

Jeugdhulp: en hoe nu verder?

*Korte klappen, regionale samenwerking en
een structureel procesvoorstel*

Advies in opdracht van de Groninger Gemeenten



Jeugdhulp: en hoe nu verder?


*Korte klappen, regionale samenwerking en
een structureel procesvoorstel*

Advies in opdracht van de Groninger gemeenten

Mr. drs. T.H.G. (Tim) Robbe

Adviseur

Advocaat

 06 425 855 02

 robbe@victoradvocaten.nl

4 november 2019

Versie: def.

Inhoudsopgave

1	Inleiding en vraagstelling.....	5
2	Concrete interventies.....	8
2.1	Algemeen.....	8
2.2	Interventie 1: Afbakenen jeugdhulp	8
2.3	Interventie 2: Herinrichten toegang.....	9
2.4	Interventie 3: Reguleren medische verwijzroute	11
2.5	Interventie 4: Organiseren algemene voorzieningen	12
2.6	Interventie 5: Opzetten decentrale allianties	13
2.7	Advies	14
3	Samenwerking	16
3.1	Voorwaarden voor effectieve samenwerking	16
3.2	De Groninger praktijk	17
3.3	Advies voor verdere samenwerking.....	18
4	Een procesmatige aanpak	20
4.1	Het sociaal domein als netwerk	20
4.2	Procesmodel.....	21
4.2.1	Algemeen	21
4.2.2	Stap 1: Definiëren.....	21
4.2.3	Stap 2: Probleemverkenning.....	22
4.2.4	Stap 3: Prioriteren	23
4.2.5	Stap 4: Probleemanalyse.....	23

4.2.6	Stap 5: Doelen stellen	25
4.2.7	Stap 6: Indicatoren vaststellen.....	26
4.2.8	Stap 7: Interventies uitwerken.....	26
4.2.9	Stap 8: Contractmanagement inrichten.....	27
4.2.10	Stap 9: Interventies uitvoeren.....	28
4.3	Advies	28

1 Inleiding en vraagstelling

Gemeenten voeren sinds 2015 de Jeugdwet uit. U besloot daarom in 2014 met elkaar samen te werken. Uw samenwerking ziet onder andere op de inkoop van jeugdhulp, beschermingsmaatregelen en reclassering ('jeugdzorg'). Voor deze inkoop is onder de Gemeenschappelijke Regeling Publieke Gezondheid & Zorg ('GR PGZ') in 2014 een Regionale Inkooporganisatie Groninger Gemeenten ('RIGG') gepositioneerd. De RIGG is geen aparte rechtspersoon. De directeur van de RIGG heeft niettemin via de GR PGZ het mandaat om in te kopen namens en voor de Groninger gemeenten. Als leidraad voor de inkoop geldt sinds 2014 het 'Groninger Functioneel Model' ('GFM').¹ Het GFM noemt enkele uitgangspunten voor de jeugdzorg die u allemaal onderschrijft. Deze moeten dus (ook) landen in de inkoop.

Tussen 2014 en nu heeft u als Groninger gemeenten, ook in de regionale samenwerking in de RIGG, veel werk verzet. Zo is er twee keer regionaal 'ingekocht'. Na de laatste 'inkoopronde' beschikken uw gemeenten via de RIGG over 'open house' overeenkomsten voor een groot deel van de jeugdhulp, Europees aanbesteedde overeenkomsten voor administratiekantoren, Europees aanbesteedde overeenkomsten voor jeugdbescherming en jeugdreclassering, Europees aanbesteedde overeenkomsten voor jeugdhulp^{plus} en subsidieregelingen voor de crisisdiensten. Het contractmanagement is regionaal ingericht bij de RIGG. De gemeenten hebben individueel de toegang tot jeugdzorg ingericht. Wij kunnen gezien voorgaande stellen dat u de transitie heeft volbracht. Het zorglandschap blijft echter door lokale, regionale en nationale ontwikkelingen in beweging. De 'jeugdzorg' is nog steeds een politiek volatiel onderwerp, niet in de minste plaats door oplopende financiële tekorten.

Door de oplopende financiële tekorten op het budget voor jeugdzorg, stelt u nu als bestuurders een gebrek aan regie en grip op de jeugdzorg te

¹ Te downloaden via: <https://www.rigg.nl/Gemeenten/default.aspx> (bezocht: 20 september 2019).

ervaren. De verklaringen voor deze oplopende tekorten zijn niet bevredigend.² U meent daarnaast dat u te weinig zicht heeft op de kwaliteit van de geboden jeugdzorg. Hoewel er regionaal veel contact is met aanbieders, is dat er tussen uw individuele gemeenten en hun belangrijke jeugdhulpaanbieders vrijwel niet. De gemeenten zijn in uw opdracht gezien voorgaande een traject gestart. Daarbij onderzoekt u met elkaar of u de jeugdzorg anders wil organiseren (en inkopen). Om de regionale politiek-bestuurlijke discussie op gang te brengen, is eerst een rapport uitgebracht door Significant. Onderwerpen in dit rapport zijn samenwerking, inkoop en bekostiging. In de zomerperiode hebben uw gemeenten met ondersteuning van de RIGG intern gesprekken gevoerd als voorbereiding op een bestuurlijke conferentie georganiseerd op 11 september 2019 in Haren (Groningen). De bestuurlijke conferentie had als uitkomst dat regionale samenwerking gewenst is, dat de RIGG als structurele organisatie die samenwerking blijft ondersteunen en dat u verschillende wensen had voor het vervolg.

Gezien de uitkomsten van de bestuurlijke conferentie is de vraag die nu voorligt: “en hoe nu verder”? Dat is geen makkelijke vraag. Er is dus ook geen makkelijk antwoord. Snel even regie en grip ‘regelen’ en daarmee financiële problemen oplossen en kwaliteit transparant maken is niet mogelijk. Daarvoor is de jeugdzorg te complex. Het is verstandig als u, in een duidelijke procesmatige aanpak, lokaal en regionaal gaat experimenteren binnen de huidige structuur en governance. Het risico is groot dat bij ad hoc besluitvorming u meer schade aanricht dan goed doet. Goed overwogen regionale en lokale interventies kunnen direct effect hebben én bijdragen aan de opbouw van kennis en ervaring. Die kennis en ervaring maken het mogelijk op een later tijdstip te beoordelen of andere en grootschaligere interventies nodig zijn om het gewenste comfort in grip en regie te verkrijgen. Mits goed ingestoken hoeft deze strategie overigens geen jaren te duren om effect te hebben.

Een concept van dit advies is aan u gepresenteerd op 4 oktober 2019 te Haren (Groningen). De gegeven presentatie is in uw bezit (inclusief bijlagen). Het advies is vervolgens definitief opgeleverd op 4 november 2019.

² Uit eerder onderzoek door bureau HHM is gebleken dat de gemeenten redelijke tarieven betalen voor de ingekochte jeugdzorg.

Om het advies uit te werken, sta ik hierna stil bij drie onderwerpen. Eerst behandel ik vijf concrete interventies die u al kunt implementeren. Dit zijn interventies die u lokaal kunt oppakken, maar die wel in de regionale samenwerking in een duidelijk proces moeten zijn ingebed. Om werkelijk grip en regie te krijgen zult u naast 'korte klappen' samen een structureel proces van doelgericht ontwikkelen in moeten gaan. Na de vijf interventies beschrijf ik dan ook de regionale samenwerking en geef ik aan wat nodig is om überhaupt gezamenlijk een goed structureel proces te doorlopen. Tot slot beschrijf ik dat proces zelf. Daarbij geef ik aan welke stappen u moet doorlopen om benodigde kennis en ervaring op te doen zodat u over twee jaar tot een goed overgewogen besluit kunt komen voor verdere ontwikkeling van de jeugdzorg (en de inkoop daarvan).

2 Concrete interventies

2.1 Algemeen

Op de bestuurlijke conferentie van 11 september 2019 bleek dat tussen u redelijk wat consensus bestaat over interventies die nodig zijn om ‘korte klappen’ te maken. Lokale samenwerking met belangrijke aanbieders (‘throughput’), lokale algemene voorzieningen (‘output’) en een betere toegang (‘input’ en ‘throughput’) kwamen bijvoorbeeld als onderwerpen steeds terug op de wensenlijstjes. Verschillende gemeenten en regio’s in het land zijn met dezelfde interventies aan de slag. In de jeugdzorg koopt 93% van de gemeenten jeugdhulp regionaal in via ‘open house’ overeenkomsten.³ Juist die inkoopvorm geeft veel ruimte aan gemeenten om lokaal met de genoemde interventies te experimenteren. Dat geldt dus ook voor u. U kunt de volgende interventies dan ook lokaal direct implementeren, zonder dat u regionaal de inkoopmethodiek hoeft aan te passen. Wat u regionaal heeft ingeregeld is complementair aan deze lokale interventies.

2.2 Interventie 1: Afbakenen jeugdhulp

U gaf aan dat u wilt dat gezinnen en jeugdigen weer meer uitgaan van hun eigen kracht. Afbakenen wat jeugdhulp is, omdat gezinnen en jeugdigen dan niet meer uit kunnen gaan van hun eigen kracht, is daarbij essentieel. De Jeugdwet geeft niet aan wat jeugdhulp concreet is, maar geeft alleen een beschrijving. Het afbakenen van wat jeugdhulp is maakt dan ook onderdeel uit van uw beleidsruimte. De Centrale Raad van Beroep heeft bijvoorbeeld al aangegeven dat dyslexie-zorg geen jeugdhulp is als het niet valt onder het dyslexie-protocol dat geldig was onder de Zorgverzekeringswet.⁴ U hoeft die hulpverlening dus niet te vergoeden. Ook bepaalde de Centrale Raad onlangs dat geen sprake is van jeugdhulp als gezinnen zelf hulp verlenen en dat ook kwalitatief goed

³ Zie N. Uenk, M. Wind, J. Telgen en I. Bastiaansen, Monitor Gemeentelijke Zorginkoop 2018, Eindrapportage: 12-06-2018, p. 10

⁴ ECLI:NL:CRVB:2018:3454

kunnen zonder financieel in de problemen te komen.⁵ Een pgb sociaal netwerk is dan niet nodig.

Het is aan u om, met kennis van zaken, duidelijker in beleid (lees: de verordening) af te bakenen wat u wel en wat u geen jeugdhulp vindt. Zogenaamde ‘evidence based’ hulpverlening kan daarbij behulpzaam en richtinggevend zijn. In de Wmo 2015 bepaalde de Centrale Raad bijvoorbeeld al dat een hulphond geen maatschappelijke ondersteuning is (althans: niet is aangetoond dat het een bijdrage levert aan het bereiken van de doelen van die ondersteuning).⁶

Een strakkere afbakening van wat wel en wat niet jeugdhulp is, landt uiteindelijk ook in de contractering en subsidiëring (en het pgb beleid). U hoeft namelijk geen diensten te contracteren of subsidiëren, laat staan te vergoeden, als deze geen jeugdhulp vormen.

Omdat de wet niet duidelijk is op dit punt, moet u wel risico’s durven nemen. Als jeugdigen gaan procederen moet u heel goed kunnen uitleggen waarom u bepaalde hulp niet als jeugdhulp aanmerkt. Vandaar de verwijzing naar ‘evidence based’ hulpverlening. En dan nog bestaat het risico dat de Centrale Raad (uiteindelijk) u op onderdelen terugfluit. Dit is dan echter onderdeel van het leerproces: hoe groot is de beleidsruimte op dit punt?

<i>Wat is in ieder geval nodig?</i>	<i>Deskundigheid om afbakening te maken, aangepaste verordening, aangepaste beleidsregels, aangepaste overeenkomsten, opleiding toegang.</i>
<i>Geschatte implementatietermijn</i>	<i>6 maanden</i>

2.3 Interventie 2: Herinrichten toegang

U gaf aan de toegang te willen verbeteren. Dat kan op verschillende manieren. Bij de start van de Jeugdwet (en de Wmo 2015) richtten veel gemeenten wijkteams (met allemaal verschillende benamingen) in. Deze

⁵ ECLI:NL:CRVB:2019:2362

⁶ ECLI:NL:CRVB:2018:2785

wijkteams kregen de opdracht om óf de toegang te verzorgen óf de toegang te verzorgen en zelf ook eerste, lichte hulp te verlenen. De wijkteams kennen ook verschillende samenstellingen: alleen ambtenaren, ambtenaren en hulpverleners van gecontracteerde aanbieders, alleen hulpverleners van gecontracteerde aanbieders, hulpverleners van niet-gecontracteerde aanbieders, *et cetera*.

Uit onderzoek van het CPB uit 2019 is gebleken dat wijkteams met hulpverleners van gecontracteerde aanbieders uiteindelijk voor duurdere hulpverlening zorgen (meer doorverwijzingen) dan gemeentelijke loketten.⁷ De precieze oorzaak is niet duidelijk, maar de correlatie is aangetoond. Dat deskundigheid in de toegang noodzakelijk is om goed te kunnen inschatten wat jeugdigen en gezinnen nodig hebben is duidelijk. *Het doorsnijden van banden tussen medewerkers in de toegang en gecontracteerde aanbieders lijkt echter wel een zinvolle interventie.*

Een volgende zinvolle interventie is het anders organiseren van werk in de toegang. In vrijwel alle wijkteams benaderen medewerkers elk gezin nog op dezelfde manier. Of dit nu een gezin is met één kind met een beperking of een multiprobleem gezin. Doordat medewerkers alle gezinnen hetzelfde behandelen, hebben zij onvoldoende tijd en energie om case-management toe te passen waar dat écht nodig is. Het is zinvol om tot differentiatie in hulpvragers en gezinnen te komen en deze ongelijk te gaan behandelen naar de mate van hun ongelijkheid. Door beschikkingen af te geven met een langere looptijd voor ‘enkelvoudige’ problematiek en dit ook zoveel mogelijk elektronisch af te doen, ontstaat veel meer tijd voor de multiproblematiek. Daarmee gaat de toegang effectiever werken, wat ook weer moet leiden tot kostenbesparingen (sneller ‘first time right’). Bovendien heeft goede zorg aan multiprobleem gezinnen een grotere impact op de financiën omdat deze kleine groep gezinnen nu eenmaal een relatief hoge impact heeft op kosten.

Tot slot kan het interessant zijn om voor de toegang een aparte samenwerkingspartner te zoeken. De gemeenten Oude-IJsselstreek en Zaltbommel zijn bijvoorbeeld in zee gegaan met Buurtzorg Jong. De gemeente Montfoort met Stichting de Thuisbasis. Deze partijen krijgen een eigen rol in de toegang, zijn niet gelieerd aan gecontracteerde

⁷ <https://www.cpb.nl/de-wijkteambenadering-nader-bekeken> (bezocht op 20 september 2019).

zorgaanbieders en mogen ook zelf hulp verlenen. In de genoemde gemeenten is overigens nu ook sprake van 'open house' contractering, waarbij deze toegangspartijen verantwoordelijk zijn voor het wel of niet doorverwijzen naar de producten in die 'open house' raamovereenkomsten. Zij kunnen ook voor een deel verantwoordelijkheid krijgen voor het budget. In Utrecht is sprake van een commerciële partner voor de buurtteams (Incluzio), maar is de inkoop voor de individuele voorzieningen net van 'open house' met raamovereenkomsten omgezet naar inkoop door een aanbesteding van twee consortia met een vast budget. Het is onduidelijk wat de gevolgen daarvan zijn. De gemeente is overigens wel tevreden over het werk van de buurtteams.

Voorgaande aanpassingen in de toegang leiden tot een effectievere uitnutting van de algemene voorzieningen, maar ook van de individuele voorzieningen in de 'open house' raamovereenkomsten.

Wat is in ieder geval nodig?	Opzeggen huidige overeenkomsten en subsidies met de toegang, nieuwe werkwijze uitwerken, onafhankelijke partij contracteren/subsidiëren, instellen controlemechanisme.
Geschatte implementatietermijn	6 tot 9 maanden (nieuw samenwerkingspartner toegang, 12 maanden).

2.4 Interventie 3: Reguleren medische verwijlsroute

Het verbeteren van de toegang, uw wens, betekent ook het reguleren van de medische verwijlsroute. Dat is nu vaak niet het geval. In de Jeugdwet hebben huisartsen en medisch specialisten een zelfstandige verwijlsbevoegdheid. U mag deze niet beperken. Nu is het zo dat jeugdhulpaanbieders, mits gecontracteerd, bij elke jeugdige vervolgens zelf gaan vaststellen welke zorg nodig is naar aard en omvang en welk product zij daarbij inzetten. Wat veel gemeenten niet weten is dat zij deze werkwijze van jeugdhulpaanbieders bij verordening kunnen regelen. In de regio Eindhoven hebben gemeenten een protocol opgesteld en in de verordening en overeenkomsten vastgelegd, aan welke voorwaarden jeugdhulpaanbieders moeten voldoen als jeugdigen zich met een medische verwijzing melden. Jeugdhulpaanbieders moeten zo

bijvoorbeeld in vergelijkbare gevallen kunnen aantonen waarom zij geen algemene voorziening inzetten als de gemeentelijke toegang wel tot dergelijke besluiten komt. *Afhankelijk van de impact van de medische verwijzroute op de kosten, is het raadzaam deze route bij verordening en in de overeenkomsten te reguleren.*

Ook deze aanpassing leidt tot een effectievere uitnutting van de individuele voorzieningen in de 'open house' raamovereenkomsten.

Wat is in ieder geval nodig?	Aanpassen verordening, opnemen protocol, aanpassen overeenkomsten, instellen controlemechanisme.
Geschatte implementatietermijn	3 tot 6 maanden.

2.5 Interventie 4: Organiseren algemene voorzieningen

U gaf vrijwel allemaal aan meer gebruik te willen maken van lokale algemene voorzieningen. De Jeugdwet maakt geen onderscheid tussen individuele voorzieningen en algemene voorzieningen. Wel kent de wet een jeugdhulpplicht: u moet ervoor zorgen dat de juiste jeugdhulp aanwezig is als een jeugdige dat nodig heeft. Ook heeft de Centrale Raad van Beroep bepaalt hoe u moet onderzoeken of een jeugdige jeugdhulp nodig heeft en zo ja, in welke vorm.⁸ Als een gezin problematiek zelf kan oplossen, hoeft u geen voorziening te treffen. Lukt dat niet, maar is er een algemene voorziening, dan hoeft u geen individuele voorziening te treffen. Als er ook geen algemene voorzieningen zijn, moet u een individuele voorziening treffen.

Daar waar sprake is van *gelijksoortige dienstverlening* aan een *vergelijkbare groep jeugdigen in een afgebakend geografisch gebied*, kunt u algemene voorzieningen creëren. Deze algemene voorzieningen kunnen goedkoper zijn dan individuele voorzieningen. Met de algemene voorzieningen creëert u een lokale buffer tussen de sociale netwerken van jeugdigen die het probleem niet kunnen oplossen en de individuele voorzieningen die regionaal zijn ingekocht (en in theorie duurder zijn). U hoeft dus de huidige regionale inkoopmethodiek niet aan te passen,

⁸ ECLI:NL:CRVB:2017:1477

aangezien de algemene voorzieningen complementair zijn. Deze zijn voorliggend.

Voorbeelden waarmee gemeenten momenteel experimenteren zijn (delen van de) Basis GGZ, lichte hulpverlening bij opvoed- en opgroeiproblematiek en jeugdhulp op (basis)scholen. De laatste variant is interessant omdat een deel van de financiering dan van het onderwijs moet komen. Delen van deze algemene voorzieningen kunnen samenwerkingspartners in de toegang uitvoeren, mits zij daartoe voldoende deskundigheid bezitten (zie ook interventie 2).

Het overgrote deel van de jeugdhulp heeft u momenteel via de RIGG ingekocht via een 'open house' constructie. Met elke jeugdhulpaanbieder binnen die constructie is een raamovereenkomst gesloten voor het leveren van individuele voorzieningen jeugdhulp. Deze raamovereenkomst kent geen afnameverplichting. Deze raamovereenkomst kan dus gewoon in stand blijven. *Het inzetten van deze individuele voorzieningen zal echter verminderen als de algemene voorzieningen succesvol zijn.*

Wat is in ieder geval nodig?	Deskundigheid om af te bakenen, aanpassing verordening, aanpassing beleidsregels, contracteren/subsidiëren algemene voorzieningen, opleiding toegang, controlemechanisme invoeren.
Geschatte implementatietermijn	Afhankelijk van de voorziening 6 tot 12 maanden.

2.6 Interventie 5: Opzetten decentrale allianties

U gaf een duidelijk signaal af meer lokaal in contact te willen treden met voor u belangrijke aanbieders. Hoewel regionaal individuele voorzieningen zijn ingekocht, wil dat niet zeggen dat elke jeugdhulpaanbieder even belangrijk is voor elke gemeente. Wel is vrijwel altijd de Pareto indeling van toepassing: 20% van jeugdhulpaanbieders veroorzaakt 80% van de kosten. Deze jeugdhulpaanbieders zijn voor u als individuele gemeente vaak 'systeemspelers'.

Niets staat u in de weg om met uw eigen systeemspelers 'decentrale allianties' te vormen. Zoals het overigens de betreffende aanbieders niets in de weg staat – binnen mededingingsrechtelijke kaders – samen te werken. In de allianties kunt u allerhande zaken bespreken. Omdat individuele voorzieningen regionaal zijn ingekocht door de 'open house' constructie, kunt u natuurlijk niet deze aanbieders een volume aan individuele voorzieningen voorhouden. Maar het bespreken van lokale ontwikkelingen, de toegang, algemene voorzieningen en innovaties is wel mogelijk. Het is zelfs mogelijk met deze aanbieders afspraken te maken over experimenten en dat lokaal apart te subsidiëren. De regio's Zuid Holland Zuid en Holland Rijnland maken al jaren gebruik van 'open house' raamovereenkomsten, maar hebben intensief contact met de belangrijkste spelers in de regio. In Zuid Holland Zuid ontwikkelen gemeenten en deze aanbieders bijvoorbeeld zorgprofielen en kijken zij of dit voordeel oplevert. Uiteindelijk moeten dit soort nieuwe werkwijzen, mits succesvol, dan deel gaan uitmaken van de raamovereenkomsten en staand beleid van gemeenten.

Juist door de banden met eigen systeemspelers aan te halen, kunt u meer zicht krijgen op wat er nu eigenlijk binnen uw gemeente gebeurt en wat bijvoorbeeld de effectiviteit is van de lokale en regionaal ingekochte voorzieningen. Ook is beter afstemming mogelijk tussen die individuele voorzieningen die regionaal zijn ingekocht, de lokale algemene voorzieningen en de lokaal ingerichte toegang.

Wat is in ieder geval nodig?	Deskundigheid om af te bakenen (pareto), inrichten governance decentrale allianties, verbinding met individuele voorzieningen, algemene voorzieningen en toegang, controlemechanisme invoeren.
Geschatte implementatietermijn	3 tot 6 maanden.

2.7 Advies

Als u regie en grip wil op de jeugdzorg is het raadzaam een strategie toe te passen van experimenteren, leren en reageren door op- en afschalen van interventies. Ik zal later in dit stuk aangeven waarom dit de meest verstandige strategie is. In het laatste hoofdstuk schrijf ik bovendien een

proces uit hoe die strategie structureel vorm kan krijgen. Onderdeel van het proces is het formuleren van interventies. Die interventies zijn de experimenten. In dit hoofdstuk beschreef ik de hoofdlijnen voor vijf mogelijke interventies die u direct lokaal kunt implementeren en die u in dat structurele proces kunt inbedden.

Mijn advies is om:

- *te toetsen of de beschreven interventies aansluiten bij gewenste doelen;*
- *zo ja, de interventies te implementeren;*
- *zo ja, de uitgewerkte interventies in te bedden in het procesvoorstel van hoofdstuk 4;*
- *zo nee, de interventies aan te passen of andere interventies te ontwikkelen en deze in te bedden in het procesvoorstel van hoofdstuk 4.*

3 Samenwerking

3.1 Voorwaarden voor effectieve samenwerking

De Groninger gemeenten en de RIGG vormen samen een netwerk van organisaties. Een netwerk kan alleen functioneren als de spelers op passende wijze samenwerken. Ook moeten de deelnemers aan het netwerk op passende wijze zijn gepositioneerd ten opzichte van elkaar. Een netwerk dat onvoldoende functioneert, draagt in ieder geval niet bij aan de gewenste effecten. Kort gezegd: de samenwerking levert niet op wat één of meer deelnemers ervan verwachten. In de bestuurskundige literatuur is *“(e)en netwerk (...) effectief als het positieve uitkomsten oplevert voor het netwerk als geheel (dat wil zeggen, positief voor de eindgebruikers van het netwerk) en waarbij de individuele deelnemers aan het netwerk die uitkomsten niet kunnen bereiken als zij onafhankelijk van elkaar zouden handelen”*.⁹

Uit onderzoek blijkt dat de effectiviteit van netwerken samenhangt met een bij het netwerk passende sturingsopvatting.¹⁰ De sturingsopvattingen zijn:

- (i) samensturing;
- (ii) sturing door één van de deelnemers; of
- (iii) sturing door een speciale netwerkorganisatie.

Samensturing blijkt effectief bij voldoende vertrouwen tussen maximaal acht deelnemers. Daarnaast moet er voldoende consensus zijn over de doelen van het netwerk. En moeten netwerksturingscompetenties niet nodig zijn voor aansturing van het netwerk.

⁹ Provan, K.G. and H.B. Milward (2001) *Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks*. Public Administration Review. 61(4). pp. 414–423. De wetenschap maakt nog steeds veel gebruik van het raamwerk dat in dit artikel is geïntroduceerd. Het is daarom ook bruikbaar voor deze adviesnotitie.

¹⁰ Provan, K.G. & Kenis, P. (2007). *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*. Journal of Public Administration Research and Theory, august 2nd 2007.

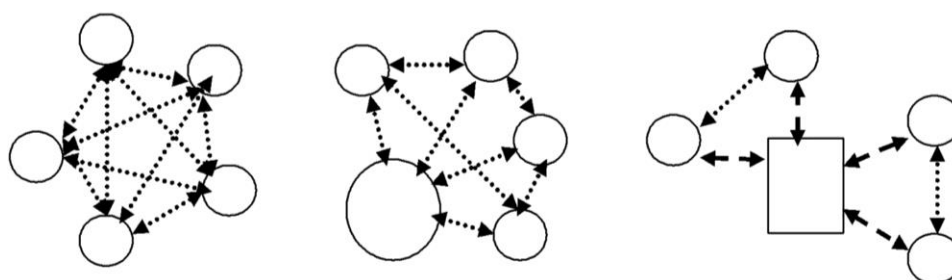
Netwerksturingscompetenties zijn vaardigheden die specifiek nodig zijn om het netwerk aan te sturen en gezamenlijke activiteiten uit te voeren.

Sturing door één van de deelnemers aan het netwerk als leidende organisatie is effectief bij meer dan acht deelnemers, waarbij vertrouwen in minder mate aanwezig hoeft te zijn. Ook mag de consensus op doelen in mindere mate aanwezig zijn. Wel zijn netwerksturingscompetenties nodig.

Sturing door een speciale netwerkorganisatie is effectief bij meer dan acht deelnemers. Ook hier mag vertrouwen in mindere mate aanwezig zijn, maar moet er wel sprake zijn van consensus op doelen. Ook moeten netwerksturingscompetenties nodig zijn.

	Kenmerken	Voorwaarden voor effectiviteit			
		Vertrouwen	Aantal Deelnemers	Consensus doelstelling	Noodzaak netwerksturings-competenties
Samensturing	Actoren sturen netwerk zelf	Moet voldoende aanwezig zijn	Weinig (8 of minder)	Moet voldoende aanwezig zijn	Geen
Leidende organisatie	Veel samenwerking en interactie maar één organisatie beheert	Moet enigszins aanwezig zijn	Aanzienlijk (meer dan 8)	Mag in minder mate aanwezig zijn	Enigszins
Specifieke entiteit voor aansturing	Specifieke entiteit opgericht die netwerk beheert	Moet enigszins aanwezig zijn	Aanzienlijk of veel (meer dan 8)	Moet voldoende aanwezig zijn	Onontbeerlijk

Figuur 1: Drie sturingsopvattingen



Figuur 2: v.l.n.r.: samensturing, sturing door een deelnemer, sturing door een netwerkorganisatie

3.2 De Groninger praktijk

In uw (inkoop)praktijk voor jeugdzorg is sprake van (in ieder geval) dertien deelnemers. Het gaat dan om de twaalf gemeenten en de RIGG. De wijze waarop het netwerk is georganiseerd laat voor de sturingsopvatting een mengvorm zien van 'samensturing' en 'sturing door een netwerkorganisatie'. In de inkooppraktijk voor jeugdzorg zijn namelijk vier netwerksturingscompetenties relevant: (i) beleid, (ii) toegang, (iii) contractering en (iv) contractmanagement. De eerste twee competenties zijn decentraal belegd bij de individuele gemeenten. De laatste twee bij de RIGG als netwerkorganisatie. Dit is overigens gebruikelijk, ook in andere jeugdzorgregio's.

De mate waarin de deelnemers aan het netwerk elkaar vertrouwen is (voor zover ik weet) niet onderzocht. Voor het deel 'samensturing' is vertrouwen echter een cruciale voorwaarde, zeker omdat uw netwerk meer dan acht deelnemers kent (twaalf gemeenten, dertien de RIGG meegeteld). Daarnaast heeft u wel een GFM opgesteld, maar doelen zijn hierin onvoldoende geconcretiseerd. Dit maakt dat ook de mate van consensus over doelstellingen niet goed is in te schatten. Ook dit element is echter cruciaal, zowel voor het deel waar u 'samensturing' toepast als waar u via de RIGG 'sturing door een netwerkorganisatie' toepast.

3.3 Advies voor verdere samenwerking

Om regie en grip te krijgen op de jeugdzorg is een effectief netwerk nodig. De kans dat een netwerk effectief is, is groter als de toegepaste sturingsopvatting passend is bij de variabelen in het netwerk. Op dit moment zijn twee belangrijke variabelen, vertrouwen en doelconsensus, onduidelijk. Het aanscherpen van de doelstellingen maakt deel uit van het voorgestelde proces in het volgende hoofdstuk. Omdat dit een gezamenlijk proces is, is dit ook gericht op consensus. Het vertrouwen tussen deelnemers aan het netwerk verdient dan echter nog wel apart de aandacht. Zeker nu de wens is uitgesproken om regionaal te blijven samenwerken en de RIGG daarbij een structurele positie te geven.

Mijn advies is om:

- *De variabele vertrouwen te laten onderzoeken en dat onderzoek jaarlijks te laten terugkeren;*
- *Als vertrouwen voldoende aanwezig is, niets te veranderen;*

- Als vertrouwen onvoldoende aanwezig is: óf de sturingsopvatting aan te passen óf het vertrouwen te vergroten.

4 Een procesmatige aanpak

4.1 Het sociaal domein als netwerk

In voorgaand hoofdstuk beschreef ik de gemeentelijke samenwerking als een netwerk. Uw twaalf gemeenten en de RIGG vormen dat netwerk. Dit gemeentelijke netwerk is echter in het sociaal domein weer ingebed in andere en grotere netwerken. Gemeenten en de RIGG werken regionaal, maar ook lokaal samen met jeugdhulpaanbieders, gecertificeerde instellingen en welzijnsinstellingen. Gemeenten werken onderling samen in sub-regio's. De regio werkt samen met gemeenten van buiten de regio, zoals bij de Jeugdhulp^{plus} met de Drentse gemeenten. Daarnaast zijn er de wijkteams, cliënten en jeugdigen (al dan niet georganiseerd in belangenverenigingen), de Provincie, *et cetera*. In feite is het sociaal domein één groot netwerk met tientallen, zo niet honderden deelnemers, actief in verschillende en wisselende sub-netwerken.

De deelnemers in dit netwerk kennen allemaal eigen doelstellingen en belangen. Zij hebben daarom eigen percepties op problemen en oplossingen. Niettemin hebben deelnemers elkaar nodig om het netwerk voor (bijvoorbeeld) jeugdzorg effectief te maken. Daarvoor is eerst nodig dat degenen die willen sturen in dat netwerk – in dit geval u – de complexiteit ervan herkennen en erkennen. Complexiteit betekent onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Afwijkende doelstellingen en belangen, verschillende culturen en wisselende wet- en regelgeving maken dat gemeenten, jeugdhulpaanbieders en gezinnen voortdurend reageren op elkaars handelingen. Omdat er daarom te veel mogelijke uitkomsten zijn op elke handeling van een gemeente, is de ontwikkeling van het netwerk voor jeugdzorg onvoorspelbaar.

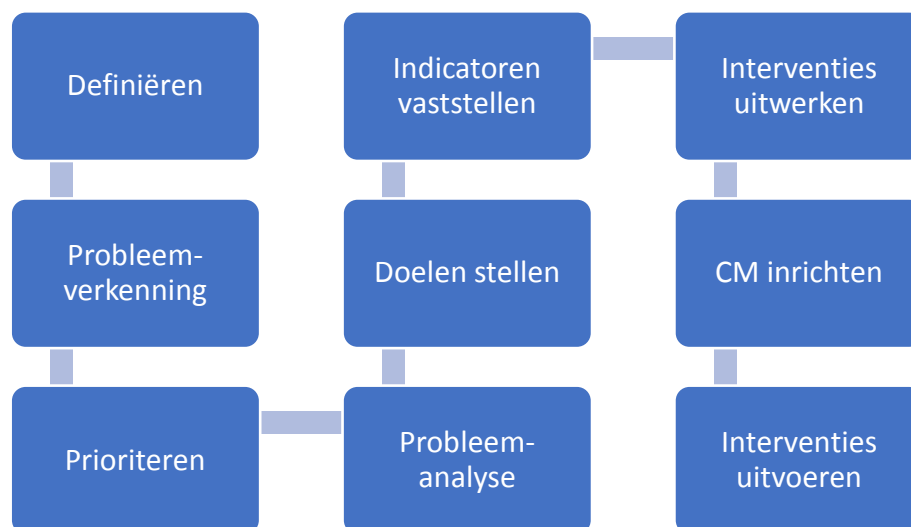
Dat wil niet zeggen dat u niet kunt sturen en dus geen regie en grip kunt krijgen. Sommige van uw collegae in Nederland kiezen voor jeugdzorg voor een rigoureuze systeemverandering. De praktijk moet over enkele jaren uitwijzen of dit een goede oplossing is voor complexe problematiek.

Er is theorie die stelt van niet.¹¹ Een systeemverandering reorganiseert de onderliggende complexiteit, maar maakt niet dat u ook *werkelijk* regie en grip krijgen op die complexiteit. Bovendien ligt bij systeemveranderingen, juist vanwege de onvoorspelbaarheid, chaos altijd op de loer. Als zij mislukken, heeft dat belangrijke consequenties voor gemeenten, aanbieders en gezinnen. De theorie beveelt juist daarom een strategie aan van experimenteren met interventies (die ook veilig kunnen mislukken), leren en op- of afschalen van interventies zodat u regie en grip krijgt op het 'pad van ontwikkeling' dat de jeugdzorg aflegt. Het procesmodel dat ik hierna beschrijf, gaat uit van die strategie. ***Door de kennis en ervaring die u hiermee opdoet, kunt u over twee tot drie jaar duidelijke en inhoudelijk goed afgewogen besluiten nemen over de toekomst van de jeugdzorg, de organisatie en inkoop daarvan.***

4.2 Procesmodel

4.2.1 Algemeen

Het procesmodel dat ik voorstel bestaat uit de volgende negen stappen, die ik hierna verder toelicht:



4.2.2 Stap 1: Definiëren

Een deel van de onzekerheid in het sociaal domein komt simpelweg door onduidelijk taalgebruik. Partijen gebruiken dezelfde woorden voor iets anders. Of zij gebruiken andere woorden voor hetzelfde. Geen zekerheid

¹¹ Zie Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. Harvard business review, 85(11), 68 als startpunt voor werk over deze materie.

over begrippen betekent geen zekerheid over regie en grip. U bent aanzet in het sociaal domein. Het is dan ook aan u om eerst duidelijkheid te scheppen met consistent en duidelijk taalgebruik. Het is bijvoorbeeld niet goed te volgen als de wet spreekt van 'jeugdige' (met een definitie), u het in overeenkomsten heeft over 'cliënten' (een begrip uit de Wmo 2015) en in beleidsdocumenten over 'inwoners'.

Een eerste stap is dan ook het aanleggen van een lijst met definities. Kijk daarbij naar bijvoorbeeld wet- en regelgeving of wetenschappelijke literatuur. Definities zijn daar cruciaal en dus altijd aanwezig. De definities in deze lijst moeten consistent terugkomen in alle door u en de RIGG gebruikte documenten. Daar moet een controle op plaatsvinden. De lijst hoeft tot slot niet in beton te zijn gegoten. Als er nieuwe definities nodig zijn of definities moeten veranderen, dan moeten u en de RIGG de lijst kunnen actualiseren.

Wat is er in ieder geval nodig?	Een lijst met definities, een controle op huidige documenten, een mechanisme om de lijst te actualiseren indien nodig (governance).
---------------------------------	---

4.2.3 Stap 2: Probleemverkenning

Een probleem is het verschil tussen een huidige situatie en een gewenste situatie. Het is afhankelijk van de organisatie, zelfs van de persoon binnen een organisatie, wat de probleemstellingen in de jeugdzorg zijn. Met duidelijke definities (stap 1) is het mogelijk een inventarisatie te maken van de verschillende probleemstellingen die nu bij u leven. Dit is voor een groot deel ook al gedaan in de zomerperiode. En tijdens de bestuurlijke conferentie van 11 september 2019. Omdat de definities nog ontbreken, zijn deze probleemstellingen wel nog voor meerdere interpretaties vatbaar. Dat bleek ook wel op 11 september 2019 bij het bespreken met elkaar van de opgehaalde input.

Het is raadzaam om na of met het vaststellen van definities, de opgehaalde input nog één keer te verkennen. Daarbij is het raadzaam de problemen kort (in één zin) te omschrijven als een 'ist' en een 'soll'. Normatieve afwegingen of kennisvragen zijn hierbij verder nog niet relevant. Deze komen in een later stadium aan bod. Vanwege de onvoorspelbaarheid van het sociaal domein kunnen overigens onverwacht nieuwe problemen zich voordoen. Ook deze lijst met

probleemstellingen moeten u en de RIGG dus kunnen actualiseren indien nodig.

Wat is er in ieder geval nodig?	Een lijst met probleemstellingen, een mechanisme om de lijst te actualiseren indien nodig (governance).
---------------------------------	---

4.2.4 *Stap 3: Prioriteren*

Niet alle probleemstellingen zijn voor alle organisaties (of personen binnen die organisaties) even relevant en urgent. Het is ook niet haalbaar om meer dan vijf probleemstellingen goed uit te werken en aan te pakken. U zal dus met elkaar de probleemstellingen moeten prioriteren: welke (maximaal) vijf probleemstellingen zijn zo relevant en urgent dat zij verder het proces in moeten gebracht? Uit de bestuurlijke conferentie van 11 september 2019 blijkt dat op een aantal probleemstellingen wel consensus lijkt te zijn op relevantie en urgentie: de maatschappelijke kosten moeten omlaag en gezinnen moeten eerder en met andere voorzieningen hulp krijgen.

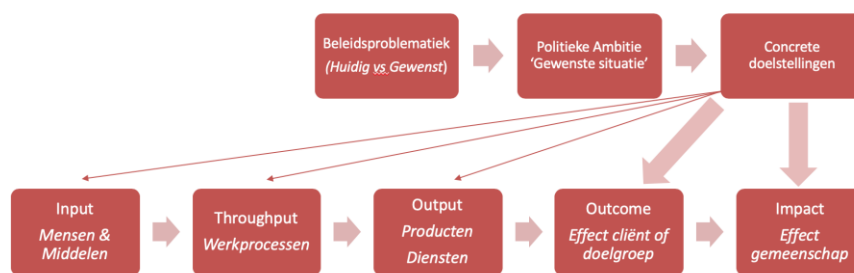
Het is verstandig om de lijst met probleemstellingen steeds te actualiseren op inhoud (stap 2), maar ook op urgentie en relevantie. Zoals gezegd kunnen sommige probleemstellingen opeens heel relevant en urgent zijn, waardoor een probleemstelling die al verder in het proces zit tijdelijk 'on hold' moet gezet.

Wat is er in ieder geval nodig?	Prioritering van de probleemstellingen op de lijst, mechanisme om de prioritering te actualiseren indien nodig (governance).
---------------------------------	--

4.2.5 *Stap 4: Probleemanalyse*

De Romeinse filosoof Seneca schreef ooit dat als je niet weet naar welke haven je koers zet, geen enkele wind gunstig is. Het is de rol en de taak van u als *bestuurder* om te bepalen in welke haven de gemeenten willen uitkomen. Het is dan te ruim om bijvoorbeeld te zeggen: "ergens volgend jaar in Europa". Beter is het om te zeggen: "volgende week in de grootste haven van Barcelona". De uitdaging bij een probleemstelling is dus om veel concreter de gewenste haven te beschrijven.

Om het gesprek goed te kunnen voeren over de gewenste haven kunt u de effectketen van Tom van Yperen gebruiken.¹² Het is aan u als bestuurders om eerst duidelijk te maken wat voor effecten u nu eigenlijk wil bereiken voor jeugdigen, doelgroepen (outcome) en/of de gemeenschap (impact) als geheel. Ook de gewenste situatie hoeft niet in beton te zijn gegoten. De gewenste situatie kan veranderen juist omdat de huidige situatie steeds kan veranderen in het sociaal domein. Maar een duidelijke gewenste situatie is wel altijd nodig.



Daar waar de gewenste situatie ('soll') afwijkt van de huidige situatie ('ist') is sprake van een 'beleidsprobleem'. Het is aan de *beleidsmakers* van uw gemeenten om u te adviseren over de inhoud van het beleidsprobleem. Is er vooral sprake een verschil in normatieve kaders? Kijken betrokkenen zoals gemeenten, jeugdhulpaanbieders en gezinnen anders aan tegen de huidige en gewenste situatie? Of is er onvoldoende kennis om het probleem goed in kaart te brengen en op te lossen? Weet u nog niet goed hoe het probleem nu werkelijk in elkaar steekt en/of wat werkt? Of is er zowel een verschil in normatieve kaders bij betrokkenen als onvoldoende kennis? In het laatste geval is sprake van zogenaamde 'wicked problems', die veelvuldig voorkomen in het sociaal domein. In dat geval moet u zowel werken aan draagvlak als onderzoek doen.

Wat is er in ieder geval nodig?	Op de vijf geprioriteerde probleemstellingen een concreet uitgewerkt gewenste situatie op outcome en/of impact, een duiding van het type beleidsprobleem voor verdere strategievorming en een mechanisme om de gewenste situatie bij te stellen indien nodig (governance)
---------------------------------	---

¹² Van Yperen, T., De Wilde, E. J., & Keuzenkamp, S. (2014). Outcome in zicht: Werken met prestatieindicatoren in de jeugdhulp. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut. Zie ook: Robbe, T.H.G. (2018). Puzzelen in het sociaal domein. Berghauser Pont: Amsterdam.

--	--

4.2.6 Stap 5: Doelen stellen

Als de gewenste situatie duidelijk is uitgeschreven in effecten op outcome en/of impact en u als *bestuurders* werkt aan draagvlak en uw *beleidsmakers* aan kennis, dan zijn ook concrete doelen te formuleren op de effectketen. Wat wilt u bereiken om de gewenste situatie te realiseren (prestatiedoelen)? Wat wilt u voorkomen om de gewenste situatie te realiseren (preventiedoelen)? En wat moet u leren om überhaupt goede doelen te kunnen stellen (leerdoelen)? Soms kan het nodig zijn eerst leerdoelen te behalen voor prestatie- en preventiedoelen überhaupt zijn te stellen.

Naast doelen op outcome en impact, kunt u ook randvoorwaarden of minimumeisen benoemen op de effectketen op de onderdelen input, throughput en output. Als die randvoorwaarden nog niet aanwezig zijn, is vanzelfsprekend ook hier weer sprake van een doel. Als u bijvoorbeeld een randvoorwaarde vindt dat alleen HBO opgeleide werknemers de jeugdhulp mogen uitvoeren ('input'), maar in de huidige situatie zijn er nog MBO opgeleide werknemers actief, dan is sprake van een randvoorwaarde én een doel. Als er al alleen HBO opgeleide werknemers actief zijn, dan is alleen sprake van een randvoorwaarde. Als u vindt dat goede samenwerking met jeugdhulpaanbieders nodig is ('throughput'), maar in de huidige situatie is daar nog geen sprake van, dan is sprake van een randvoorwaarde én een doel. Is de samenwerking op orde, dan is sprake van een randvoorwaarde.

Bij het stellen van doelen is nog van belang dat uit onderzoek blijkt dat prestatiedoelen vooral goed werken bij makkelijk oplosbare problemen en competitief ingestelde organisaties.¹³ Preventiedoelen werken vooral goed bij lastige problemen, organisaties die zich vooral richten op het 'waarom' van hun acties en organisaties die risico-avers zijn.

Wat is er in ieder geval nodig?	Een vertaling van de gewenste situatie naar concrete doelstellingen en randvoorwaarden op de effectketen, een mechanisme om de doelstellingen aan te passen indien nodig (governance).
---------------------------------	--

¹³ Halvorson, H. G. (2012). *Succeed: How we can reach our goals*. Plume Books. Zie ook: Robbe, T.H.G. (2018). *Puzzelen in het sociaal domein*. Berghauser Pont: Amsterdam.

--	--

4.2.7 Stap 6: Indicatoren vaststellen

Als de doelen zijn geconcretiseerd, dan heeft u een concreet beeld bij de gewenste situatie. Om te weten of die situatie is gerealiseerd en doelen zijn bereikt, zijn indicatoren nodig. U kunt deze indicatoren meten en daaraan aflezen hoever u gevorderd bent met het wel of niet bereiken van doelstellingen.

Het is de taak van uw *beleidsmakers* om bij de geformuleerde doelstellingen goed onderbouwde indicatoren te vinden. Op websites als www.waarstaatjegemeente.nl is dit soort informatie te vinden. Maar ook instituten als het RIVM, Trimbos, Verwey Jonker, *et cetera* kunnen behulpzaam zijn bij het vinden van goed bruikbare indicatoren.

Zodra de indicatoren bekend zijn is van belang dat u weet waar u uw informatie moet ophalen om ook werkelijk te kunnen meten. Moet u deze informatie zelf ophalen? Of moet u deze informatie ontvangen van jeugdhulpaanbieders? Of zijn er andere informatiebronnen? Pas in stap 8 legt u overigens vast wie de metingen gaat verrichten en daarop gaat rapporteren.

Wat is er in ieder geval nodig?	Wat is er in ieder geval nodig: per doelstelling een lijst met meetindicatoren, per meetindicator de bron voor gegevensverzameling, een mechanisme om meetindicatoren aan te passen indien nodig (governance).
---------------------------------	--

4.2.8 Stap 7: Interventies uitwerken

Als voorgaande stappen gereed zijn, kunt u zich buigen over de benodigde interventies. Interventies kunnen plaatsvinden binnen de gemeenten zelf, maar ook bij (jeugdhulp)aanbieders of andere betrokken partijen. Waar het in deze stap *eerst* om draait is uw *beleidsmakers* (en indien nodig uw *inkopers*) het kernbeding van een interventie zo scherp mogelijk formuleren. Een kernbeding is die afspraak die als je die niet zou maken, alle andere afspraken zinloos maakt. Bij het aanpassen van gemeentelijk beleid kunnen gemeenten prachtige beleidscycli optuigen, maar als niet concreet en duidelijk is verwoord wát het beleid inhoudt, dan is dat weinig zinvol. Gemeenten kunnen prachtige afspraken maken over samenwerking met jeugdhulpaanbieders, maar als niet duidelijk is

wat deze jeugdhulpaanbieders moeten leveren, wat dat kost en tegen welke kwaliteit, dan is ook dat weinig zinvol.

Bij het formuleren van kernbedingen gaat het dan ook om de vraag: wat moet wie concreet leveren, wat moet de kwaliteit daarvan zijn en (indien er een betaling moet plaatsvinden) wat is de prijs?

Op de bestuurlijke conferentie bleek dat onder u redelijk wat consensus bestaat over interventies die nodig zijn. Lokale samenwerking met aanbieders ('throughput'), lokale algemene voorzieningen ('output') en een betere toegang ('input' en 'throughput') kwamen bijvoorbeeld als onderwerpen steeds terug. Voorbeelden van interventies zijn al uitgewerkt in hoofdstuk 2. Als de kernbedingen van dit soort interventies zijn geformuleerd, kunnen uw *beleidsmakers* (en indien nodig uw *inkopers*) deze daarna aanvullen met randvoorwaarden. Met alle randvoorwaarden uitgewerkt, is de interventie inhoudelijk gereed.

Als de interventie inhoudelijk gereed is, beantwoorden uw *beleidsmakers* (en indien nodig uw *inkopers*) nog de vraag: wie gaat de interventie uitvoeren? Zeker als de interventie de vorm krijgt van een overeenkomst met een derde of subsidie aan een derde, is een uitwerking nodig van (i) de juridische vormgeving en (ii) het juridische proces om tot die vormgeving te komen (bijvoorbeeld aanbesteden).

Wat is er in ieder geval nodig?	Per doelstelling of mogelijk cluster van doelstellingen formuleren van kernbedingen voor interventies, het aanvullen van interventies met randvoorwaarden, bepalen wie de interventies gaat uitvoeren en (mogelijk) juridisch uitwerken van de vormgeving en het proces om de interventie uit te voeren.
---------------------------------	--

4.2.9 Stap 8: Contractmanagement inrichten

Voordat de interventies uitvoering krijgen, richten uw *beleidsmakers* (en indien nodig uw *inkopers*) nog het 'contractmanagement' in. Het contractmanagement is een verzamelterm voor 'contractbeheer' (vraagt: wat doen we?), 'contractmanagement' in enge zin (vraagt: doen we het goed?) en 'beleid' (vraagt: doen we de goede dingen?). Er zijn dus mensen die zich bezighouden met het registeren van activiteiten die nodig zijn om de interventie uit te voeren en te volgen. Er zijn mensen

bezig met het controleren of de interventie uitvoering krijgt zoals afgesproken. En er zijn mensen bezig met het controleren of de interventie bijdraagt aan het bereiken van de gewenste doelstellingen. De laatstgenoemde personen gebruiken de meetindicatoren van stap 6.

De activiteiten kunnen op lokaal en regionaal niveau plaatsvinden, maar zij moeten wel uiteindelijk een regionale coördinator hebben. De coördinator kan lokaal en regionaal rapporteren aan u als *bestuurders* van gemeenten hoe effectief en doelgericht de interventies verlopen.

Wat is er in ieder geval nodig?	Inrichten contractbeheer, contractmanagement in enge zin en beleid, aanstellen coördinator, vastleggen hoe en wanneer de coördinator rapporteert aan bestuurders.
---------------------------------	---

4.2.10 Stap 9: Interventies uitvoeren

Als alle voorgaande stappen zijn doorlopen, kunt u de interventies gaan uitvoeren. Gedurende de uitvoering is het raadzaam op bestuurlijk niveau de stappen 1 tot en met 5 periodiek te herhalen en daarbij de informatie van de coördinator genoemd in stap 8 te betrekken. Interventies die werken, kunt u opschalen. Interventies die niet of averechts lijken te werken, kunt u afschalen. Als probleemstellingen, prioriteringen, gewenste situaties of doelen veranderen, kan dat bovendien aanvullende acties vereisen in de stappen 6 tot en met 9.

4.3 Advies

Om regie en grip te ervaren in de jeugdzorg is een procesmatige aanpak nodig die niet star is. Het sociaal domein, en ook de jeugdzorg, is een complex netwerk en daarmee onzeker en onvoorspelbaar in zijn ontwikkeling. Met een strategie van experimenteren met interventies, leren van de effecten en op- en afschalen, krijgen gemeenten grip en regie op het grillige ‘pad’ dat de jeugdzorg doorloopt.

Mijn advies is om:

- *voorgaand procesvoorstel in te bedden in de lokale en regionale governance en te gebruiken naast bestaande werkwijzen;*
- *over twee jaar te beoordelen of het procesvoorstel leidt tot effectieve, doelgerichte interventies;*

over twee jaar te beoordelen of gemeenten grip en regie ervaren door of ondanks gebruik van het procesvoorstel..

Victor Advocaten/Victrix Adviseurs

Inventor Business Park
Keesomstraat 10d | 1821 BS Alkmaar
T +31 (0) 72 528 0036

KCN Tower
Nevelgaarde 40 | Nieuwegein
T +31 (0) 30 227 3243

E contact@victoradvocaten.nl
F +31 (0) 72 528 0080

Victor Advocaten/Victrix Adviseurs is gevestigd in Alkmaar en Nieuwegein. Het hoofdkantoor staat in Alkmaar, vandaar onze naam. Alkmaar was de eerste stad in Nederland die succesvol in opstand kwam tegen de Spaanse Koning en zo de weg naar Nederlandse onafhankelijkheid inleidde.

Die strijdbaarheid, onafhankelijkheid en eigenzinnigheid kenmerkt ook ons kantoor. Daarom zijn wij vaak al betrokken bij zaken waar andere advocaten nog niet betrokken zijn (adviseren, projectmanagement, interim) en gaan wij verder waar normale adviseurs het moeten laten afweten (procederen). Met onze manier van werken leveren wij daarom een effectieve bijdrage aan de algemene doelstellingen en resultaten die onze cliënten willen bereiken, of die nu commercieel, politiek of persoonlijk zijn.