

Norm voor Opdrachtnemerschap

Inhoudsopgave

Inleiding en doel Norm voor Opdrachtnemerschap

- 1. Leidende principes:** *gezamenlijke waarden voor het bieden van passende hulp*
- 2. Organisatiebeleid en contracteren in de regio:** *onze visie voor kwalitatief en transparant opdrachtnemerschap*
 - a. Contracteren vanuit partnerschap
 - b. Kwaliteit van hulpverlening
 - c. Transparante kostprijzen en contractuele openheid
 - d. Governance
- 3. Integrale samenwerking in de regio:** *Domein-overstijgende samenwerking met andere partners ten behoeve van de lokale en regionale ontwikkelopgaven (en innovatie) van het zorglandschap*

Inleiding en doel Norm voor Opdrachtnemerschap (NvO)

Wij, aanbieders van jeugdhulp in Nederland verbonden aan de Branches Gespecialiseerde Zorg voor jeugd (BGZJ) hebben de ambitie dat kinderen en jeugdigen veilig kunnen opgroeien en ontwikkelen om mee te kunnen doen in de maatschappij. Om bij te dragen aan die ambitie is daar waar dat niet lukt tijdige en passende hulp beschikbaar voor jeugdigen en gezinnen die dit nodig hebben, nu en in de toekomst. De toegang tot jeugdhulp, juist voor de meest kwetsbare jeugdigen en gezinnen, staat onder druk. De leidende principes en ambities genoemd in deze NvO zijn op dit moment in de praktijk nog weerbarstig. Zeker in een stelsel waar veel gebeurt en sprake is van een context van schaarste aan mensen en middelen. Juist daarom is het gezamenlijk aangaan van deze NvO een mooi uitgangspunt om in de jeugdhulpregio's het gesprek te voeren over onder andere partnerschap, kwaliteit en eenvoud.

De NvO¹ biedt richtlijnen voor aanbieders van specialistische jeugdhulp (opdrachtnemers) om samen met opdrachtgevers (gemeenten, regio's) en andere belanghebbenden invulling te geven aan betaalbare, toegankelijke en kwalitatieve zorg en ondersteuning voor jeugdigen, ouders en gezinnen. Hiermee beogen we:

- De beschikbaarheid van specialistische jeugdhulp² op regionaal en landelijk niveau te verbeteren en kwaliteit van zorg te waarborgen voor de jeugdigen en gezinnen die dit het meeste nodig hebben;
- Helderheid te verschaffen aan de opdrachtgevers over wat ze van de jeugdzorgaanbieders mogen verwachten en hiermee bij te dragen aan betere wederzijdse verwachtingen;
- Initiatief te nemen ten aanzien van de beoogde transformatie van het zorglandschap door het vormgeven van specialistische jeugdhulp in relatie tot de lokale teams, lokaal ingekochte jeugdhulp, de jeugdgezondheidszorg, jeugdbescherming en jeugdreclassering, huisartsen en professionals uit andere domeinen: zoals kinderopvang, het onderwijs en de volwassenenzorg.

We beogen een duurzame beweging op gang te brengen, waarin aanbieders en gemeenten samen leren, verbeteren en deze doelstellingen gezamenlijk realiseren.

¹ In 2020 hebben gemeenten een [Norm Voor Opdrachtgeverschap](#) vastgesteld, in de [hervormingsagenda 2.7.9](#) is afgesproken om als aanbieders aansluitend hierop een Norm voor Opdrachtnemerschap op te stellen.

² Waar specialistisch staat kan ook hoogspecialistisch gelezen worden. Ook jeugdverslavingszorg hoort hierbij.

Leeswijzer:

De NvO bestaat uit drie hoofdstukken: 1) leidende principes, 2) organisatievisie en contracteren in de regio en 3) de samenwerking in de regio. Alle hoofdstukken bevatten een toelichting op de onderdelen en concrete afspraken. Wanneer wordt gerefereerd aan 'wij' bedoelen wij hiermee: aanbieders van jeugdhulp in Nederland verbonden aan de Branches Gespecialiseerde Zorg voor jeugd (BGZJ), op zichzelf staand of vormgegeven in een samenwerkingsverband/consortium.

1. Leidende principes: *gezamenlijke waarden voor het bieden van passende hulp en ondersteuning*

De inhoud van de jeugdhulp is en blijft ons uitgangspunt. We handelen in een continu veranderende maatschappelijke context, waarin schaarste aan mensen en middelen aan de orde is. Het maakt daarom uit op welke manier zorg wordt ingezet en voor wie. Daarom gaan we met het bieden van jeugdhulp uit van een aantal leidende principes. De uitvoering van deze leidende principes kunnen wij voor een groot deel niet alleen als aanbieders specialistische jeugdhulp realiseren. Samenwerking met de jeugdhulpregio en een regierol vanuit de jeugdhulpregio hierop is nodig om de aansluiting van het zorgdomein op de omliggende domeinen mogelijk te maken (denk aan sociaal domein, preventie en onderwijs)

De leefwereld centraal: Jeugdhulp sluit aan bij de leefwereld van jeugdigen en de omgeving waarin ze zich bevinden, zoals het gezin, de school en de wijk. De zorg verplaatst en niet het kind/gezin en we zetten in op *matched care*.

Uitgaan van mogelijkheden: We gaan uit van een inclusieve samenleving, waarin iedereen ongeacht kwetsbaarheid of beperking kan meedoen. Onze hulp wordt ingezet als professionele hulpverlening nodig is. Onze hulp sluit aan op de mogelijkheden van jeugdigen en hun omgeving. Hierbij hebben we aandacht voor diversiteit en werken we cultuursensitief. We normaliseren in plaats van problematiseren. Niet alles is maakbaar, daarom stellen we ons regelmatig de vraag: *wanneer is goed, goed genoeg?* En zijn we kritisch op wat wel en geen vragen zijn voor de specialistische jeugdhulp.

Aandacht voor preventie: Jeugdigen die opgroeien in een kwetsbare gezinssituatie vanwege bestaansonzekerheid, (meervoudige) problematiek van ouders of jeugdigen met een levenslange beperking willen we tijdig in beeld krijgen. Het voorkomen van het ontstaan van intergenerationele problematiek of het doorbreken daarvan is een essentieel aandachtspunt bij de hulpverlening met het oog op het bieden van perspectief. Bij het bieden van hulp in complexe situaties zijn we er scherp op dat geen nieuwe problematiek ontstaat en bestaande problematiek niet verergert. Samen met de jeugdhulpregio en andere partners hebben we hierin een gezamenlijke opdracht. Preventie zien wij als meer dan 'lichtere' vormen van jeugdhulp of het eerder inzetten van jeugdhulp. Het gaat bij preventie ook om het inzetten op contextfactoren binnen een gezin, zoals bestaanszekerheid, armoede, chronische stress of woonproblematiek.

Zo thuis mogelijk opgroeien: Elke jeugdige heeft recht op een liefdevolle, veilige en stabiele omgeving om in op te groeien. We vinden dat alle jeugdigen 'zo thuis mogelijk' moeten opgroeien. Als dat nodig is, krijgen jeugdigen en gezinnen daarbij passende hulp. Thuis, op school of in de directe omgeving. Als jeugdigen niet thuis kunnen wonen, vindt opvang in een warme, veilige, liefdevolle omgeving plaats waar individuele aandacht is, bij voorkeur bij pleegouders en anders in een gezinshuis of een residentieel verblijf.

Integrale samenwerking (over domeinen heen): We werken breed samen met andere professionals en organisaties. Dit vraagt organisatie-overstijgend werken, leren en ontwikkelen. Soms betekent dit dat we voor de best passende oplossing voor een gezin (maatwerk) onze eigen invalshoek of het organisatiebelang los moeten laten om samen tot een oplossing te komen. We kunnen dit als jeugdhulpaanbieders niet alleen, we hebben hier de gemeenten en andere partners in de regio voor nodig; ieder vanuit hun eigen rol, verantwoordelijkheid en expertise. Knelpunten maken we bespreekbaar in de regio, bijvoorbeeld rondom het delen van informatie. Ook na het bereiken van het 18e levensjaar hebben jongeren met jeugdhulp vaak nog ondersteuning nodig. We werken samen aan een doorlopende en integrale ondersteuning van kinderen, jongeren en gezinnen op weg naar zelfredzaamheid en zelfstandigheid binnen de vijf leefdomeinen van de Big 5 (support, wonen, werk/opleiding, inkomen en welzijn).

Eenvoud in beleid en uitvoering: Het kunnen realiseren van bovenstaande uitgangspunten, vraagt om eenvoud, en ruimte, in beleid en uitvoering waardoor administratieve lasten beperkt blijven. Daarnaast zorgen we er binnen onze eigen organisatie voor, dat professionals hun tijd zoveel mogelijk kunnen besteden aan het bieden van zorg.

Perspectief voor professionals: We zijn aantrekkelijke werkgevers voor professionals door hun passende arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden.

Afspraak 1: *als aanbieders committeren we ons aan deze leidende principes, dit voeren we door in alle lagen van de organisatie.*

2. Organisatiebeleid en contracteren in de regio

Jeugdhulpaanbieders verlenen ‘verantwoorde hulp’, zoals in de Jeugdwet en verder uitgewerkte beroepsnormen is bepaald. Daarnaast wordt in visie en beleid van de organisatie en in gesprek met de regio aandacht besteed aan het vormgeven van het gewenste zorglandschap.

2a: contracteren vanuit partnerschap

Partnerschap en samenwerking: Partnerschap met en in de regio is essentieel voor aanbieders om proactief en duurzaam bij te dragen aan die transformatieopgave(n) van de jeugdhulp. Partnerschap gaat uit van gedeelde verantwoordelijkheid voor de uitvoering van jeugdhulp. Alleen door samen te werken kan vorm en inhoud worden gegeven aan de opgave(n). De specialistische jeugdhulp staat niet op zichzelf, maar is verbonden aan aanpalende domeinen, zoals de volwassenenzorg, het onderwijs en algemeen beschikbare voorzieningen vanuit het sociaal domein voor jeugdigen en gezinnen. Om tijdige en passende zorg te blijven bieden en het aantal zorgvragen te verminderen, wordt de verbinding met andere partners in de regio steeds belangrijker. Dit vraagt rolvastheid van zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers om hier gezamenlijk een visie op te ontwikkelen en met elkaar knelpunten en vraagstukken op te pakken. Partnerschap en samenwerking vragen tevens om erkennen van verschillen in belangen en rol en hierop aanspreekbaar te zijn. Op het moment dat dilemma’s zich voordoen, is het nodig om hierover gezamenlijk open en eerlijk het gesprek aan te gaan. Hierin bestaat een wederzijdse afhankelijkheid en dit werkt alleen op basis van vertrouwen. Om dit goed te kunnen aangaan is langdurig partnerschap belangrijk. Alleen met langdurige contracten kun je met elkaar partnerschap aangaan, werken aan vertrouwen en in co-creatie bouwen aan de transformatie van het zorglandschap. Aanbestedingsvormen moeten volgen uit een gezamenlijk gedragen inhoudelijke visie en passende financieringsafspraken zijn nodig om samenwerking in de regio’s voor elkaar te krijgen.

Verantwoordelijkheden en risico's: Contracteren vanuit partnerschap betekent dat heldere afspraken zijn gemaakt over waar een opdrachtnemer en een opdrachtgever verantwoordelijk voor is (de kaders en randvoorwaarden), maar ook afspraken over hoe je met elkaar samenwerkt op basis van vertrouwen en in co-creatie en over conflictmanagement (afspraken over escaleren bij problemen in de toekomst). We leggen aan onze opdrachtgever(s) verantwoording af over de afspraken en zijn daarop aanspreekbaar. Risico's worden voorafgaand aan de start van een inkooprelatie samen met de opdrachtgever beoordeeld en er worden afspraken over gemaakt. Wanneer sprake is van een consortium of samenwerkingsverband t.b.v. de inkoopopdracht van de regio, is het goed om dit gesprek breed in dit verband te voeren. De verdeling van risico's hangt samen met de mate van invloed en de (financiële) ruimte die de opdrachtnemer krijgt bij het uitvoeren van de opdracht. Het is belangrijk om alleen haalbare opdrachten aan te nemen en als besloten wordt om niet mee te doen in een aanbestedingsronde de opdrachtgever actief en transparant te informeren over dit besluit.

Standaardisatie en eenvoud: als opdrachtnemers streven we naar uniforme contractstandaarden met standaardproduct- en dienstbeschrijvingen. Dan is er ruimte voor eenvoud in contracteren en is het onze rol en verantwoordelijkheid onze bedrijfsvoering in het verlengde daarvan eenvoudig in te regelen, bijvoorbeeld door het stoppen met urenregistratie van professionals. We pleiten voor toezicht op naleving van de standaarden. We zien een toename in het aantal constructies van hoofd- en onderaannemerschap, waarbij een verschuiving te zien is van gemeentelijke taken en verantwoordelijkheden naar enkele hoofdaanbieders. Als opdrachtnemers streven we ernaar dat een constructie met hoofd- en onderaannemers alleen wordt toegepast als het van inhoudelijke meerwaarde is voor de inrichting van het zorglandschap of de zorgvraag van de jeugdige en/of diens gezin. Ook binnen de hoofd- en onderaannemerconstructie streven we naar standaardisatie. Als aanbieders moeten we voldoende gefaciliteerd worden om hier kosteneffectief uitvoering aan te kunnen geven. Binnen de voorgenomen standaardisatie houden we oog voor maatwerk en ruimte om te kunnen innoveren.

Afspraak 2: Als aanbieders hebben we een heldere organisatievisie met daarin aandacht voor: de bijdrage van ons als aanbieders aan de transformatie van het zorglandschap, werken en contracteren vanuit partnerschap met zoveel mogelijk eenvoud en standaardisatie in beleid en uitvoering

2b: Kwaliteit

Aanbieders van specialistische jeugdhulp bieden kwalitatief goede zorg en voldoen aan de wettelijke voorwaarden om jeugdhulp te mogen verlenen. Uitgangspunt daarbij is een cultuur waarbij leren, reflecteren en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn. Aanbieders dragen bij aan de ontwikkeling van het (regionale) jeugdhulplandschap. We ondersteunen en faciliteren professionals om domein-overstijgend te werken als dat nodig is, waarbij we ook afhankelijk zijn van de rol die een jeugdhulpregio daarin pakt om domein-overstijgend werken mogelijk te maken. Aanbieders zijn toetsbaar en aanspreekbaar op de kwaliteit van de geleverde zorg.

Aanbieders zetten de (wetenschappelijke) kennis, *best practices* en vaardigheden in die binnen de sector voorhanden zijn. We dragen zorg voor de juiste toepassing van de norm van verantwoorde werktoedeling: de juiste professional op de juiste plek. Daar waar de benodigde kwaliteit (tijdelijk) niet geboden kan worden, wordt met opdrachtgever tijdig afgestemd en samen met andere partners gezocht naar alternatieve oplossingen.

Afspraak 3: *Wij waarborgen de geboden kwaliteit van geleverde zorg door uitvoering te geven aan geldende wet- en regelgeving, het bieden van een leer- en ontwikkelcultuur en de inzet van de juiste professional op de juiste plek.*

2c: Transparante kostprijzen en contractuele openheid

Als aanbieders streven we naar transparantie in onze kostprijzen en contractuele openheid richting onze opdrachtgevers. We geven als zorgaanbieders individueel inzicht in onze kostprijzen, vragen reële tarieven die aansluiten bij een doelmatige en efficiënte bedrijfsvoering en gaan doelmatig om met gemeenschapsgelden. We nemen onze verantwoordelijkheid om de specialistische jeugdhulp nu en in de toekomst betaalbaar te houden. Maatschappelijk geld dient het maatschappelijke doel - dat is ons uitgangspunt. Hiervoor is samenwerking en wederzijdse transparantie met de opdrachtgever noodzakelijk.

Een belangrijke voorwaarde is dat de opdrachtgever een tarief betaalt waarmee wij als aanbieder (opdrachtnemer) met een efficiënte bedrijfsvoering aan onze verplichtingen kunnen voldoen³. Iedere aanbieder onderbouwt zijn eigen kostprijzen en tarieven, passend binnen geldende wet- en regelgeving. Het onderbouwen van transparante kostprijzen en reële tarieven vraagt om een zorgvuldig proces waarbij een dialoog plaatsvindt tussen de jeugdhulpregio en de individuele aanbieder over de inhoud van de zorg en de verdeling van (financiële) risico's. Verder valt te denken aan: kosten voor innovatie en transformatie, een reële risico-opslag en over de consequenties bij een mogelijk tekort of overschot op de resultatenrekening. Uitgangspunt hierbij is de administratieve lasten zo laag mogelijk te houden ('radicaal simpel') en zoveel mogelijk afspraken te maken over meerjarige passende financiering om de continuïteit van de specialistische zorg te garanderen.

Afspraak 4: *Als aanbieders hanteren we reële, individueel onderbouwde kostprijzen en zijn we transparant over de opbouw hiervan richting onze opdrachtgevers. We werken samen met opdrachtgever om de jeugdhulp doelmatig in te zetten en waken voor onnodige administratieve lasten. Onderlinge afstemming van tarieven of prijsopbouw tussen aanbieders vindt niet plaats.*

2d: Governance

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Vanuit het maatschappelijk belang van goede governance wordt de Governancecode Zorg⁴ nageleefd door alle aanbieders van specialistische jeugdhulp⁵.

Afspraak 5: *Als aanbieders leven we de Governancecode Zorg na. Er is een overgangperiode voor aanbieders die nog bezig zijn met de invoering en implementatie van de Governancecode Zorg.*

³ Dit geldt voor de verschillende vormen van financiering, dus ook de taakgerichte variant.

⁴ <https://www.governancecodezorg.nl/>

⁵ Met het aannemen van deze Norm voor Opdrachtnemerschap is de Governancecode Zorg ook van toepassing op de leden van Jeugdzorg Nederland.

3. Integrale samenwerking in de regio: Samenwerking met andere partners ten behoeve van de lokale en regionale ontwikkelopgaven (en innovatie) van het zorglandschap

Als aanbieders van specialistische jeugdhulp werken we lokaal, regionaal en op landelijk niveau samen met veel verschillende partijen om 1) de best passende zorg te bieden aan jeugdigen en gezinnen, 2) de beschikbaarheid te waarborgen van (boven)regionale functies en 3) kwalitatief goede en effectieve dienstverlening te blijven bieden. We werken nauw met elkaar samen om nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen, in het kader van de (boven)regionale inhoudelijke transformatieopgaven (Transformatie JeugdzorgPlus, verminderen residentieel, ambulantisering, toekomstscenario Jeugd).

Samen met andere jeugdhulpaanbieders in de jeugdhulpregio's zorgen we voor een goede aansluiting op lokale voorzieningen (onderwijs/welzijn/kinderopvang). We werken daarin nauw samen met onze verwijzende partners, zoals de stevige lokale teams, huisartsen, jeugdartsen en jeugdbeschermers van gecertificeerde instellingen. Daarnaast zoeken we actief de samenwerking met de volwassenenzorg en ander gecontracteerd (jeugd)zorgaanbod.

We zoeken de balans tussen enerzijds specialistische jeugdhulp alleen inzetten wanneer nodig en anderzijds het vroegtijdig inzetten van specialistische kennis en expertise om erger te voorkomen. Door meer inzet van specialistische kennis en expertise in het onderwijs/de kinderopvang en met lokale teams kunnen we (onnodige) doorverwijzingen voorkomen, zijn jeugdigen/gezinnen sneller geholpen en blijft onze hulp beschikbaar voor juist die jeugdigen en gezinnen die dit het meeste nodig hebben. Dit doen we bijvoorbeeld door beschikbaar te zijn voor consultatie, kunnen bijdragen in de analyse bij welke hulp een gezin gebaat is en door flexibel op- en af te schalen.

Concrete afspraken hierover bepalen we samen in de jeugdhulpregio's. De praktijk is weerbarstig en goede (integrale) samenwerking vraagt om een gezamenlijk gedragen visie, scherpste, rolvastheid van alle partners, elkaar kunnen en durven aanspreken en het goed organiseren van raakvlakken en/of grijze gebieden.

We gaan aan de slag waar kan en benutten de landelijke kaders rondom toegang en reikwijdte en de ontwikkelingen in het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Zodat we landelijk een goed dekkend zorglandschap ontwikkelen en tegelijkertijd aansluiten op wat nodig is in de regio's.

***Afspraak 6:** Als aanbieders werken we samen met de partners verantwoordelijk voor het organiseren van de toegang tot jeugdhulp, andere zorgaanbieders in de regio en de regionale en bovenregionale expertiseteams en -netwerken. Door goede aansluiting op lokaal, regionaal en landelijk ingekochte zorg dragen we gezamenlijk bij aan de ontwikkelopgaven rondom jeugdigen en gezinnen. Daarmee houden we de zorg beschikbaar voor jeugdigen en gezinnen die dit het meest nodig hebben.*