (IGJ) heeft voor verschillende vormen van jeugdhulp toetsingskaders ontwikkeld. Deze zijn leidend bij inspectiebezoeken en onderzoeken (zie link naar IGJ: overzicht toetsingskaders jeugd). Hierin zijn alle eisen die voortkomen uit de wet verwerkt.

Wmo - Een gemeente bepaalt zelf hoe zij het Wmo 2015-toezicht invullen. Zo kan een gemeente ervoor kiezen om het toezicht te beperken tot toezicht naar aanleiding van calamiteitenmeldingen of signalen. Maar een gemeente kan er ook voor kiezen om risicogebaseerd toezicht te houden. In de handreiking 'Inrichting van Wmo 2015 toezicht' worden vijf inrichtingsvarianten onderscheiden: (1) gemeente organiseert het toezicht zelf; (2) gemeente organiseert het toezicht in samenwerking met andere gemeenten; (3) gemeente geeft een GGD de opdracht het toezicht uit te voeren; (4) gemeente laat het calamiteitentoezicht door een GGD uitvoeren en organiseert het risicogebaseerde toezicht zelf of in samenwerking met andere gemeenten; (5) gemeente laat het toezicht door een extern bureau uitvoeren.

Toezicht stelsel - Stelseltoezicht: Toezicht Sociaal Domein

Toezicht op het sociaal domein stelsel vindt plaats door vier samenwerkende rijksinspecties onder de naam Toezicht Sociaal Domein (voorheen Samenwerkend Toezicht Jeugd). Het gaat om de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, Inspectie van het Onderwijs, Inspectie Justitie en Veiligheid en de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zij betrekken gemeentelijke toezichthouders bij hun onderzoeken. Zie hieronder de link naar hun website.

Ontwikkelingen in het toezicht

Voor gemeenten is het een vraag hoe zij zich kunnen positioneren ten opzichte van andere toezichthouders en belanghebbende partijen. Voor het geven van een antwoord hierop is in de context en scope van deze handreiking geen ruimte. Wel zijn er enkele ontwikkelingen in het toezicht, die wij hieronder beschrijven. De IGJ heeft het toezicht op het sociaal domein herijkt en in december 2019 vastgelegd in een meerjarenbeleidsplan. De analyse is dat het gemeentelijke toezicht niet overal van een gelijkwaardig en voldoende niveau zou zijn. De inspectie gaat vanaf 2020 meer focus leggen op gebieds- en regiogerichte inrichting van zorg. Dat vraagt om een sector overstijgende blik, zo stelt IGJ. Waar nodig gaat zij daarvoor meer samenwerken met het Wmo 2015-toezicht van

gemeenten, bijvoorbeeld rond het doen van onderzoek naar calamiteiten. Daarnaast biedt de inspectie ook ondersteuning aan gemeenten bij de uitvoering van het Wmo 2015-toezicht. Zij roept op om tot een landelijk dekkend kennisnetwerk te komen via de koepel van GGD - GHOR. Voor jeugdhulp continueert de IGJ haar samenwerking met gemeenten en zal onderzoek doen naar de samenwerking van ketenpartners gericht op tijdige inzet van (jeugd)hulp, maatwerk, kwaliteit van de ingezette hulp, monitoring en regie.

Handreikingen en vindplaatsen

[VNG overzichtspagina toezicht Wmo en Jeugd](#)

[GGD-GHOR: toezicht Wmo 2015](#)

[IGJ: overzicht toetsingskaders jeugd](#)

[Website Toezicht Sociaal Domein](#)

[IGJ: meerjarenbeleidsplan 2020-2023](#)

[TSD: leren van calamiteiten 2 - veiligheid in kwetsbare gezinnen](#)

[TSD: het wijkteam en kwetsbare gezinnen](#)



11 Evalueren en bijstellen

Evalueren en leren vindt op allerlei niveaus en op verschillende manieren plaats. Richting het eind van de beleidscyclus is het tijd om terug te kijken naar het beleid rond kwaliteit, de plaats van kwaliteit in de visie en de rol die kwaliteitscriteria gespeeld hebben in de voorbije periode. De evaluatie van andere onderdelen zoals de inrichting van het stelsel, de inkoopronde, of de algehele realisatie van beleidsdoelen kan gelijktijdig plaatsvinden maar dat hoeft niet: dat kan ook een andere timing hebben. De uitkomsten van deze stap vormt veelal de input voor de volgende te doorlopen cyclus waarin opnieuw kwaliteitscriteria moeten worden vastgesteld.

Wie betrek je bij dit proces van evaluatie en bijstellen

Niet over de cliënt, zonder de cliënt. Het is voor de gemeente waardevol om belangrijke groepen belanghebbenden te betrekken bij het evalueren van het kwaliteitsbeleid en de criteria. Betrek dus op een passende wijze direct betrokken cliënten en verwanten, aanbieders, gemeentelijke afdelingen en andere burgers bij deze stap.

Welke vragen staan centraal?

In het kader van deze handreiking gaat het over de evaluatie van de eerder vastgestelde en gedurende de periode gehanteerde kwaliteitscriteria. Hebben deze criteria zoals beoogd bijgedragen aan het realiseren van de beleidsdoelen op het gebied van kwaliteit? Werd de minimale vereiste kwaliteit geborgd door de gestelde eisen? Hebben bepaalde kwaliteitscriteria bijgedragen aan het realiseren van kwaliteit in de uitvoering? Is er weerstand gekomen tegen bepaalde kwaliteitscriteria, bijvoorbeeld vanuit aanbieders of een beroepsgroep? Is er gedurende de periode behoefte geweest aan het stellen van nieuwe aanvullende kwaliteitseisen bovenop de kwaliteitseisen die bij aanvang zijn afgesproken? Zijn er (mede) als gevolg van de bij aanvang gestelde kwaliteitseisen onvoorziene en onbedoelde effecten opgetreden? Zo ja, hoe waardeer je als gemeente die effecten? Zijn mitigerende maatregelen mogelijk?

Op basis van monitorings- en verantwoordingsgegevens

Bij het vinden van een antwoord op deze vragen, is het belangrijk om gedurende de contractperiode bepaalde gegevens van de uitvoering te monitoren. Hierover moet dus al aan het begin van het inkooptraject worden nagedacht. Naast de landelijke prestatieindicatoren kan het ook

gaan om het aantal incidenten, het aantal klachten, het aantal gevallen 'beroep en bezwaar', maar ook om een indicator die direct of indirect iets zegt over bijvoorbeeld 'samenhang en samenwerking tussen ketenpartners'. Naast monitorings- en verantwoordingsgegevens en gegevens vanuit het CLM, zijn ook rapportages van toezichthoudende instanties bijvoorbeeld de (Kinder)ombudsman en de Lokale Rekenkamers van belang om te betrekken bij deze stap van evalueren, leren en bijstellen.

Handreikingen en vindplaatsen

[Handreiking Dialoog](#)

[Movisie: Op weg naar outcomegericht werken](#)

[NJI: Outcomesturing in de jeugdhulp](#)

[Kinderombudsman: publicatiepagina](#)

I. Perspectief cliënten

Het is als beleids- of inkoopmedewerker van de gemeente van belang het perspectief van de cliënt op kwaliteit en kwaliteitscriteria te kennen. Hoe is dit perspectief in de wet opgenomen en hoe is dat door de gemeente vertaald naar het beleids- en inkoopproces? Hier wordt het cliëntperspectief op kwaliteit op hoofdlijnen geduid en worden enkele handvatten gegeven hoe dit te verbinden aan de kwaliteitscyclus (het leren over kwaliteit).

Wat is belangrijk voor cliënten

Centraal in het cliëntperspectief staat dat de cliënten willen meebeslissen en zoveel mogelijk invloed houden op hun eigen leven. Een veel gehoord concept daarbij is dat van positieve gezondheid. Dit vraagt een ander perspectief op 'zorg' en 'beheersen van kosten'. Het cliëntperspectief is mooi verwoord in de visie van LOC. De belangrijkste elementen hieruit zijn: bij zorg moet het in de eerste plaats gaan om de 'gezondheid' van mensen; ook cliënten zijn mensen met vele mogelijkheden en zij willen als volwaardig gezien worden.

Rechten van cliënten in Jeugdwet en Wmo

Artikel 4.2 van de Jeugdwet bevat bepalingen die voor alle jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen gelden: klachtenregeling, cliëntenraad en pleegouderraad, zie hoofdstuk 5b. Deze zijn belangrijk voor de rechtspositie van jeugdigen en ouders. Een breder perspectief is verwoord in het kinderrechtenverdrag van de Verenigde Naties (1989). De website van de kindermobudsman toont overzichtelijk waar kinderen en jongeren recht op hebben. De Wmo 2015 benoemt 10 thema's voor kwaliteit vanuit cliëntperspectief: aandacht voor de omstandigheden van de cliënt, sociaal netwerk en participatie, veiligheid, regie van de cliënt, informatie, begeleiding, integraal werken, competenties en vaardigheden van de professional, locatie, medezeggenschap van cliënten. Movisie heeft beschreven hoe deze kunnen worden vertaald in kwaliteitsbeleid.

Cliëntparticipatie

Gemeenten krijgen steeds meer oog voor de waarde van de inbreng van cliënten. Ervaringen van gemeenten zijn te vinden op website van Movisie en in de publicatie 'Cliëntparticipatie in beweging'. Cliënten organiseren zich in belangenorganisaties en doelgroepenplatforms. Veel gemeenten kennen een Wmo of Participatieraad die een formele adviesrol heeft

en vroegtijdig betrokken is in de beleidsontwikkeling. Naast deze formele vormen zijn er ook informele vormen om cliënten te betrekken bij het beleid. Te noemen zijn naast welbekende themabijeenkomsten, klankbordgroepen, cliëntenpanels ook nieuwere vormen zoals burgerraden, werken met 'persona's', inzet van digitale panels en het organiseren van kwaliteiten inkoop sessies met cliënten.

Meer lees je in 'Wat werkt bij cliëntparticipatie' (Movisie). Gemeenten (onder andere Utrecht) experimenteren met het betrekken van cliënten bij inkoop en aanbesteding. Handreikingen hiervoor zijn beschikbaar op de website van Movisie en de koepel Adviesraden sociaal domein.

Handreikingen en vindplaatsen

[Positieve gezondheid](#)

[LOC Visieboekje 'Waardevolle zorg'](#)

[Kinderombudsman: 'Waar heb ik recht op'](#)

[Movisie - Kwaliteitsbeleid Wmo een kans voor gemeenten](#)

[Movisie - Zo werkt u aan kwaliteit in de Wmo](#)

[Movisie - Cliëntparticipatie in beweging \(algemeen\)](#)

[Movisie - Inwoner centraal bij werken aan kwaliteit en outcome](#)

[Movisie – Wat werkt bij cliëntparticipatie](#)

[Aanbesteding Jeugdhulp 2020 Gemeente](#)

[Utrecht](#)

[Movisie - Themakaart adviesraden over](#)

[kwaliteitsbeleid](#)

[Koepel Adviesraden Sociaal Domein - Inkoop en](#)

[kwaliteit sociaal domein](#)

Verdrag inzake de rechten van het kind

“Bij alle maatregelen betreffende kinderen, ongeacht of deze worden genomen door openbare of particuliere instellingen voor maatschappelijk welzijn of door rechterlijke instanties, bestuurlijke autoriteiten of wetgevende lichamen, vormen de belangen van het kind de eerste overweging.” (art. 3, eerste lid)

II. Perspectief aanbieders

Het is als beleids- of inkoopmedewerker van de gemeente van belang het perspectief van zorgaanbieders op kwaliteit en kwaliteitscriteria te kennen en van hun kennis gebruik te maken. Zorgaanbieders worden geconfronteerd met veel kwaliteitskaders, -eisen, -criteria en richtlijnen. Graag delen zij hun kennis over kwaliteit van zorg met opdrachtgevers. Wij staan hier stil bij de motivatie van aanbieders, een aantal elementen van hun (belevings)wereld en de diversiteit binnen de groep aanbieders. Dit maakt het makkelijker om de standpunten en wensen van aanbieders ten aanzien van kwaliteitscriteria te begrijpen. Daarnaast verwijzen wij naar enkele vindplaatsen.

Motivaties aanbieders - Aanbieders streven naar continuïteit, kwaliteit, doelmatigheid en willen graag hun bijdrage leveren aan het realiseren van een bredere maatschappelijke opgave. Zij willen het inhoudelijk zo goed mogelijk doen. Tegelijkertijd hebben aanbieders, als het financieel spannend, wordt ook de verantwoordelijkheid als werkgever voor het bieden van baanzekerheid aan medewerkers (continuïteit). Aanbieders willen vanzelfsprekend

voldoen aan wettelijke kwaliteitseisen waarbij een (groot) deel zich wil onderscheiden door meer kwaliteit te bieden voor cliënt en opdrachtgever. Tegelijkertijd willen aanbieders dat het stellen van aanvullende regels, ook als het gaat om kwaliteit, niet te zeer ten koste gaat van bewegingsvrijheid en autonomie. Veel aanbieders willen en kunnen werken vanuit vertrouwen en niet vanuit wantrouwen. Meer hierover in het rapport “Blijk van vertrouwen”.

Praktijk aanbieders -Aanbieders hebben allemaal een werkend kwaliteits-managementsysteem waarbinnen jaarlijks getoetst wordt. Daarnaast kan het systeem extern getoetst worden (HKZ of ISO 9001). Aanbieders hebben daarnaast te maken met een veelheid aan financiers die voor een deel uiteenlopende bovenwettelijke eisen stellen. Veel aanbieders verlenen ondersteuning en/of hulp op grond van verschillende wetten, in verschillende domeinen waarbij opvattingen over kwaliteit en kwaliteitscriteria ook verschillen. Dit leidt al makkelijk tot dubbel werk in administratieve inrichting en organisatie, registraties en verantwoordingen zonder dat de kwaliteit van hulp of ondersteuning hiermee toeneemt. Daarnaast heeft een aanbieder ook nog te maken met verschillende geldende kwaliteitskaders en eisen die voortvloeien uit beroepsnormen van professionals. Aanbieders

hebben daarom behoefte aan vereenvoudiging c.q. het beperken van toe te passen kwaliteitskaders, kwaliteitscriteria, et cetera. Er is een blijvende behoefte aan verlichting van (administratieve) lasten. In de volwassenenzorg zijn kwaliteitskaders ontwikkeld. Als deze wijze van werken aan- en rapporteren over kwaliteit goed bevalt zal een aanbieder aan de gemeente, bijvoorbeeld voor hulp aan mensen met een handicap, vragen dit kwaliteitskader ook voor jeugdigen onder de 18 jaar te mogen toepassen. Het is voor gemeenten van belang goed te begrijpen hoe organisaties kwalitatief goede zorg in andere domeinen invullen en welke toetsing daarop plaatsvindt. Als bij bestaande systemen aangesloten kan worden, worden extra administratieve lasten voor aanbieders voorkomen.

Diversiteit in aanbiedersveld - Het aanbiedersveld is zeer divers. Voor het perspectief op kwaliteit en criteria is het verschil tussen grote en kleine aanbieders relevant. Bij met name de vrijgevestigden kun je niet op dezelfde manier op kwaliteit sturen als bij grote gevestigde aanbieders. Hierover is een handreiking verschenen met tips & tricks bij de inkoop van vrijgevestigden. Bij vrijgevestigden (voor zover geregistreerd in het BIGregister) is het een relevante vraag of zij aangesloten zijn bij een vereniging van vrijgevestigden. Op basis van

zelfregulering via de vereniging, borgen zij hun eigen kwaliteit door middel van eisen, visitaties en sancties die tot royeren uit de vereniging kunnen leiden.

Inbreng in beleidsfase - Aanbieders (en professionals) hebben kennis van ondersteuning en zorg die gemeenten (nog) niet hebben. Daarom kunnen zij juist in de fase van beleidsvorming bijdragen aan de invulling van kwaliteit, kwaliteitsbeleid en criteria in een gemeente. Ook als nagedacht wordt over monitoring en het leren over kwaliteit van ondersteuning en hulp kunnen zij meedenken over wat wel en wat niet gaat werken in de praktijk van alle dag.

Onderzoek - Onderzoek in GGZ organisaties wijst uit dat een organisatie met 10 tot 20 kwaliteitssystemen te maken heeft. Medewerkers kennen er één tot drie. Veel systemen worden niet of niet goed gebruikt, zijn onbekend of vervullen de beoogde functie niet (RU, Van Geffen, 2019). Kies daarom een beperkt aantal systemen die voldoende aansluiten op de praktijk en behoeften van professionals om de kans op daadwerkelijke kwaliteitsverbetering te vergroten.

Handreikingen en vindplaatsen

[RvS Blijk van vertrouwen. Anders verantwoorden](#)

[van zorg](#)

[Voorbeeld: Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg](#)

[\(Wlz\)](#)

[Handreiking Tips & Tricks inkoop ggz](#)

[vrijgevestigden](#)

[Q&A vrijgevestigde aanbieders](#)

[Handreiking Dialoog](#)

[RU Van Geffen Kwaliteitssystemen GGZ weinig](#)

[impact](#)



III. Dialoog met aanbieders

Je werkt aan het realiseren van kwaliteit door de stappen van de beleidscyclus kwaliteit te doorlopen. Het onderwerp kwaliteit is opgenomen in de bredere beleidscyclus waarbij het goede gesprek c.q. de dialoog met de uitvoerders van het beleid en met burgers/cliënten van essentieel belang is. Hier volgen enkele handvatten en vindplaatsen om kwaliteit en kwaliteitscriteria in te bedden in de continue dialoog tussen gemeenten en aanbieders.

Hoe kom ik goed in gesprek over kwaliteit en kwaliteitscriteria met de aanbieders? En waar moet ik dan op letten? *(Let op: hoewel inhoud en methode/vorm altijd samen gaat, ligt hier de nadruk op dat laatste: de inbedding van het gesprek over kwaliteit(criteria) in de dialoog met aanbieders)*

- 1 Sluit aan bij al bestaande overleggen en stel standaard agenda's op: Hoe vind het gesprek tussen gemeente en aanbieders plaats in jouw gemeente? Welke overleggen zijn er? Wie nemen er aan deel? Wat is de agenda? Hoe worden deze overleggen gewaardeerd door gemeente en

aanbieders? Naar gelang belang en omvang van de gecontracteerde dienstverlening, bepaal je als gemeente de frequentie van het overleg, het niveau (operationeel, tactisch en/of strategisch), de deelnemers en de agenda-punten. Zo zorg je ervoor dat je als gemeente frequent met de aanbieders spreekt, weet wat er speelt en borgt dat kwaliteit en kwaliteitscriteria structureel op de agenda staan. Kwaliteitseisen landen in inkoopdocumenten en contracten maar zijn, als het goed is, een (tussentijds) resultaat van een dialoog tussen gemeente en aanbieders over kwaliteit.

- 2 Als er iets nieuws nodig is, hou dan rekening met afwegingen voor de vormgeving van een doorgaande dialoog tussen gemeenten en aanbieders

In de handreiking 'Dialoog' wordt per fase van het inkoopproces inclusief de fase van uitvoering aangegeven welke onderwerpen besproken kunnen worden en zijn aandachtspunten benoemd voor het vormgeven en inrichten van de doorgaande dialoog tussen gemeente en aanbieders. Daarnaast kan de prestatiedialoog houvast bieden voor het bespreken van prestaties, managementrapportages en overige stuurinformatie. Deze leidraad kent een bepaalde volgordelijkheid in de uitvoering van de dialoog om uiteindelijk een op feiten gebaseerd gesprek te voeren met de aanbieder.

Hoe zorg ik ervoor dat kwaliteit voldoende aandacht krijgt en tijd en aandacht niet enkel gaan zitten in geld gerelateerde onderwerpen?

In veel gemeenten is op dit moment (begin 2020) sprake van tekorten op jeugdhulp en/of het hele sociaal domein. Tekorten zullen leiden tot extra aandacht voor geld maar je wil niet dat het gesprek alleen nog maar over geld gaat. Deels kun je dit opvangen door je te houden aan standaard agenda's. Hiermee scheidt je inhoud/kwaliteit van financiën. Daarnaast kun je zoeken naar geobjectiveerde informatie als basis voor het gesprek. Kostprijsonderzoeken of onderbouwde kostprijsselementen kunnen houvast bieden. Daarmee ontstaat weer ruimte om het over de inhoud en het onderwerp kwaliteit van hulp en ondersteuning te hebben.

Handreikingen en vindplaatsen

[Handreiking Dialoog - Inkoop en Aanbesteden](#)

[Sociaal Domein \(2019\)](#)

[Handreiking kostprijzen Jeugd-GGZ \(2019\)](#)

[Handreiking Zicht op outcome in de](#)

[Jeugdbescherming en Jeugdreclassering](#)

[Prestatiedialoog \(zie volgende pagina, bijlage A\)](#)

Bijlage 1. Prestatiedialoog

Wat?	Feitelijke rapportage	1. Wat is de afwijking van de target?	• Wat is de afwijking van de target? • Zien wij een trend in de afwijking? • Welke positieve trendontwikkelingen zien wij?
		2. Wat zijn de dieperliggende oorzaken van de afwijkingen?	• Waar zit het probleem precies? • Wat is de versneller? • Wat is de context? • Welke patronen zien wij? • Begrijpen wij de grondoorzaken? • Wat zijn de leerpunten?
Waarom?	Analyse grondoorzaken	3. Welk deel van het probleem wordt door deze grondoorzaken verklaard?	• Wat is de impact van iedere grondoorzaak op de totale afwijking? • Is er verder onderzoek nodig om alle/de belangrijkste grondoorzaken te achterhalen? • Welke acties zijn genomen om de grondoorzaken weg te nemen?
Hoe?	Oplossingen/acties	4. Welke acties zijn genomen?	• Welke overige acties zijn noodzakelijk? Wat is de deadline? • Welke oplossingen gaan de grondoorzaken wegnemen? • Verhelpen deze oplossingen de afwijking van de target volledig? • Indien niet: wat zijn de acties om de afwijking te dichten? Wat is de deadline? • Heeft de verantwoordelijke nog hulp nodig van anderen?
Resultaat?	Opvolging	5. Wanneer is de prestatie op de target?	• Wanneer zien wij het effect van de acties op de KPI? • Wanneer zijn eventuele tussendoelen gerealiseerd? • Wanneer is de prestatie duurzaam op de target?

Toelichting: De prestatiedialoog is een instrument dat tijdens de uitvoeringsfase helpt om een constructieve dialoog met aanbieders te voeren. De prestatiedialoog gebruik je nadat doelen en KPI's zijn vastgesteld en maakt onderdeel uit van de brede dialoog met aanbieders. Deze leidraad geeft een bepaalde volgorde in de uitvoering om uiteindelijk een op feiten gebaseerd gesprek te kunnen voeren met leveranciers.

Bijlage 2 Sturen op kwaliteit per uitvoeringsvariant

Bron: bewerking van werkdocument Werkgroep Kwaliteit - Programma Inkoop & Aanbesteden Sociaal Domein

		Inspanningsgericht	Outputgericht	Taakgericht
Kenmerken		• Toegang door gemeente (en artsen en GI's); • Afspraken over de te leveren inspanning binnen een bepaalde tijd tegen een bepaald tarief; • Inspanningsgerichte bekostiging (prijs (p) maal hoeveelheid (q) ' uurtje factuurtje'); • • Verantwoording op niveau van verrichte inspanning per cliënt.	• Toegang door gemeente (en artsen en GI's); • Afspraken over behalen resultaten op cliëntniveau; • Resultaatgerichte bekostiging; • Verantwoording over behaalde resultaten bij individuele cliënten; • • Aanbieder en cliënt bepalen samen hoe resultaten gehaald gaan worden.	• Toegang ligt bij aanbieder (en artsen en GI's); • Afspraken over het behalen van resultaten op niveau populatie (doelgroep of bewoners in gebied); • Populatiegerichte bekostiging; • • Verantwoording over behaalde resultaten op populatie; • Gesprek tussen gemeente en aanbieder staat centraal (over uitvoering, kwaliteit en doelen).
Sturen op kwaliteit bij inkoop	Selectie eisen	Kwaliteitseisen gericht op inputfactoren zoals minimum opleidingsniveau in te zetten professionals of het voorschrijven van de toepassing van bepaalde methodieken.	Gemeente geeft aanbieder(s) ruimte om op basis van deskundigheid invulling te geven aan het realiseren van het resultaat voor een cliënt. Bij kwaliteitseisen ook eisen opnemen over innoverend vermogen van aanbieder en eisen aan uitvoerende professionals.	Naast cliënt is ook de gemeente in grote mate afhankelijk van geselecteerde aanbieder. Daarom stevig inzetten op kwaliteitseisen bij inkoop. Denk aan de referentie eis op inhoud en omvang. Omdat aanbieder ook toegang verzorgt, stel je extra eisen aan in te zetten personeel.
	Selectie procedure	De inspanningsgerichte variant kan in verschillende inkoopmethodieken worden toegepast (bijvoorbeeldaanbesteden of open house). Selectie van partijdie voldoen aan drempelcriteria en diensten willenleveren voor gestelde prijs.	Aard van de opdracht staat lichter regime met veel vrijheden voor invulling van procedure toe. Vrijheden van de aanbieder behoeft tegenwicht in het creëren van overstapmogelijkheden van de cliënt.	Aard van de opdracht staat lichter regime met veel vrijheden voor invulling van procedure toe. Essentieel is het opbouwen van vertrouwen in aanbieder in het inkoopproces. Zorg voor veel contact en bouw, mits juridisch mogelijk, dialoog in de procedure.
Sturen op kwaliteit bij uitvoering	Welke gegevens	Standaard berichtenverkeer: onder andere aantallen cliënten, verwijzers, productcodes, maximale omvang, geleverde zorg (in Euro's) per zorgaanbieder, per cliënt en per product.	Standaard berichtenverkeer, aangevuld met gegevens over doelrealisatie en effectiviteit (verbetering zelfredzaamheid en afschaling blijkend uit herindicaties).	Het gesprek over resultaten (registreren en monitoren), effectieve toegang, gezamenlijk leren en ontwikkelen. Berichtenverkeer lijkt minder passend. Optioneel start en stopberichten.
	Anders	• Klanttevredenheidsonderzoek (is indirecte toets of doel bereikt is); • Jw: zorgen dat aanbieders gegevens die zij aanleveren bij CBS voor monitor sociaal domein (outcome indicatoren) ook aan gemeente leveren; • • Materiële controles uitvoeren.	• Klanttevredenheidsonderzoek; • Schouw; • Analyse op (her)indicaties; • Monitoren van aantal klachten en andere signalen over de uitvoering van de opdracht; • • Ingezette (zorg)innovaties.	• Populatietevredenheid (ook mantelzorgers, ouders en overige bewoners); • Partnertevredenheid (bijvoorbeeld huisarts, politie en school); • Effectiviteit op behaalde resultaten (populatie niveau); • • Analyses op zorggebruik, toegang, klachten, et cetera

Samen werken we aan een krachtige en toekomstbestendige uitvoering van de Wmo en Jeugdwet

Ketenbureau@i-sociaaldomein.nl
www.i-sociaaldomein.nl