




Samen sterker: contractmanagement als motor voor betere jeugdhulp

Contractmanagement in de jeugdhulp gaat allang niet meer alleen over het controleren van afspraken; het vormt de motor voor verbetering van de ondersteuning aan kinderen vanuit samenwerking en partnerschap. Dat blijkt uit de ervaringen van Ed Bötticher, projectleider ICT aanbestedingen en voormalig coördinator contract-management en inkoop. Hij is in die rol werkzaam bij het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden (SbJH) dat de jeugdhulp coördineert voor negen aangesloten gemeenten in de regio Haaglanden: Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer. Ook was hij lid van de werkgroep die de [Handreiking Contractmanagement](#) heeft opgesteld.

Van controleren naar partnerschap: stel gezamenlijke doelen op

Volgens Bötticher is de rol van contractmanagement de afgelopen jaren sterk veranderd. Draaide contractmanagement vroeger vooral om toezicht en naleving, tegenwoordig ligt de nadruk veel meer op samenwerking om op die manier de jeugdhulp te verbeteren. Contractmanagement maakt ontwikkelingen inzichtelijk en biedt de mogelijkheid om bij te sturen waar nodig.

Contractmanagers voeren regelmatig gesprekken met aanbieders over ontwikkelingen in de zorg, personeelstekorten, wachttijden en mogelijke verbeteringen in het zorgaanbod. Ook gemeenten, beleidsmedewerkers en inhoudelijke experts schuiven regelmatig aan om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. Partnerschap is volgens Bötticher essentieel: "Goed contractmanagement gaat over goed partnership met aanbieders en gemeentes, en het stellen van gezamenlijke doelen."



Uiteindelijk draait contractmanagement om passende ondersteuning voor kinderen en gezinnen. Door samenwerking, dataverzameling en -analyse, standaardisatie en een gezamenlijke focus op maatschappelijke opgaven kan contractmanagement een belangrijke bijdrage leveren aan verbeterde en betaalbare jeugdhulp.

Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden (SbJH)

Het SbJH is voor de negen gemeenten verantwoordelijk voor de inkoop van jeugdhulp, het beheer van contracten en de afhandeling van declaraties van de jeugdhulpaanbieders. Het beheert jaarlijks ongeveer 350 - 400 miljoen euro aan jeugdhulp en werkt daarbij samen met zo'n 180 tot 190 zorgaanbieders, variërend van vrijevestigde psychologen tot grote landelijke instellingen. De gemeente Den Haag heeft een groot deel van de ambulante dienstverlening ondergebracht bij twee consortiums.

Data als basis voor het gesprek en voor verbetering

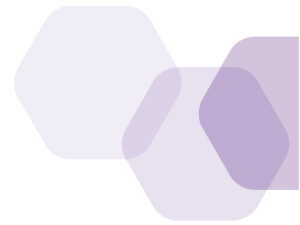
Een belangrijk hulpmiddel vormt data. Het servicebureau beschikt over gegevens die teruggaan tot 2015 en gebruikt die actief in gesprekken met aanbieders. Drie data-analisten maken gegevens zoals kosten, zorgduur, inzet van uren en regionale verschillen inzichtelijk. De cijfers worden vooral gebruikt om het gesprek te voeren. Zo legt Bötticher uit: "Waarom zijn de kosten hoger? Wat werkt goed? Waarom stroomt een kind sneller uit zorg? Welke aanpak levert betere resultaten op? Door aanbieders onderling te vergelijken ontstaat ruimte om van elkaar te leren. Soms blijkt een hogere investering aan de voorkant juist te leiden tot minder zware zorg op de langere termijn."

Breder kijken dan jeugdhulp alleen

Bötticher ziet een belangrijke ontwikkeling in het sociaal domein: steeds vaker wordt gekeken naar de omstandigheden rondom een gezin in plaats van uitsluitend naar de hulpvraag van een kind. Hij noemt voorbeelden van schuldenproblematiek, problemen op school of een gebrek aan mogelijkheden voor sport en vrijetijdsbesteding. In zulke situaties ligt de oplossing niet altijd binnen de jeugdhulp zelf. "Misschien moet je soms schuldsanering inzetten. Misschien andere dingen."

Omstandigheden wegen in een zorgvraag vraagt volgens Bötticher om meer samenwerking tussen domeinen, zoals jeugdhulp, welzijn en onderwijs. Ook de overgang van de Jeugdwet naar de Wmo verdient daarbij aandacht. Jongeren die 18 jaar worden, lopen nog regelmatig tegen schotten tussen verschillende stelsels aan. Bötticher pleit voor kattenluikjes: kleine doorgangen tussen de schotten om dergelijke overgangen te vergemakkelijken.

"Goed contractmanagement gaat over goed partnership met aanbieders en gemeentes, en het stellen van gezamenlijke doelen."



Verschillende inkoopvormen vragen om verschillende vormen van sturing

Binnen de jeugdhulp worden verschillende inkoopvormen gebruikt. Het servicebureau werkt momenteel vooral inspanningsgericht. Op dit moment is een projectgroep bezig met nieuwe contracten (die ingaan per 1 januari 2028) via herzieningen en aanbesteding, maar waar ook mogelijkheden komen voor taakgerichte bekostiging. De praktijk laat volgens Bötticher zien dat niet iedere vorm van jeugdhulp zich even gemakkelijk laat organiseren via elke bekostigingsvorm.

Vooraf hoogspecialistische zorg kent grote verschillen in problematiek en kosten. Daardoor blijft maatwerk noodzakelijk; kinderen hebben zorg nodig voor de meest uiteenlopende problematiek: (jonge) kinderen met verslavingen, kinderen die uit huis zijn geplaatst, kinderen met een ADHD-diagnose of een eetstoornis. Juist daarom is contractmanagement belangrijk. Contractmanagers signaleren ontwikkelingen, evalueren bestaande contracten en brengen praktijkervaringen in bij nieuwe aanbestedingen en contractrondes.

Belangrijkste lessen voor gemeenten

Uit de praktijkervaringen van het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden komen een aantal duidelijke lessen naar voren:

1. Organiseer contractmanagement zoveel mogelijk centraal

Door contractmanagement regionaal te organiseren kunnen gemeenten dubbel werk voorkomen, kennis bundelen en efficiënter gebruikmaken van data en analyses.

2. Investeer in data-analyse

Data helpen om ontwikkelingen te signaleren, gesprekken met aanbieders te voeren en beter te sturen op resultaten. Investeer dan ook in data-analyse en stel gezamenlijk KPI's op.

3. Stel gezamenlijke doelen vast

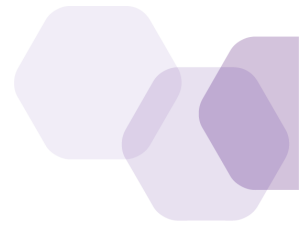
Goed contractmanagement begint bij een gedeeld beeld van wat gemeenten en aanbieders samen willen bereiken voor kinderen en gezinnen.

4. Kijk domeinoverstijgend

Door verbinding te leggen met welzijn, onderwijs, schuldhulpverlening en de Wmo kunnen gemeenten effectiever ondersteunen bij hulpvragen die worden veroorzaakt door iets dat buiten de jeugdhulp valt.

5. Gebruik standaardisatie als basis

Landelijke standaarden bieden houvast, verminderen administratieve lasten en maken samenwerking tussen gemeenten en aanbieders eenvoudiger.



De waarde van standaardisatie

Bötticher is uitgesproken positief over de landelijke standaardisatie van contracten en contractmanagement door het Ketenbureau. "Het is belangrijk om contractmanagement centraal te organiseren, en dat gemeenten moeten samenwerken om dubbel werk te voorkomen." Hij wijst erop dat aanbieders vroeger te maken hadden met grote verschillen tussen gemeenten en een overdaad aan bijvoorbeeld productcodes. Dat leidde tot extra administratieve lasten en onnodige complexiteit. Standaardisatie draagt bij aan uniformiteit, verminderde administratieve lasten en verbeterde samenwerking binnen het sociaal domein. Het zorgt ook voor meer duidelijkheid voor zowel gemeenten als aanbieders.

Ook de [Handreiking Contractmanagement](#) draagt volgens Bötticher bij aan meer uniformiteit, minder administratieve lasten en betere samenwerking binnen het sociaal domein. De handreiking biedt gemeenten en aanbieders een stevig fundament, terwijl er tegelijkertijd voldoende ruimte blijft voor regionale verschillen en maatwerk. Daarnaast waardeert hij de manier waarop het Ketenbureau kennisdeling faciliteert via bijeenkomsten en samenwerking tussen gemeenten, aanbieders en andere betrokken partijen.

Handreiking contractmanagement

De [Handreiking Contractmanagement](#) is opgesteld vanuit het perspectief van zowel aanbieders als gemeenten door een werkgroep waarin beide partijen hun inbreng hebben gegeven. Het document geeft handvatten die voor het uitvoeren van contractmanagement belangrijk zijn. De handreiking is een open source startdocument en staat open voor aanvullingen, best practices en verbeteringen.

Mail ons voorbeelden of voor meer informatie: ketenbureau@i-sociaaldomein.nl.