

# Conceptrapport Evaluatie dienstverleningsovereenkomst Jeugdhulp Holland Rijnland

## Colofon



### Werkgroep evaluatie DVO

Versie: concept

Datum: 28-02-2018

### Partner+Pröpper

Ing. P. (Peter) Struik MBA

H. (Hilda) Sietsema

Mirjam van Haften

## De decentralisatie van de jeugdzorg

Op 1 januari 2015 zijn taken in het sociale domein aan de gemeenten overgedragen, waaronder jeugdhulp. Deze decentralisatie kent twee fasen: een transitie en een transformatie. De transitie betreft de feitelijke overdracht van verantwoordelijkheden, taken en financiële middelen van het rijk en de provincie naar de gemeente. De transformatie houdt in dat de hulp- en zorgverlening er anders uit zal gaan zien. Belangrijke uitgangspunten zijn gegeven vanuit de motieven van de rijksoverheid:

- 1 **Preventie** en uitgaan van **eigen verantwoordelijkheid** en **eigen mogelijkheden** van jeugdigen en hun ouders, met inzet van hun sociaal netwerk.
- 2 **De-medicaliseren en normaliseren** door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en in voorzieningen als kinderopgaven en peuterspeelzalen.
- 3 Eerder de **juiste hulp op maat bieden** met aandacht voor (kosten)effectiviteit van de geboden hulp. *Met dit laatste wordt bedoeld precies passende hulp: dus niet te zwaar (dure specialistische hulp en zorg) maar ook niet te licht (met als gevolg een stapeling van hulp).*
- 4 **Integrale hulp aan gezinnen** volgens het uitgangspunt één gezin, één plan en één regisseur.
- 5 Meer ruimte voor professionals om de juiste hulp te bieden door **vermindering van regeldruk**.

*"De decentralisatie moet ertoe bijdragen dat de eigen kracht, het sociale netwerk en de voorzieningen in een gemeente beter worden benut. Het accent zal steeds liggen op participatie in de samenleving."*

*(Bron: Regeerakkoord Rutte II, Bruggen Slaan, 29 oktober 2012, p. 24).*

## Gezamenlijke inkoop en contractering

### Gezamenlijk opdrachtgeverschap

De 13 gemeenten in de regio Holland Rijnland organiseren in twee varianten de inkoop en contractering van jeugdhulp in regionaal verband (zie noot 1). Zij treden op als gezamenlijk opdrachtgever richting aanbieders van jeugdhulp en -zorg.

Het gezamenlijk opdrachtgeverschap ligt bij het Portefeuillehouderoverleg Maatschappij (PHO-Maatschappij). Om contracten te kunnen afsluiten met zorgaanbieders is een rechtspersoon nodig. Daarom is dit georganiseerd via de GR Holland Rijnland, waarbij het Dagelijks Bestuur:

- door de gemeenten is gemandateerd om de contracten met zorgaanbieders af te sluiten;
- voorziet in de bemensing en huisvesting van een tijdelijke werkorganisatie (TWO-Jeugdhulp) die taken uitvoert rondom aanbesteden, contracteren, contractbeheer en –monitoring en budgethouderschap.

### Evaluatie van de dienstverleningsovereenkomst

Het gezamenlijk opdrachtgeverschap is geformaliseerd in een dienstverleningsovereenkomst tussen de colleges van de 13 gemeenten en het Dagelijks Bestuur van Holland Rijnland. Na een eerste verlenging is de huidige versie de 'Dienstverleningsovereenkomst Jeugdhulp 2017-2018'.

**Artikel 12 lid 2 van de overeenkomst bepaalt dat uiterlijk in het eerste kwartaal van 2018 de overeenkomst moet worden geëvalueerd. Het voorliggende rapport bevat de resultaten van de evaluatie van de dienstverleningsovereenkomst.**

*Noot 1: de gemeenten Alphen a/d Rijn en Kaag en Braassem kopen daarbij alleen de jeugdhulp en -zorg in het zogenaamde 'gedwongen kader' regionaal in. De andere 11 gemeenten kopen alle vormen van jeugdhulp en -zorg in regionaal verband in.*

## Doel en vraagstelling van de evaluatie



### Doel

Het doel is een evaluatie van de dienstverleningsovereenkomst in het kader van het gezamenlijk opdrachtgeverschap van de 13 samenwerkende gemeenten rondom jeugdhulp.

Dit met oog op:

- 1 'Leren en verbeteren', en daarmee de verdere doorontwikkeling van het gezamenlijk opdrachtgeverschap en de dienstverleningsovereenkomst.
- 2 Het al dan niet verlengen van de dienstverleningsovereenkomst.

### Centrale vraagstelling

Wordt het gezamenlijk opdrachtgeverschap uitgevoerd zoals (a) oorspronkelijk bedoeld door de samenwerkende gemeenten en zoals (b) vertaald naar de dienstverleningsovereenkomst?

- Is dat voldoende om de doelen van het gezamenlijk opdrachtgeverschap te realiseren?
- Welke voorwaarden moeten eventueel nog worden ingevuld ter verbetering en/of aanvulling van de dienstverleningsovereenkomst?

De centrale vraag wordt beantwoord door beantwoording van de onderstaande deelvragen.

### Deelvragen

- 1 Wordt voldaan aan de uitgangspunten die de gemeenten voor ogen hadden met het gezamenlijk opdrachtgeverschap?
- 2 In hoeverre worden voorwaarden die nodig zijn om de doelen van het gezamenlijk opdrachtgeverschap te realiseren adequaat uitgevoerd?
- 3 Wat zijn precies de inhoudelijke doelen van het gezamenlijk opdrachtgeverschap en is er zicht op de realisatie van die doelen?
- 4 Wat zijn daarbij stimulansen en/of juist barrières voor doelrealisatie in de huidige werkwijze van het gezamenlijk opdrachtgeverschap?

## Leeswijzer

Dit rapport bevat drie delen en 7 blz.

Deel I: conclusies en aanbevelingen.

Deel II: kernbevindingen.

Deel III: omvat een toelichting op de aanpak van de evaluatie en een lijst met respondenten en schriftelijke stukken.

*Door de bloksgewijze opbouw is het rapport zo compact als mogelijk gehouden zonder structuur en logische samenhang te verliezen. Door deze opbouw wordt ook het overzicht behouden bij het lezen vanaf een scherm. Voor een print is het raadzaam om dat op A3-kleur te doen.*

# > Conclusies en aanbevelingen

## VOORAF

De conclusies en aanbevelingen moeten in het licht worden gezien van een majeure ontwikkelopgave waar de gemeenten voor staan. Ervaringen in het verleden leren dat een langere periode van vijf tot tien jaar nodig is om een decentralisatie goed op te pakken. Daar zijn veel voorbeelden van: Stadsvernieuwing en volkshuisvesting (jaren '80), leerlingenvervoer (1987), voorzieningen voor gehandicapten via de Wet voorziening gehandicapten (1994), onderwijshuisvesting Primair en Voortgezet Onderwijs (1997), onderwijsachterstandenbeleid via de Wet gemeentelijk Onderwijsachterstandenbeleid (1998), (bijzondere) bijstand en arbeidsinschakeling via Wet Werk en Bijstand (2003), welzijnstaken in de Welzijnswet en later de Wmo (2007).

**Conclusie 1: de uitgangspunten van het gezamenlijk opdrachtgeverschap zijn grotendeels ingevuld, want:**

Deel  
vraag 1

### GEMEENTEN KUNNEN REGIE VOEREN EN VOLDOENDE INVLOED UITOEFENEN

Gemeenten kunnen regie voeren en voldoende invloed uitoefenen. Er zijn immers geen beleidsbevoegdheden overgedragen. Er is ruimte voor lokale keuzes. Inhoudelijk kan dat door bijvoorbeeld (a) integraal en samenhangend beleid te voeren over het gehele sociaal en maatschappelijk domein, (b) goede aansluiting te vinden bij het lokale JGT en het lokale maatschappelijke veld en (c) eigen keuzes te maken rondom de inkoopstrategie en -plan, die plannen laten dat toe. Daarbij kan bij het laatste lokaal een eigen afweging worden gemaakt wat een goede balans is tussen krachtenbundeling op het terrein van inkoop en lokale ruimte.

### ER WORDT INGESPEELD OP ACTUELE EN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN MAAR DE SLAGVAARDIG IS BEPERKT

Er wordt ingespeeld op actuele en toekomstige ontwikkelingen maar de huidige inrichting van het opdrachtgeverschap beperkt wel de slagvaardigheid waarmee dit kan. De oorzaak is grotendeels gelegen in:

- de lange keten van bestuurlijke besluitvorming en getrapte structuur van ambtelijke sturing en advisering;
- traditionele werkwijze van beleids- en planontwikkeling. Waarbij beleidsnota's worden geschreven en via de getrapte keten op- en aanmerkingen worden geplaatst, waarna die worden verwerkt en wederom de structuur ingaan voor besluitvorming. Dit proces kan zich ook enkele malen herhalen.

### ER IS VOLDOENDE DESKUNDIGHEID BINNEN INKOOP EN BEHEER: CONTRACTMANAGEMENT EN RELATIEBEHEER IS OP ORDE

TWO-Jeugdhulp heeft alle benodigde hulp- en zorgaanbieders gecontracteerd en daarmee in een dekkend aanbod van hulp- en zorg voorzien. Er is sprake van goede en gestructureerd relatie- en contractbeheer waarbij TWO-Jeugdhulp in zijn rol is gegroeid, en daarvoor ook van alle belanghebbenden de ruimte heeft gekregen. Er is voldoende kennis en deskundigheid opgebouwd binnen inkoop en beheer en dat ontwikkelt zich ook verder. Het accent gaat nu gaandeweg meer verschuiven naar de inhoudelijke doelen van de transformatie, wat ook wordt versterkt met de inrichting van het regionaal beleidsteam. De bedoeling is dat dit team nauw gaat samenwerken met TWO-Jeugdhulp.

## VOOR DE DIENSTVERLENINGSOVEREENKOMST

### AANBEVELING 1: VERSCHERP HET ONDERDEEL ' PROCESREGIE '

Werk artikel 3a 'Procesregie' verder uit, dit in het kader dat versnelling van de realisatie van de transformatiedoelen gewenst is. Maak hierbij ook helder wat onder 'procesregie' wordt verstaan en wat daarbij de rol/taken en bijdragen zijn van de gemeenten en TWO-Jeugdhulp. Differentieer: (a) de procesregie kan liggen bij de gemeenten, want het inhoudelijke beleid ligt immers ook bij de gemeenten, of (b) de procesregie ligt bij TWO-Jeugdhulp, want TWO-Jeugdhulp heeft overzicht en inzicht in het netwerk van aanbieders. Laat ook 'lokaal maatwerk' onderdeel uitmaken van 'Procesregie', wie heeft in de verkenning daarvan een rol/taak?

### AANBEVELING 2: BENOEM VORWAARDEN WAARONDER DE DVO WERKT

Voeg een artikel toe waarin voorwaarden worden benoemd die dienen te worden ingevuld door de opdrachtgever om de DVO goed te laten werken. Maak dit onderdeel van een proces van opdrachtacceptatie door opdrachtnemer.

### AANBEVELING 3: OVERWEEG BIJ EEN EVENTUELE VERLENGING VAN DE DVO EEN LANGERE LOOPTIJD

Het realiseren van de transformatiedoelen vraagt om een ' lange adem', waarbij naast opdrachtgever-opdrachtnemerschap een relatie van partnerschap nodig is voor de noodzakelijke innovatie. Dat laatste vraagt om langdurige relaties en het gezamenlijk dragen van risico's. In dat licht past het tijdelijke karakter van TWO-Jeugdhulp (Tijdelijke Werkorganisatie) niet goed. Overweeg een ombouw naar een meer permanente organisatie met bijpassende (personele) middelen.

**Conclusie 2: de DVO biedt in voldoende mate een basis voor de rol- en taakverdeling tussen de gemeenten en Holland Rijnland. Barrières zijn vooral te vinden in de voorwaarden die moeten worden ingevuld om de DVO goed te laten werken.**

Deel  
vraag 2

De dienstverleningsovereenkomst omvat drie processen die door het DB van Holland Rijnland moeten worden uitgevoerd (middels TWO-Jeugdhulp). De voorwaarden die nog moeten worden ingevuld zijn per proces:

### PROCESREGIE OP DE TRANSFORMATIE : VRAAGT NOG MEER INSPANNING VAN DE GEMEENTEN,

**Regievoering is een bijzondere manier van sturen en is gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen tot een samenhangend geheel (Partners+Pröpper, 2004).**

Dat betekent dat ook een inspanning mag worden verwacht van de gemeenten ten aanzien van het realiseren van de doelen van de transformatie. Die inspanning is wel geleverd in de beginfase van beleidsontwikkeling (Hart voor Jeugd) maar gaandeweg is de energie vooral gericht op continuering van de hulp- en zorg en het organiseren van de toegang (de fase van transitie) binnen krappe financiële kaders. Nu de behoefte ontstaat voor versnelling van de realisatie van de transformatiedoelen is een inspanning van de gemeenten des te meer gewenst. Er is behoefte aan een samenhangend en integraal programma voor innovatie en samenwerking met JGT's, zorgaanbieders en maatschappelijke partners. Waarbij de gemeenten ook meer richting geven, zowel qua inhoud als aan de doorwerking daarvan op de onderlinge relaties. Ook is er behoefte om dit op een meer slagvaardige wijze vorm te geven (bron: hernieuwde ambtelijke inrichting en werkwijze regionale samenwerking jeugd, 15 november 2017).

### AANBESTEDEN EN CONTRACTEREN: PARTNERSCHAP KOMT NOG ONVOLDOENDE UIT DE VERF

De ambtelijke organisaties van de gemeenten doorleven (door voortdurende tijdsdruk) onvoldoende de doorwerking van transformatiedoelen op de relatie en contracten met zorgaanbieders. Het is nodig om de relatie van partnerschap met zorgaanbieders (naast opdrachtgever-/opdrachtnemerschap) een goede plek te geven en een gevoel van onbestemdheid en onveiligheid bij zorgaanbieders weg te nemen. Dat kan door de relatie een langduriger karakter te geven (wat reeds is gedaan met 3-jarige contracten) en de afstand tussen zorgaanbieders en de gemeenten te verkleinen, en ook als gemeente een zichtbare bijdrage te leveren aan innovatie.

### MONITORING EN VERANTWOORDING: NOG ONVOLDOENDE OM ALS STURINGSINSTRUMENT TE DIENEN

De informatievoorziening is nog niet van voldoende kwaliteit om de raden en colleges goed in positie te brengen. Zicht op maatschappelijke effecten van beleid ontbreekt. Ook is er nog geen gedeeld beeld waarop (en hoe) te sturen op het niveau van uitvoeringsprestaties. Hiervoor is een logische en samenhangend dashboard nog niet voorhanden en wordt de informatie-positie van partners in het zorgnetwerk nog onvoldoende benut. Wel is recent een eerste stap gezet met het ' sturingsplan jeugdhulp Holland Rijnland 2018-2019'.

## Aanbevelingen

### AANDACHTSPUNTEN VOOR HET GEZAMENLIJK OPDRACHTGEVERSCHAP

De evaluatie van de DVO is gedaan in de bredere context van het gezamenlijk opdrachtgeverschap. Daarom geven we naast aanbevelingen voor de DVO ook aandachtspunten mee voor het gezamenlijk opdrachtgeverschap.

#### AANDACHTSPUNT 1: INFORMATIEVOORZIENING

De informatie is nog onvoldoende op orde voor sturing op de realisatie van de transformatiedoelen en regie op het netwerk van zorgaanbieders. Dit laatste mede in het licht dat de realisatie van de transformatiedoelen een gezamenlijke (innovatie)inspanning vergt.

#### AANDACHTSPUNT 2: INTEGRALITEIT

In de uitvoering zijn Jeugd, Wmo en Participatie nog teveel gescheiden werelden. Terwijl integrale hulp een van de transformatiedoelen is.

#### AANDACHTSPUNT 3: SLAGVAARDIG BESTUUR

De lange keten van bestuurlijke besluitvorming en getrapte ambtelijke structuur staat slagvaardig handelen in de weg. Dat komt vooral omdat het overgrote deel van de organen in de keten ' meekijken en beschouwen' in plaats van direct 'meebouwen'. Overweeg modernere werkvormen en de inzet van moderne ICT-middelen die dat laatste meer stimuleert.

## Uitgangspunten en doelen gezamenlijk opdrachtgeverschap

### Uitgangspunten

De uitgangspunten voor het gezamenlijk opdrachtgeverschap zijn:

- 1 Gemeenten kunnen regie voeren en voldoende invloed uitoefenen. En tegelijkertijd is er sprake van een slagvaardige en doelmatige bestuursstructuur.
- 2 Het opdrachtgeverschap is doelmatig ingericht. En tegelijkertijd is het flexibel: het kan inspelen op actuele en toekomstige ontwikkelingen.
- 3 Er is voldoende deskundigheid op de inhoud binnen de inkoop en het beheer. Met accent ook op de inhoud zodat het een bijdrage kan leveren aan de doelen van de transformatie.

(Bron: *notitie gezamenlijk opdrachtgeverschap jeugdhulp, 12 maart 2014*)

### De uitvoeringsdoelen

Het gaat om veel verschillende aanbieders van hulp en zorg en een aantal zijn ook grote spelers. Tegelijkertijd gaat de decentralisatie ook gepaard met een substantiële bezuiniging. Individuele gemeenten hebben over het algemeen niet voldoende slag- en menskracht om al deze aanbieders te contracteren. Aanbieders zelf zitten ook niet te wachten op verschillende contracten met verschillende gemeenten, want daarmee worden de regel- en administratieve lasten alleen maar groter (bron: *interviews*).

Doel van het gezamenlijk opdrachtgeverschap is dan ook om de uitvoeringskracht op het terrein van inkoop te bundelen. Dit heeft vorm gekregen in TWO-Jeugdhulp die zich ten doel stelt om namens de gemeenten een adequaat aanbod van goede, passende en tijdige (specialistische) hulp aan jeugdigen en gezinnen te realiseren (bron: *notitie opdrachtgeverschap Jeugdhulp 2016 en 2017*).

### Maatschappelijke doelen

#### TRANSITIE

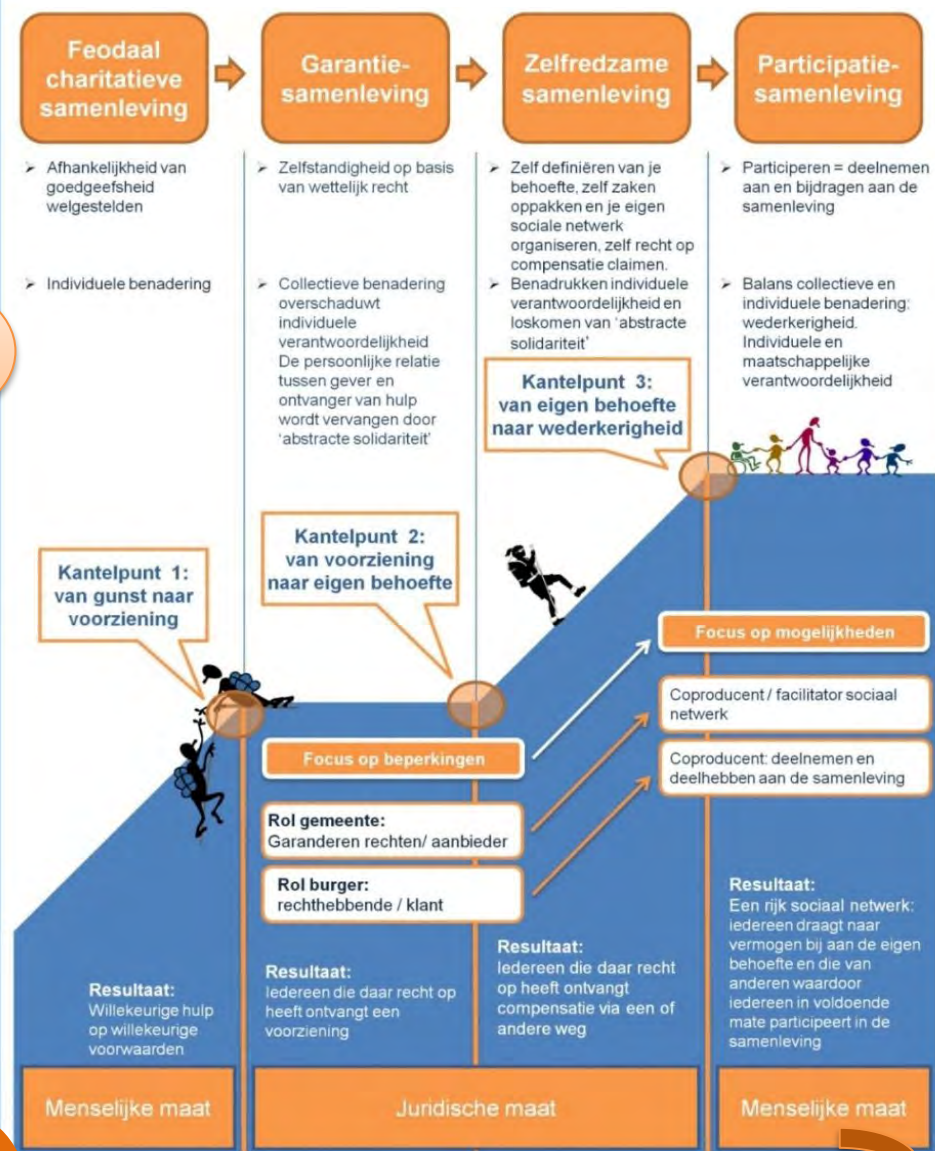
De gemeenten hebben zich in eerste instantie gericht op de continuïteit van zorg, ook wel de **transitie** genoemd. De belangrijkste opgave in deze fase was dat gezinnen en kinderen de zorg kunnen houden die zij nodig hebben en kunnen krijgen via een toegankelijk loket van de gemeenten. Dit binnen de financiële kaders van het door het rijk overgehevelde budget voor jeugdzorg. TWO-Jeugdhulp heeft in dat kader in de eerste drie jaar min of meer **aanbodgerichte** contracten afgesloten met hulp- en zorgaanbieders. En daarbij geprobeerd strak te sturen op de financiële kaders, die ook - zoals vooraf bekend - te krap bleken (Bron: *interviews, kwartaalrapportages en programmabegroting Jeugdhulp Holland Rijnland 2018 en startfoto Holland Rijnland Regionaal Transitiearrangement*).

#### TRANSFORMATIE

De kernopgaven die de gemeenten gezamenlijk hebben gesteld - met vaststelling van het regionale beleidsplan 'Hart voor Jeugd' - liggen in lijn met de landelijke doelen rondom de decentralisaties in het sociale domein. Hiernaast is een figuur opgenomen om die doelen in ook een historische context te plaatsen, met als voorbeeld de kanteling in de Wet maatschappelijke ondersteuning.

De aandacht van de gemeenten verschuift in het jaar 2016 naar het realiseren van de opgaven voor de fase van **transformatie**. Met de behoefte versnelling aan te brengen en met het besef dat ook voorwaarden moet worden ingevuld die nodig zijn om de doelen te kunnen realiseren (bron: *interviews, Werkagenda Jeugd 2016 en inkoopplan jeugdhulp 2017*). Denk aan innovatie en samenwerking. Deze ontwikkeling zien we ook binnen onze onderzoekspraktijk bij andere gemeenten (bronnen: *onderzoeken van de lokale rekenkamers van de gemeenten Maassluis en Langedijk*). In dat kader sluit TWO-Jeugdhulp vanaf 2017 meer **resultaatgerichte** contracten af en stimuleert via het door de gemeenten ingestelde innovatiefonds samenwerking en innovatie in het netwerk van zorgaanbieders en maatschappelijke partners. (Bronnen: *interviews, resultaatovereenkomst 'jeugdhulp met verblijf' van 1 januari 2018*).

## Voorbeeld: kanteling in de Wmo – vier stadia van sociaal beleid



Deel vraag 3

### DOELN VAN DE TRANSFORMATIE

- 1 **Preventie** en uitgaan van **eigen verantwoordelijkheid** en **eigen mogelijkheden** van jeugdigen en hun ouders, met inzet van hun sociaal netwerk.
- 2 **De-medicaliseren en normaliseren** door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en in voorzieningen als kinderopgaven en peuterspeelzalen.
- 3 Eerder de **juiste hulp op maat** bieden met aandacht voor (kosten)effectiviteit van de geboden hulp. *Met dit laatste wordt bedoeld precies passende hulp: dus niet te zwaar (dure specialistische hulp en zorg) maar ook niet te licht (met als gevolg een stapeling van hulp).*
- 4 **Integrale hulp aan gezinnen** volgens het uitgangspunt één gezin, één plan en één regisseur.
- 5 Meer ruimte voor professionals om de juiste hulp te bieden door **vermindering van regeldruk**.

## Kerngegevens algemeen

Hieronder volgen een aantal kerngegevens om in grote lijnen een beeld te krijgen bij de omvang en de aard van hulp- en zorg. Daarbij is het niet de bedoeling een sluitende rapportage te leveren. Daarvoor sluiten verschillende documenten niet voldoende op elkaar aan, bijvoorbeeld omdat gaandeweg de indeling van het zorgaanbod is veranderd.

Het gaat dus hieronder om enigszins een gevoel te krijgen bij de omvang en aard van hulp en zorg. Waar praten we over? Bronnen: *kwartaalrapportage jeugdhulp Holland Rijnland Q3 2017, programmabegroting jeugdhulp Holland Rijnland 2018, inkoopplan jeugdhulp 2017 en inkoopstrategie jeugdhulp vanaf 2017, december 2015*.

### Wat is/wordt gecontracteerd?

Er zijn/worden drie zorgfuncties gecontracteerd door TWO-Jeugdhulp.

Zorgfuncties Jeugd	Toelichting
I Ambulante hulp zonder verblijf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgevoerd door JGT's</li> <li>• (Dag) hulp op locatie aanbieder</li> <li>• Hulp in netwerk jeugdige</li> </ul>
II Hulp met verblijf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pleegzorg</li> <li>• Gezinsgericht</li> <li>• Gesloten plaatsing</li> <li>• Overig</li> </ul>
III Veiligheid (gedwongen kader)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeugdbescherming</li> <li>• Jeugdreclassering</li> <li>• Voogdij</li> </ul>

### Om hoeveel aanbieders gaat dat?

Het aantal aanbieders was begroot in 2016 op 127 stuks. Waarvan het grootste deel (47%) vrij gevestigden.

### Hoeveel zorgtrajecten zijn er onderhanden?

Op basis van het aantal getelde trajecten op de laatste dag van het derde kwartaal in 2017: JGT's (3200), Jeugdhulp zonder verblijf (5.500), Jeugdhulp met verblijf (475) en Jeugdbescherming en -reclassering (400).

### Hoeveel kost dat?

In 2018 is de gemeentelijke besteding voor jeugdhulp begroot op circa € 84,9 Mln. Waarvan circa 90% ten behoeve van levering van hulp- en zorg door aanbieders, 6% voor persoonsgebonden budgetten en 2% voor regionale uitvoeringskosten (TWO-Jeugdhulp).

## Deel II: kernbevindingen - dit deel bevat samenvattend de belangrijkste kernbevindingen op basis van gesprekken en bestudering van schriftelijke stukken.

De dienstverleningsovereenkomst omvat drie processtappen die door het DB van Holland Rijnland moeten worden uitgevoerd (middels TWO-Jeugdhulp), te weten (a) procesregie op de transformatie, (b) aanbesteden & contracteren en (c) beheer & monitoring. Deze drie processtappen worden hieronder behandeld alsmede de stimulansen en barrières die blijken uit het onderzoek. Voor de barrières worden tevens de maatregelen gepresenteerd die reeds genomen zijn, want uit de evaluatie blijkt dat het gezamenlijk opdrachtgeverschap ook voortdurend in ontwikkeling is.

Deel  
vraag 4

### Procesregie /kaderstelling

Het **inhoudelijke kader** is de regionaal beleid 'Hart voor Jeugd'. Dat beleid is in regionaal verband ontwikkeld waarbij de raden zijn meegenomen in diverse regionale bijeenkomsten. De afzonderlijke gemeenteraden konden hun zienswijze geven en het beleid is lokaal door de raden vastgesteld. Het **financieel kader** is in de eerste drie jaren gebaseerd op het door de rijksoverheid overhevelde budget, inclusief een substantiële taakstelling vanuit het rijk. Het dagelijks bestuur van Holland Rijnland heeft van de gemeenten het **mandaat** gekregen om contracten met zorgaanbieders af te sluiten. De gemeenten hebben verder geen beleidsbevoegdheden overgedragen en kunnen daarmee in principe **volledig eigen regie** voeren.

#### STIMULANSEN

- De raden zijn in het begin goed betrokken in regionale bijeenkomsten. Na vaststelling van het beleid zijn ook diverse regionale thematische bijeenkomsten gehouden. Zorgaanbieders zijn ook goed op de hoogte van de transformatiedoelen.
- Er is voldoende ruimte en vertrouwen gegeven om in de eerste jaren te ontdekken en te leren.
- De gemeenten willen vanaf 2016 het transformatieproces versnellen. Er is vanaf 1 januari 2018 financiële ruimte beschikbaar voor innovatie en samenwerking en er is sprake van een reële programmabegroting.

#### BARRIÈRES EN MAATREGELEN

- De transformatiedoelen zijn helder maar onvoldoende evalueerbaar geformuleerd. Daar is de afgelopen jaren ook geen verbetering in opgetreden.
- Gaandeweg bleek behoefte aan concrete organisatie- en uitvoeringskaders. De gemeenten hebben daarbij TWO-Jeugdhulp onvoldoende ondersteund. Dit is onderkend met de inrichting van een regionaal beleidsteam.
- De uitvoering is niet integraal: er bestaan inhoudelijke en financiële schotten tussen Jeugd, Wmo en Participatie. Dat werkt niet alleen belemmerend voor de realisatie van de doelen van de transformatie maar staat ook samenwerking in de weg met gemeenten die wel een integrale uitvoering hanteren.
- De financiële kaders bleken te krap, waardoor de aandacht vooral ging naar de financiën en minder naar de inhoudelijke transformatie. Regelmatig een vraag aan de raden voor aanvullend budget. Inmiddels is er sprake van meer 'reëel begroten'.

### Aanbesteden en contracteren

Door TWO-Jeugdhulp een vertaling gemaakt van het beleid naar een **inkoopstrategie en -plan**. Met **ruimte voor lokale inkoop**. Deze plannen worden door het PHO Maatschappij vastgesteld. Daarna wordt het beleid aan de hand van de voornoemde plannen vertaald naar een aanbesteding en contracten. Voor de aanbesteding van ambulante jeugdhulp en hulp met verblijf is gekozen voor '**openbaar bestuurlijk aanbesteden**' en een contractduur van 3 jaar. Voor JGT's en gecertificeerde instellingen is er sprake van onderhandse aanbesteding.

#### STIMULANSEN

- De inkoopstrategie en het inkoopplan heeft zich op basis van ervaring en goed inzicht in de (segmentering) van de markt van hulp- en zorg ook goed ontwikkeld.
- Door onderhandse aanbesteding van JGT's en gecertificeerde instellingen is het inkoopproces doelmatig, er worden geen middelen voor inkoop en contractering verspild.
- Bestuurlijk aanbesteden past goed bij het gezamenlijk ontwikkelen van de transformatie.
- Er is een verschuiving van aanbodgerichte naar resultaatgerichte contractering. Dat ligt meer in de lijn van de transformatiedoelstellingen. De doelen van de transformatie worden ook expliciet genoemd in de contracten en er is oog voor innovatie en samenwerking.

#### BARRIÈRES EN MAATREGELEN

- Het 'bestuurlijk aanbesteden' schept ruimte voor doorontwikkeling van contracten, maar schept tegelijkertijd ook een onbestemd gevoel bij aanbieders. Er blijven soms te lang open einden bestaan. De financiële druk van de afgelopen jaren heeft dat gevoel ook versterkt.
- Door voortdurende tijdsdruk is de ambtelijke organisatie van gemeenten onvoldoende aangesloten op het proces van aanbestedingen en contractering. En heeft niet goed kunnen participeren.

### Monitoring en verantwoording

TWO-Jeugdhulp monitort de uitvoeringsprestaties, financiële uitputting en de ontwikkeling van de aanbieders. Via kwartaalgesprekken en rapportages. Onderdeel van de kwartaalgesprekken zijn ook inhoudelijke thema's in het kader van innovatie, transformatie en cliënten participatie.

Ieder kwartaal wordt er naar de gemeenten gerapporteerd over de gecumuleerde uitvoeringsprestaties (productiegegevens) en financiële uitputting.

#### STIMULANSEN

- De relatie tussen TWO-Jeugdhulp en de zorgaanbieders heeft door de financiële tekorten regelmatig onder druk gestaan. Desondanks heeft TWO-Jeugdhulp de relatie goed weten te onderhouden.
- Het accent heeft in de eerste drie jaar veelal gelegen op financiële beheersing. Gaandeweg komt de inhoud wel meer aan bod, wat is te zien aan de kwartaalmonitoring en de steeds beter gestructureerde kwartaalgesprekken met zorgaanbieders. De inrichting van het regionaal beleidsteam moet dat nog verder versterken.

#### BARRIÈRES EN MAATREGELEN

- Doorlooptijd van het informatieproces: raden ontvangen informatie van zeker 3 maanden oud.
- De controle- en verantwoordingscyclus is complex: veel partijen zijn betrokken.
- Er is geen zicht op de realisatie van de transformatiedoelen. Wel is er zicht op de productie van aanbieders (en trends) maar de informatie wordt nog niet gedeeld. Wat is de norm en waarop kunnen gemeenten sturen?
- Voor innovatie en samenwerking wordt de relatie getypeerd met de term 'partnerschap'. Het is niet helder waar de scheidslijn ligt met het zakelijke opdrachtgever-opdrachtnemerschap.

## Wat zijn de uitvoeringsprestaties?

Deel  
vraag 3

### Stand van zaken

Er is een breed gedragen beeld dat in de fase van transitie (het decentraliseren van de taken en verantwoordelijkheden naar de gemeente) nagenoeg geen cliënten tussen wal en schip zijn geraakt. In deze fase - die grofweg drie jaar heeft geduurd - is voor cliënten die al zorg hadden voor de decentralisatie de benodigde zorg ook gecontinueerd. Voor nieuwe cliënten is ook de toegang tot hulp en zorg ingericht en de benodigde hulp en zorg is ook gegeven.

Met het gezamenlijk opdrachtgeverschap is de uitvoeringskracht van de gemeenten op het terrein van inkoop gebundeld. TWO-Jeugdhulp heeft daarbij namens de gemeenten een dekkend aanbod van (specialistische) hulp aan jeugdigen en gezinnen gerealiseerd. TWO-Jeugdhulp heeft - onder soms moeilijke en onzekere omstandigheden - een enorme prestatie geleverd. In nagenoeg alle gesprekken is daar zeer respectvol over gesproken.

### Welke prestaties zijn nog gewenst?

Er is een breed gedragen beeld dat op verschillende onderdelen de uitvoeringsprestaties beter moeten. Dit in het licht van het realiseren van de doelen van de transformatie. Een aantal onderwerpen worden daarbij genoemd, zowel procesmatig en als inhoudelijk. Vanwege de reikwijdte van de evaluatie belichten we hier enkel het proces.

#### PROCES

Het transformatieproces moet worden versneld. Daarvoor is een meer samenhangend (en integraal) programma van innovatie nodig met een speerpunten benadering. Daarbij is samenwerking en coproductie nodig maar de samenwerkingsagenda mag wel meer sturend worden: van samenwerkingsagenda naar sturingsagenda. Dat proces is reeds in gang gezet met het sturingsplan jeugdhulp Holland Rijnland 2018-2019 en het instellen van het regionaal beleidsteam.

Daarbij aangetekend dat dit niet alleen door de gezamenlijke gemeenten kan worden gerealiseerd maar daar moet iedere partner in het netwerk zijn aandeel in nemen. Daarbij ontbreekt nu het totaaloverzicht.

## Wat zijn de maatschappelijke effecten?

Er is nog geen enkel structureel zicht in hoeverre de doelen van de transformatie worden gerealiseerd. Daar wordt op landelijk en regionaal niveau wel aan gewerkt maar inzicht in resultaten blijft vooralsnog uit. Het beeld wordt voortdurend opgeroepen dat dit zeer complex is. Wat onverlet laat dat hiermee gemeenten tot op heden niet in staat zijn om te beoordelen of het ingezette beleid ook doeltreffend en doelmatig is.

## Deel IV: toelichting op de aanpak, respondenten en schriftelijke stukken

### AANPAK VAN DE EVALUATIE

De evaluatie is in drie stappen uitgevoerd.

#### Stap 1: Oriëntatie en voorbereiding

In deze fase zijn relevante (beleids)documenten bestudeerd en zijn oriënterende gesprekken gevoerd met als doel het aanscherpen van de reikwijdte van de evaluatie en het leggen van eventuele accenten.

- Gesprek met een afvaardiging van het Dagelijks Bestuur Holland Rijnland.
- Groepsgesprek met sleutelpersonen van de TWO Jeugdhulp en AO Jeugd.
- Portefeuillehouder die namens het PHO Maatschappij de evaluatie begeleidt.

De resultaten zijn verwerkt in een tussennotitie die is voorgelegd aan achtereenvolgens (a) de werkgroep evaluatie DVO, (b) het ambtelijk overleg, (c) het ambtelijk opdrachtgeversoverleg en het PHO-Maatschappij.

#### Stap 2: Verdieping

- 1 Verdiepde dossierstudie, zie lijst schriftelijke stukken.
- 2 Verdiepde interviews, zie lijst respondenten.
  - a Een groepsgesprek met medewerkers van TWO-Jeugdhulp.
  - b Een groepsgesprek met het ambtelijk overleg en ambtelijk opdrachtgeversoverleg.
  - c Een gesprek met de Strategische Eenheid HR.
  - d Drie groepsgesprekken met een afvaardiging van raadsleden van gemeenten. Dit op basis van een gerichte uitnodiging aan de woordvoerders jeugd per subregio.
  - e Gesprek met de financieel controller/adviseur rondom de jeugdzorg.
  - f Individuele gesprekken met zorgaanbieders.
  - g Een gesprek met het DB Holland Rijnland.
  - h Een gesprek met het PHO-Maatschappij.

Van alle gesprekken is een vertrouwelijk verslag gemaakt. De verslagen maken verder geen deel uit van de eindrapportage, in de eindrapportage zijn ook geen uitspraken van individuele respondenten te herleiden.

#### Stap 3: Rapportage

In de laatste stap van de evaluatie is het voorliggende rapport opgesteld en voorgelegd aan achtereenvolgens (a) de werkgroep evaluatie DVO, (b) het ambtelijk overleg, (c) het ambtelijk opdrachtgeversoverleg en het PHO-Maatschappij.

### REIKWIJDTE

De evaluatie van de DVO wordt in de context gezien van de onderstaande drie processtappen.



### Evaluatiemodel

Het onderstaande evaluatiemodel heeft als roer gediend op de evaluatie. Het evaluatiemodel opgebouwd langs:

- de vier deelvragen van de evaluatie;
- de drie kernprocessen van het gezamenlijk opdrachtgeverschap;
- de uitgangspunten van het gezamenlijk opdrachtgeverschap.

Het evaluatiemodel is niet zozeer 'normerend' ingezet maar vooral gebruikt als hulpmiddel om relevante stimulansen en barrières op te sporen voor het gezamenlijk opdrachtgeverschap (zie deel II Kernbevindingen).



## Respondenten

Dhr./Mevr.	Naam	Functie	Organisatie	Dhr./Mevr.	Naam	Functie	Organisatie
<b>Portefeuillehoudersoverleg</b>				<b>Raadsleden (groepsgesprek per deelregio)</b>			
Mevr. A.	Beekhuizen	Portefeuillehouder Jeugdzorg	Gemeente Leiderdorp	Dhr. T.	Adamse	Raadslid D66	Gemeente Hillegom
Mevr. L.	Bloemen	Portefeuillehouder Jeugd	Gemeente Zoeterwoude	Dhr. H.	Bakker	Raadslid CDA	Gemeente Nieuwkoop
Mevr. M.	Damen	Wethouder, o.a. Werk en Inkomen	Gemeente Leiden	Mevr. M. van	Beek	Burgerraadslid	Gemeente Leiderdorp
Mevr. R. van	Gelderen	Portefeuillehouder Jeugd, vz. PHO	Gemeente Leiden	Mevr. M.	Bergman	Raadslid CDA	Gemeente Lisse
Dhr. B.	Gotink	Portefeuillehouder Jeugdbeleid	Gemeente Noordwijkerhout	Mevr. C.	Bergwerff	Duo raadslid CU	Gemeente Leiden
Dhr. H.	Hoek	Portefeuillehouder Jeugd en Onderwijs	Gemeente Kaag en Braassem	Dhr. J. van	Boxsel	Raadslid D66	Gemeente Leiderdorp
Dhr. H. de	Jager	Portefeuillehouder Jeugdbeleid	Gemeente Alphen a/d Rijn	Mevr. J. van	Boxtel	Raadslid Natuurlijk Nieuwkoop	Gemeente Nieuwkoop
Dhr. A. van	Kempen	Portefeuillehouder Jeugdhulp	Gemeente Teylingen	Dhr. J. van den	Broek	Raadslid Hart voor Oegstgeest	Gemeente Oegstgeest
Dhr. G.	Mostert	Portefeuillehouder Jeugdzorg	Gemeente Katwijk	Mevr. M. van	Buren	Raadslid SGP-ChrsitenUnie	Gemeente Nieuwkoop
Mevr. A.	Pietersen	Portefeuillehouder Jeugdhulp	Gemeente Nieuwkoop	Mevr. A.	Coene	Raadslid CDA	Gemeente Zoeterwoude
Dhr. J.	Roeffen	Portefeuillehouder Jeugd en Sociale Zaken	Gemeente Oegstgeest	Dhr. E.	Creemers	Kandidaatsraadslid VVD	Gemeente Oegstgeest
Dhr. A. de	Roon	Portefeuillehouder Zorg & Jeugd	Gemeente Lisse	Mevr. R. van	Diepen	Raadslid CDA	Gemeente Leiderdorp
Dhr. F. van	Trigt	Portefeuillehouder Jeugdzorg	Gemeente Hillegom	Dhr. R. van	Dijk	Raadslid CDA	Gemeente Teylingen
				Mevr. I. van	Dillen	Raadslid ChristenUnie	Gemeente Oegstgeest
				Dhr. J. van	Duijn	Kandidaatsraadslid CDA	Gemeente Katwijk
				Dhr. R. van	Duijvenvoorde	Steufractielid VVD	Gemeente Oegstgeest
<b>Holland Rijnland/Tijdelijke Werkorganisatie (TWO) Jeugdhulp Functiebenamingen nog invullen</b>				Dhr. K.	Egberts	Raadslid CDA	Gemeente Nieuwkoop
Mevr. A. van der	Belt		TWO Jeugdhulp	Mevr. M.	Epping	Steufractielid VVD	Gemeente Noordwijk
Mevr. A. van den	Berg		TWO Jeugdhulp	Dhr. B.	Gotink	Wethouder (toehoorder)	Gemeente Noordwijkerhout
Mevr. M.	Brandsma		TWO Jeugdhulp	Mevr. G.	Haasnoot	Raadslid ChristenUnie	Gemeente Katwijk
Mevr. M.	Duindam		TWO Jeugdhulp	Mevr. M.	Hempen	Burgerraadslid CDA	Gemeente Leiderdorp
Dhr. P.	Grob	Manager	TWO Jeugdhulp	Mevr. K.	Hoekstra	Raadslid CDA	Gemeente Hillegom
Dhr. E.	Hilgers		TWO Jeugdhulp	Mevr. J.	Hofman	Raadslid	Gemeente Leiderdorp
Mevr. E.	Hörchner		TWO Jeugdhulp	Mevr. P.	Hoogenes	Raadslid Nieuw Elan	Gemeente Alphen aan den Rijn
Mevr. C. van	Ipenburg		TWO Jeugdhulp	Mevr. A.	Ingwersen	Raadslid CDA	Gemeente Nieuwkoop
Dhr. M.	Mostert		TWO Jeugdhulp	Mevr. O.	Jacobs	Raadslid D66	Gemeente Nieuwkoop
Mevr. R.	Somair	Strategisch adviseur	Holland Rijnland/Strategische eenheid	Dhr. J.	Janson	Burgerraadslid PvdA	Gemeente Noordwijkerhout
Mevr. W.	Valkhoff	Financieel adviseur TWO	Servicepunt71	Dhr. T. de	Kleer	Raadslid VVD	Gemeente Nieuwkoop
				Mevr. E.	Koek	Raadslid PvdA	Gemeente Teylingen
				Dhr. L.	Koppel	Raadslid PvdA-GL	Gemeente Noordwijk
				Mevr. S. van der	Lubbe	Raadslid VVD	Gemeente Teylingen
				Dhr. H.	Mooiman	Burgerraadslid D66	Gemeente Katwijk
<b>Ambtelijk opdrachtgeversoverleg</b>				Dhr. J. de	Moor	Raadslid NZ Lokaal	Gemeente Noordwijkerhout
Mevr. G.	Diender	Directeur Participatie en MO	Gemeente Leiden	Dhr. L.	Mur	Raadslid Fractie Mur	Gemeente Nieuwkoop
Dhr. H.	Leegstra	Gemeentesecretaris	Gemeente Oegstgeest	Dhr. F. van	Noort	Burgerraadslid VVD	Gemeente Leiderdorp
Dhr. R.	Meijer	Project- en procesmanager	Gemeente Nieuwkoop	Mevr. A.	Paardekooper	Raadslid Trilokaal	Gemeente Teylingen
Dhr. W. van	Poelgeest	Senior beleidsmedewerker ?	Gemeente Leiderdorp	Mevr. R.	Pasterkamp	Raadslid Progressief Oegstgeest	Gemeente Oegstgeest
Dhr. M.	Roelands	Manager Maatschappelijke Ontwikkeling	Gemeente Nieuwkoop	Mevr. A.	Polak	Steufractielid VVD	Gemeente Oegstgeest
Mevr. W.	Veltman	Afdelingsmanager Samenleving	Gemeente Katwijk	Mevr. A. de	Rijk	Raadslid CDA	Kaag en Braassem
				Mevr. A.	Ringelberg	Raadslid VVD	Gemeente Hillegom
				Mevr. J.	Ruigrok	Raadslid CDA	Gemeente Hillegom
				Mevr. P.	Schrama	Raadslid Natuurlijk Nieuwkoop	Gemeente Nieuwkoop
<b>Ambtelijk overleg</b>				Mevr. A.	Strijers	Raadslid D66	Gemeente Leiden
Mevr. M. de	Boer	Transformatie- en contractmanager Jeugdhulp	Gemeente Alphen a/d Rijn	Dhr. M. van	Tuijl	Raadslid PvdA	Gemeente Katwijk
Mevr. M. van	Bruggen	Senior Beleidsadviseur	Gemeente Leiderdorp	Dhr. A.	Verweij	Raadslid commissiegriffier	Gemeente Leiden
Mevr. L.	Hoek	Functie naam?	Gemeenten HLT	Dhr. L.	Visser	Raadslid Samen Beter Nieuwkoop	Gemeente Nieuwkoop
Mevr. W.	Hofland	Beleidsmedewerker Jeugd	Gemeente Katwijk	Mevr. R.	Wietsma	Raadslid CDA	Gemeente Teylingen
Mevr. J.	Kraan	Beleidsmedewerker	Gemeente Leiden	Mevr. J.	Wijnands	Raadslid CDA	Gemeente Noordwijkerhout
Mevr. J.	Lek	Beleidsmedewerker	Gemeente Leiderdorp	Dhr. K. van der	Zwet	Raadslid CDA	Gemeente Lisse
Dhr. R.	Meijer	Project- en procesmanager	Gemeente Nieuwkoop	<b>Hulp- en zorgaanbieders</b>			
Mevr. M.	Menting	Junior Beleidsmedewerker Samenleving	Gemeente Leiderdorp	Mevr. J.	Den Haan	Directeur Zorg- en Dienstverlening	Raamwerk
Mevr. R.	Somair	Senior strategisch adviseur	Gemeente Holland Rijnland	Mevr. M.	Goedhart	Manager	Coöperatie JGT Holland Rijnland
Dhr. M.	Steysel	Senior Adviseur Sociaal Domein	Gemeente Oegstgeest	Dhr. H.	Hensen	Directeur	Inzowij
Mevr. G.	Visser	Beleidsmedewerker Jeugd	Gemeente Leiden	Dhr. A.	Klein	Directeur Bedrijfsvoering	Raamwerk
Mevr. E.	Visser	Senior Beleidsmedewerker MO	Gemeenten HLT	Mevr. K.	Koekebakker	Penningmeester Bestuur	Zelfstandige Praktijken Jeugd
Mevr. M. de	Waard	Beleidsmedewerker Jeugd	Gemeente Leiden	Mevr. C.	Landzaat	Secretaris Bestuur	Zelfstandige Praktijken Jeugd
Mevr. E.	Wieling	Sr. Beleidsmedewerker Sociaal Domein	Gemeente Noordwijkerhout	Dhr. J.	Meenderink	Manager Financiën	Cardea
Mevr. J. van der	Zwaan	Senior Beleidsmedewerker Samenleving	Gemeente Kaag en Braassem	Mevr. J.	Meyers	Voorzitter Bestuur	Zelfstandige Praktijken Jeugd
Mevr. M. van	Zwieten	Functie naam?	Gemeente Oegstgeest	Mevr. R. van der	Plas	Manager Primair Proces	Cardea
				Mevr. D.	Schuring	Programmamanager	Jeugdbescherming West

## Schriftelijke stukken

Maand	Jaar	Titelbeschrijving	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
-	-	Gemeente Alphen aan den Rijn, <i>Vorbereiding Beter voor elkaar</i> , z.d.	6	2017	Curium en Cardea, concept <i>Innovatieplan ontwikkeling E-health: de digitale transformatie</i> , 15 juni 2017
-	2011	Mr. drs. Tim H.G. Robbe, <i>Bestuurlijk aanbesteden: waar komt het vandaan, mag het, wat is het en waar gaat het heen?</i> , 2011	6	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Inzowijis, <i>Kwartaalgesprek Q2</i> , 20 juni 2017. Inclusief: <i>Handout Inzowijis</i> , 19 juni 2016
3	2014	Deelnemende Gemeenten Holland Rijnland, <i>Notitie gezamenlijk opdrachtgeverschap jeugdhulp</i> , 12 maart 2014	6	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Het Raamwerk, <i>Kwartaalgesprek Q2</i> , 12 juni 2017
12	2015	Inkoopstrategie Jeugdhulp vanaf 2017 "Sturen op transformatie"	8	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Inzowijis, <i>Kwartaalgesprek Q3</i> , 31 augustus 2017
-	2016	TWO Jeugdhulp, <i>Uitwerking Monitor Jeugdhulp 2017</i> , z.d.	8	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Het Raamwerk, <i>Kwartaalgesprek Q3</i> , 24 augustus 2017
3	2016	Inkoopplan Jeugdhulp 2017	9	2017	Curium, HIC aanvraag, <i>Ontwikkeling High Intensive Care Curium-LUMC met Holland Rijnland</i> , 25 september 2017
5	2016	TWO Jeugdhulp, <i>Notitie Opdrachtgeverschap Jeugdhulp 2016 en 2017: Continuïteit en middelen nodig voor zorgvuldige inrichting van de Tijdelijke Werkorganisatie Opdrachtgeverschap Jeugdhulp</i> , 25 mei 2016	9	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Jeugdbescherming West, <i>Kwartaalgesprek Q3</i> , 26 september 2017
6	2016	Mr. E.E. Zeelenberg en mr. T.T.A. Oudenhoven, <i>Bestuurlijk aanbesteden: mag het nu wel of niet onder de gewijzigde aanbestedingsregelgeving?</i> , juni 2016	10	2017	TWO Jeugdhulp, intern memo, <i>Scenario's regionaal opdrachtgeverschap Jeugdhulp na 2018</i> , 5 oktober 2017
6	2016	TWO Jeugdhulp, Governancedocument, <i>Governance en organisatiestructuur in de coöperatie JGT Holland Rijnland</i> , 15 juni 2016	10	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Curium, <i>Kwartaalgesprek Q3</i> , 23 oktober 2017
9	2016	TWO Jeugdhulp, Adviesnota PHO (concept), <i>Financiering inzet MEE en Kwadraad in de Coöperatie JGT</i> , 9 november 2016 (vergaderdatum PHO Maatschappij)	10	2017	TWO Jeugdhulp, <i>Toelichting op programmabegroting 2018 Jeugdhulp Holland Rijnland, versie gemeenten</i> , 26 oktober 2017
11	2016	Gemeente Lisse, brief aan TWO Jeugdhulp, <i>Besluit mandaat, volmacht en machtiging jeugdhulp Holland Rijnland</i> , 28 november 2016	11	2017	Cardea, <i>Evaluatie pilot ADHD-straat</i> , 14 november 2017
12	2016	TWO Jeugdhulp, <i>Dienstverleningsovereenkomst Jeugdhulp 2017 en 2018</i> , 8 december 2016 (datum van ondertekening)	11	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Curium, <i>Kwartaalgesprek Q4</i> , 15 november 2017
12	2016	Holland Rijnland, <i>Resultaatovereenkomst C1000006180 'Veiligheid' tussen de gemeenten in Holland Rijnland en Jeugdbescherming West 2017</i> , 20 december 2016	11	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Inzowijis, <i>Kwartaalgesprek Q4</i> , 9 november 2017
1	2017	Cardea, Horizon, Curium-LUMC, 's Heeren Loo, Ipse De Bruggen en Parnassia Groep, Plan in het kader van het Tijdelijk Fonds Jeugdhulp 2016-2019, <i>Gezamenlijke ketenverantwoordelijkheid: naar een optimaal ontwerp voor de 24-uurs jeugdhulp in Holland Rijnland</i> , 27 januari 2017	11	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Jeugdbescherming West, <i>Kwartaalgesprek Q4</i> , 14 november 2017
2	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Jeugdbescherming West, <i>Kwartaalgesprek Q1</i> , 28 februari 2017	11	2017	Holland Rijnland, <i>Kwartaalrapportage Jeugdhulp Holland Rijnland 2017, kwartaal 3</i> , november 2017
3	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Curium, <i>Kwartaalgesprek Q1</i> , 6 maart 2017	11	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Het Raamwerk, <i>Kwartaalgesprek Q4</i> , 7 november 2017
3	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Inzowijis, <i>Kwartaalgesprek Q1</i> , 7 maart 2017	11	2017	Holland Rijnland, <i>Adviesnota t.b.v. vergadering PHO Maatschappij</i> , 15 november 2017, inclusief bijlage bij oplegvel: -'Hernieuwde ambtelijke inrichting en werkwijze regionale samenwerking jeugd'
3	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Het Raamwerk, <i>Kwartaalgesprek Q1</i> , 14 maart 2017	12	2017	Holland Rijnland, Auditcommissie, <i>Onderscheid kosten uitvoeringsbudget jeugdhulp en kosten ambtelijke inzet jeugdhulp door TWO in de P&amp;C cyclus</i> , 13 december 2017
5	2017	Vereniging van Nederlandse Gemeenten, handreiking <i>Bekostiging Jeugd-GGZ inspanningsgericht</i> , mei 2017	1	2018	Gemeente Alphen aan den Rijn, brief aan DB Holland Rijnland, <i>Reactie op concept Kadernota 2019</i> , 26 januari 2018, zaaknr. 173696
5	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Jeugdbescherming West, <i>Kwartaalgesprek Q2</i> , 19 mei 2017	1	2018	Holland Rijnland, <i>Resultaatovereenkomst 2018 'Ambulante jeugdhulp' tussen de gemeenten in Holland Rijnland en de opdrachtnemers Jeugdhulp 2018</i> , 1 januari 2018
6	2017	Curium, brief aan wethouder Leiden, <i>Kwaliteit van de zorg in het geding</i> , 7 juni 2017	1	2018	Holland Rijnland, <i>Resultaatovereenkomst 2018 'Jeugdhulp met verblijf' tussen de gemeenten in Holland Rijnland en de opdrachtnemers Jeugdhulp</i> , 1 januari 2018
6	2017	TWO Jeugdhulp, verslag aan Curium, <i>Kwartaalgesprek Q2</i> , 20 juni 2017	2	2018	Holland Rijnland, Adviesnota AB t.b.v. vergadering PHO Bestuur & Middelen, <i>Advies auditcommissie over inrichting accountantscontrole Holland Rijnland en TWO, inclusief oplegvel</i> , 14 februari 2018
			2	2018	Holland Rijnland, <i>Adviesnota t.b.v. vergadering PHO Maatschappij</i> , 14 februari 2018, inclusief bijlage bij oplegvel 'Gespreksleidraad Sturen op jeugdhulp'
			2	2018	Holland Rijnland, <i>Concept Sturingsplan Jeugdhulp Holland Rijnland 2018-2019</i> , 14 februari 2018