

INRICHTINGSPLAN

SERVICEORGANISATIE JEUGD ZUID-HOLLAND ZUID

19 mei 2014

INHOUD

LEESWIJZER	3
1 WAAROM EEN SERVICEORGANISATIE	4
1.1 AANLEIDING	4
1.2 LEERPROCES	6
1.3 MISSIE, TAKEN EN ROLLEN	7
1.4 EFFECTIVITEIT VAN DE SERVICEORGANISATIE	10
2 WAT MOET WORDEN GEORGANISEERD	11
2.1 KETENPROCES JEUGDHULP	11
2.2 INFORMATIEVOORZIENING EN ICT	12
2.3 PROCESSEN, PRODUCTEN EN DIENSTEN VAN DE SERVICEORGANISATIE	15
2.4 STURING EN VERANTWOORDING OP RESULTATEN	16
3 HOE WORDT DE SERVICEORGANISATIE GEORGANISEERD	18
3.1 KARAKTER SERVICEORGANISATIE	18
3.2 GOVERNANCE EN POSITIONERING SERVICEORGANISATIE	18
3.3 ORGANISATIE EN INRICHTING VAN DE SERVICEORGANISATIE	19
3.4 RISICOMANAGEMENT SERVICEORGANISATIE	22
4 HOEVEEL KOST DE SERVICEORGANISATIE	24
4.1 UITGANGSPUNTEN BEGROTING	24
4.2 EXPLOITATIEBEGROTING	25
5 AAN DE SLAG	26
5.1 PLANNING TOT DECEMBER 2014	26
5.2 BUDGET VOORBEREIDINGSKOSTEN 2014	26

LEESWIJZER

Voor u ligt het inrichtingsplan voor de Serviceorganisatie Jeugd Zuid-Holland Zuid. In dit plan komen de volgende onderwerpen aan de orde:

In hoofdstuk 1 geven wij antwoord op de vraag naar de toegevoegde waarde (missie) en rollen van de Serviceorganisatie. Ook gaan wij in op de randvoorwaarden om als Serviceorganisatie effectief te kunnen zijn.

In hoofdstuk 2 geven wij aan wat moet worden georganiseerd om de missie en de uitvoering van de rollen van de Serviceorganisatie te kunnen realiseren.

In hoofdstuk 3 beschrijven wij de inrichting en organisatie van enerzijds de informatievoorziening voor het gehele ketenproces en anderzijds de Serviceorganisatie zelf. In dit hoofdstuk komen onder andere de governance en het dienstverlenings- en organisatieconcept aan bod. Daarnaast behandelen wij de keuzes tussen zelf doen en uitbesteden en keuzes ten aanzien van processen en systemen.

In hoofdstuk 4 beantwoorden wij de vraag hoeveel de Serviceorganisatie naar onze beste inschatting zal kosten. Daarin gaan we in op de exploitatiebegroting, gegeven de uitgangspunten.

In hoofdstuk 5 gaan wij in op de planning voor het komend jaar en de onderbouwing van de begroting voor het resterend voorbereidingsbudget kwartiermaken.

In dit inrichtingsplan is er voor gekozen de hoofdtekst zo kort en overzichtelijk mogelijk te houden om de leesbaarheid te vergroten.

Voor een uitgebreidere toelichting van de in dit plan voorgestelde keuzes verwijzen we u naar het toelichtend rapport. Daarin vindt u de verdieping en onderbouwing van de keuzes, inclusief eventuele afweging van alternatieven.

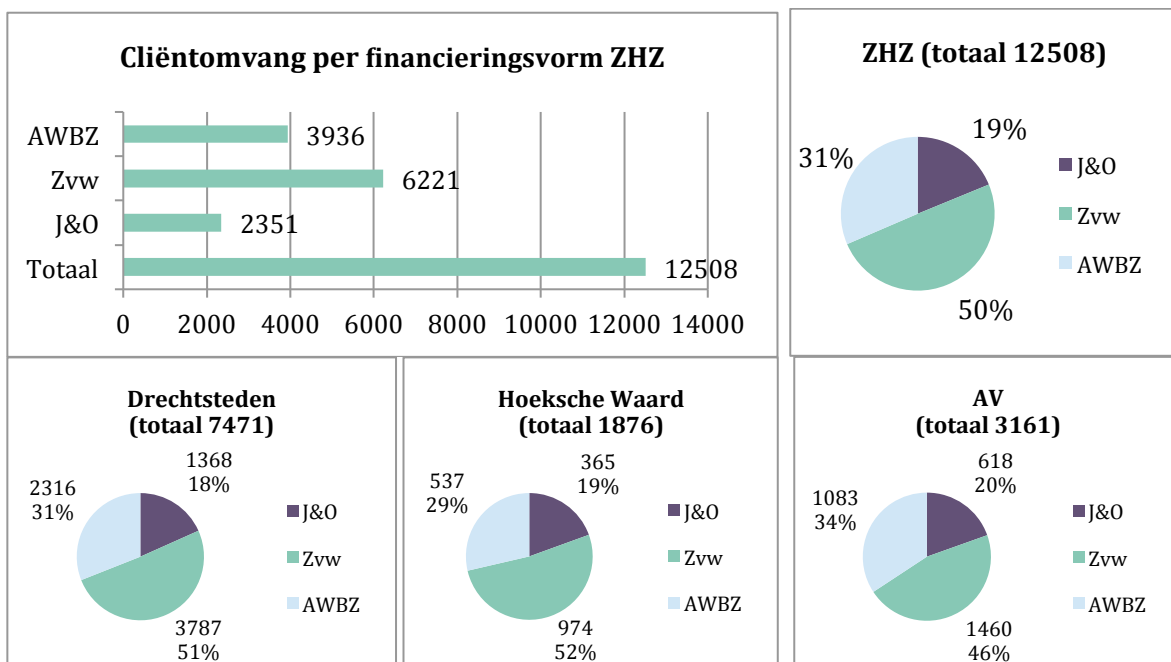
Voor een toelichting op de verdeling van rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen het stelsel en in het bijzonder in de driehoek tussen gemeente, serviceorganisatie en jeugdteam of sociaal wijkteam verwijzen we naar de sturingsnotitie die tegelijkertijd met dit plan ter besluitvorming wordt aangeboden.

1 WAAROM EEN SERVICEORGANISATIE

1.1 Aanleiding

De belangrijkste overweging bij de decentralisatie van de jeugdzorg is het belang van het kind. Door de zorg dichterbij het gezin te organiseren, moet de hulpverlening effectiever en doelmatiger worden. Om dit te kunnen bereiken, moet echter nog veel worden georganiseerd. Onderstaande punten geven een beknopt overzicht van de opgaven rond jeugdzorg die aandacht behoeven.

In onderstaande figuur is te zien dat naar verwachting ruim 12.500 jeugdigen in Zuid-Holland Zuid in 2015 een beroep zullen doen op jeugdhulp.



Een deel van deze groep – naar verwachting tussen de 6.000 en 7.000 jeugdigen – betreft bestaande cliënten waarvoor continuïteit van zorg moet worden gegarandeerd; het overige deel betreft nieuwe vragen vanaf 1 januari 2015.

Voor de continuïteit van zorglevering zullen per 1 november 2014 contracten worden gesloten met zorgaanbieders. Daarbij gaat het om in totaal meer dan 120 instellingen en vrijgevestigden.

De jeugdhulp kost de afgelopen jaren steeds meer publiek geld. Zo betaalt de provincie miljoenen euro's uit rijksmiddelen (om wachtlijstproblematiek op te lossen) en uit eigen provinciale risicoreserves. De (rijks)overheid wil deze ontwikkeling kantelen vanaf 1 januari 2015

¹ Er is op dit moment nog onzekerheid over exacte aantallen cliënten in de regio Zuid-Holland Zuid. De gegevens die hier zijn opgenomen geven de meest actuele schatting weer, gebaseerd op de gegevensuitvraag bij zorgaanbieders, uitgevoerd vanuit het programmateam Jeugdhulp ZHZ in maart en april 2014. Enige voorzichtigheid bij het interpreteren van de gegevens is geboden.

door decentralisatie en door de financiële risico's en verantwoordelijkheid bij gemeenten te leggen. De jeugdhulp in Zuid-Holland Zuid moet budgettair neutraal worden uitgevoerd. Daarnaast moet er een transformatie komen naar meer financiële ruimte voor preventie en innovatie. Ook dit leidt uiteindelijk tot kostenbesparing. Preventie zorgt ervoor dat er minder mensen een beroep hoeven te doen op jeugdhulp (voorkomen is beter dan genezen). Met innovatieve nieuwe diensten (bijv. eHealth apps) kunnen cliënten zichzelf helpen, tegen veel lagere kosten.

. De cultuur van de sector jeugdhulp is betrokken bij de cliënt en inhoudelijk gedreven. Dat betekent dat het versterken van eigen kracht (en dus niet helpen of zorgen) voor een deel van de professionals een moeilijke opgave zal blijken. Het is daarom van belang dat het financieel bewustzijn bij deze professionals wordt versterkt en dat gedrag gericht op het beperken van jeugdhulpkosten en maatschappelijke kosten wordt gestimuleerd.

. Er bestaat een groot risico dat bij continuering van huidige zorg en nieuwe indicaties het totale budget van circa 100 miljoen euro wordt overschreden. Zo is de GGZ-zorg de afgelopen periode sterk gegroeid. Daarom moeten gemeenten de voorkant en 'het voorveld' sterk organiseren. Daarnaast bestaat de kans dat jeugdteams en sociale wijkteams, door laagdrempeligheid te bieden, meer problematiek in beeld krijgen dan Bureau Jeugdzorg dat tot dusver heeft gedaan. Om een te groot beroep op jeugdhulp te voorkomen zal waar mogelijk en nodig moeten worden geïntervenieerd.

We spreken in dit document over zowel jeugdteams als sociale wijkteams omdat niet elke gemeente haar jeugdteams op dezelfde manier organiseert. In de regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden wordt namelijk niet gewerkt met jeugdteams, maar met jeugdmedewerkers binnen het sociale wijkteam verantwoordelijk voor de hulp en ondersteuning aan cliënten van 0 tot 100 jaar op de gebieden jeugd, zorg, werk en inkomen. Het jeugdteam is dan een 'bouwsteen' in het sociale wijkteam. Ook de gemeente Sliedrecht gaat op deze manier werken met jeugdmedewerkers binnen het sociale wijkteam. Als in het vervolg in dit inrichtingsplan wordt gesproken over jeugdteams en sociale wijkteams, wordt daarmee bedoeld de jeugdteams in de regio's Hoeksche Waard en Drechtsteden en de jeugdmedewerkers van de sociale wijkteams in de regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden en in de gemeente Sliedrecht. Dit betreft dus niet de sociale wijkteams in de overige gemeenten in de Hoeksche Waard en Drechtsteden.

Sturing op eigen kracht en het voorkomen van een beroep op jeugdhulp en jeugdzorg vindt maar zeer beperkt plaats. Vaak is de wijze van financiering (subsidie of inkoopcontracten) daarbij zelfs belemmerend. Ook de huidige wijze van verplicht indiceren is belemmerend om een duur beroep op jeugdhulp te voorkomen: specialisten kunnen niet aan de voorkant escalatie van problematiek voorkomen. Eenvoudige hulp en ondersteuning of het beperkt inschakelen van specialistische hulp of drang aan de voorkant zal naar verwachting meer effectief en doelmatig zijn.

Vanaf 1 januari 2015

heeft Bureau Jeugdzorg geen wettelijke rol meer in de toegang. De hoofdroutes tot een indicatiebesluit met recht op jeugdhulp zullen lopen via de jeugdteams en sociale wijkteams en via medisch specialisten zoals huisartsen en jeugdartsen. Daarnaast zijn er aparte ingangen tot de jeugdzorg via de justitiële keten (politie, Openbaar Ministerie, Raad voor de Kinderbescherming, kinderrechter, gecertificeerde instellingen), het Algemeen Meldpunt voor Huiselijk geweld en Kindermishandeling en voor de crisisopvang en 24-uurs opvang. De blijvende en nieuwe routes van toegang zullen moeten worden gefaciliteerd. Gemeenten moeten deze routes kunnen monitoren en beïnvloeden in dialoog en afspraken met de partijen. Dat zal op lokaal en regionaal niveau moeten worden georganiseerd. De serviceorganisatie zal gemeenten hierin faciliteren.

Momenteel weten rijk, provincie, Bureau Jeugdzorg, zorgverzekeraar en zorgkantoor CZ en VGZ maar deels van elkaar wie wat doet en tot welke totale cliëntenstromen en financiële stromen dit leidt. Goede informatie uit de verschillende delen van het ketenproces is nodig om sturing mogelijk te maken.

Via landelijk verplichte voorzieningen en de analyse van informatiebehoefte van betrokken partijen ontstaat een noodzaak tot het inrichten van een informatiehuishouding en ICT. Het is te kostbaar en complex om dit voor alle 17 gemeenten afzonderlijk te organiseren en om tegelijk eenduidig vorm te geven aan de nodige aansluiting met jeugdteams, sociale wijkteams en zorgaanbieders. Om die reden hebben wij op dit punt de ambitie en opgave gedefinieerd om tot eenduidige ICT voor het gehele ketenproces jeugdhulp te komen. Deze opgave is in het volgende hoofdstuk opgenomen.

De keuze voor het in mandaat of delegatie regionaal organiseren van een groot deel van de jeugdhulptaken is een grote opgave in Zuid-Holland Zuid. Deels betreft deze samenwerking een verplichting vanuit het rijk. Een ander deel is ingegeven vanuit de noodzaak om de jeugdzorg beheersbaar en daarmee kosteneffectief te maken voor de meer dan 120 zorgaanbieders in de regio en vanuit de noodzaak om samen meer kwaliteit en slagkracht te organiseren.

Een bijzonder aandachtspunt betreft de sturing op verbonden partijen, zoals de Gemeenschappelijke Regeling Dienst Gezondheid en Jeugd. In dit inrichtingsplan zullen wij helder uitwerken hoe de positionering en governance van de Serviceorganisatie los van de Dienst Gezondheid en Jeugd wordt vormgegeven (zie daarvoor paragraaf 3.2). Daarnaast zal effectieve samenwerking moeten blijken uit de praktijk van coproductie van professionals in de gemeenten en de Serviceorganisatie.

1.2 Leerproces

- Niccolò Machiavelli

De hiervoor genoemde opgaven moeten in de uitvoering worden opgepakt en georganiseerd.

De visie van de 17 gemeenten in Zuid-Holland Zuid is dat deze opgaven kunnen worden opgepakt in effectieve rolverdeling en samenwerking op basis van dialoog en vertrouwen tussen de gemeenten, de Serviceorganisatie, de jeugdteams of sociale wijkteams en de zorgaanbieders. De Serviceorganisatie dient daarin namens de 17 gemeenten een organiserende en faciliterende rol te vervullen. Het realiseren van deze visie zal tijd vergen, op 1 januari 2016 en 1 januari 2017 moet wel duidelijke progressie merkbaar zijn.

Met het opleveren van dit inrichtingsplan (mei 2014) is nog veel cruciale informatie – zoals inzicht in budgetten – onduidelijk. Verder zullen zich in 2015 gebeurtenissen voordoen die wij vooraf niet kunnen voorzien. Dit vraagt om defensieve beleidsmatige en financiële kaders, rekening houden met risico's en worst case scenario's en dito financiële consequenties, pragmatische en realistische oplossingen ten aanzien van processen en ICT systemen, en flexibiliteit van organiseren.

De jeugdhulp is een complex werkveld en de keuzes die gemeenten moeten maken om tot effectieve en doelmatige jeugdhulp te komen zijn ingrijpend. Er is een grote diversiteit aan producten en diensten, zorgaanbieders, vormen van financiering en mogelijke prikkels. De huidige en verwachte

veranderingen in regelgeving vanuit het rijk vergt investeren in het leerproces bij de Serviceorganisatie en ketenpartners om voortdurend rechtmatig en met kennis van zaken te opereren. Sturen op effectieve en doelmatige jeugdhulp wordt een leerproces dat naar verwachting zeker 4 jaar duurt, volgens ervaringsdeskundige bestuurders, adviseurs en professionals uit de uitvoering.

Dit inrichtingsplan is opgesteld met in achtneming van de opgaven, de visie van de 17 gemeenten op sturing op de jeugdhulp, de (financiële) onzekerheden en het verwachte tijdspad van het leerproces. Enerzijds is het noodzakelijk dat we sturing ontwikkelen en hierover ambities formuleren en realiseren. Anderzijds getuigt het van realiteitszin om de sturingsmogelijkheden van gemeenten en de Serviceorganisatie niet te overschatten, om alert en voorzichtig te handelen ten aanzien van (financiële) risico's en om geen planningsoptimisme te hebben ten aanzien van de snelheid waarmee transitie en transformatie kunnen worden gerealiseerd. Ambitie en realiteitszin gaan in dit proces hand in hand.

1.3 Missie, taken en rollen

Missie

De 17 gemeenten in Zuid-Holland Zuid zijn verantwoordelijk voor effectieve, kwalitatief goede en doelmatige jeugdhulp. Zij zijn samen eigenaar en opdrachtgever van de Serviceorganisatie Jeugd en bepalen daarmee haar opdracht, meerwaarde en kaders. De meerwaarde die de gemeenten van de Serviceorganisatie Jeugd verwachten is samengevat in de volgende missie:

Taken

De 17 gemeenten zijn verantwoordelijk voor de jeugdhulp en sturen op de uitvoering ervan via de Serviceorganisatie. Zij geven deze sturing op twee manieren vorm: via mandaat (het opdragen van een taak aan de Serviceorganisatie) of delegatie (het overdragen van de bevoegdheden voor een taak).

Er is gekozen voor het _____ van de volgende taken:

- Het - in de betreffende gemeente of regio - organiseren van de toegang via het jeugdteam en het afsluiten van een contract daarvoor met de stichting Jeugdteams². Dit gebeurt conform de regionaal ontwikkelde formule, met aanvullende lokale wensen voor extra capaciteit of specifieke aandachtsgebieden voor het jeugdteam.
- De administratieve en formele afhandeling van formele besluiten in het kader van de Jeugdwet op basis van de keuzes in de toegang (jeugdteam):
 - o Het administratief afgeven van beschikkingen op toegekend recht op individuele voorzieningen;
 - o Het administratief afgeven van beschikkingen op Persoonsgebonden Budget aanvragen;
 - o Het adviseren over en administratief afgeven van beschikkingen in het kader van bezwaar en beroep (regionale commissie).

² Voor een toelichting op de positionering, rollen en governance van de stichting Jeugdteams Zuid-Holland Zuid verwijzen wij naar de sturingsnotitie.

De individuele gemeente neemt formeel de besluiten rond toekennen van zorg, PGB en bezwaar en beroep.

De 17 gemeenten in Zuid-Holland Zuid bepalen gezamenlijk, op regionaal niveau, de formule voor de jeugdteams. De individuele gemeenten blijven echter verantwoordelijk voor de manier waarop in hun gemeente de aansluiting plaatsvindt tussen het jeugdteam en de sociale opvoedomgeving en tussen het jeugdteam en de toegang tot Wmo en participatie. Op deze manier wordt gegarandeerd dat het jeugdteam wordt ingebed in en aansluit bij de lokale infrastructuur. Ook bepaalt de gemeente over welke competenties of specifieke kenmerken de jeugdhulpprofessionals in het lokale team moeten beschikken en hoe ver ze mogen gaan in het verlenen van ambulante hulp of zelfs specialistische hulp. Omdat de exacte invulling die aan de jeugdteams wordt gegeven per gemeente kan verschillen, kan deze taak het beste in mandaat worden opgedragen aan de Serviceorganisatie. Op deze manier kan gepaste regionale afstemming worden gezocht worden vanuit de gemeenten.

De volgende taken worden aan de Serviceorganisatie Jeugd Zuid-Holland Zuid:

- Het inkopen en contracteren van alle bestaande en nieuwe zorgaanbieders jeugdhulp (de regionale zorgmarkt).
- Het contracteren en bekostigen van
 - o Het Advies- en Meldpunt Huiselijk geweld en Kindermishandeling;³
 - o Het Diagnostisch Adviesnetwerk;
 - o De crisisdienst;
 - o De gecertificeerde instelling(en) die Jeugdbescherming en Jeugdreclassering taken uitvoeren.

Omdat het hier gaat om voorzieningen die volledig op regionaal niveau worden georganiseerd, dragen de gemeenten de bevoegdheden en budgetten hiervoor over aan de Serviceorganisatie. De bestuurlijke besluitvorming hierover ligt bij het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Dienst Gezondheid en Jeugd. Het Dagelijks Bestuur is eindverantwoordelijk voor gedelegeerde taken.

De verantwoordelijkheid voor het organiseren en de inhoud en kwaliteit van beleid rond gedelegeerde taken ligt bij de Serviceorganisatie. Dat betekent dat onder verantwoordelijkheid van het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling beleid rond gedelegeerde taken wordt ontwikkeld.

Rollen en positionering

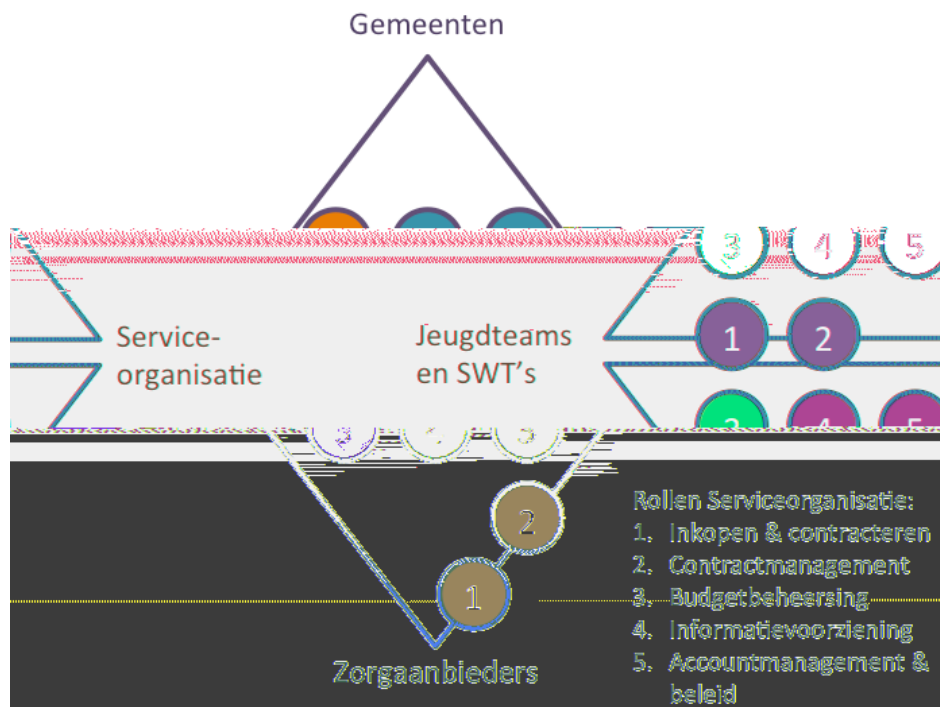
Om haar missie te kunnen volbrengen, vervult de Serviceorganisatie vijf verschillende rollen richting gemeenten, zorgaanbieders en de jeugdteams en sociale wijkteams. In het onderstaande figuur worden de rollen van de Serviceorganisatie schematisch weergegeven ten opzichte van de verschillende partijen.

- : de Serviceorganisatie is verantwoordelijk voor het inkopen van zorg en de bekostiging van de uitvoering ervan. Deze rol speelt daarom voornamelijk in de relatie tussen de Serviceorganisatie en zorgaanbieders en richting de stichting Jeugdteams.
- : de Serviceorganisatie stuurt en houdt toezicht op de prijs en prestaties van de zorgaanbieders en draagt zorg voor het monitoren en verantwoorden hiervan naar gemeenten en rijk. Namens de gemeenten in Zuid-Holland Zuid contracteert de

³ Een deel van het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling en Huiselijk Geweld (AMHK) wordt gefinancierd vanuit de Wmo. Hoe deze financiering opgepakt gaat worden is op het moment nog niet geheel duidelijk. Voor zover bekend heeft overdracht van taken rond het steunpunt huiselijk geweld van centrumgemeente Spijkenisse (voor de Hoeksche Waard) aan het AMHK nog niet plaatsgevonden.

Serviceorganisatie de jeugdteams en jeugdmedewerkers in sociale wijkteams via de stichting Jeugdteams.⁴ De Serviceorganisatie stuurt daarmee namens de gemeenten op de werking van de jeugdteams. Dit gebeurt niet op afstand maar op maandbasis en in nauwe samenwerking in de driehoek zodat sturing aan de voorkant en tijdige bijsturing door de gemeente mogelijk is. Ook deze rol vervult de Serviceorganisatie richting zorgaanbieders en richting de stichting Jeugdteams.

- : de Serviceorganisatie gaat verplichtingen aan voor Zorg in natura (ZIN) en het Persoonsgebonden budget (PGB) en meet de kwaliteit. Daarnaast zorgt ze dat betalingen worden gedaan, beschikkingen worden afgegeven en dat klachten, bezwaar en beroep worden afgehandeld namens de 17 gemeenten. De Serviceorganisatie vervult deze rol in de driehoek tussen gemeenten, de Serviceorganisatie en jeugdteams. Daarnaast doet ze dit ook in de driehoek tussen de jeugdteams en sociale wijkteams, de zorgaanbieders en de Serviceorganisatie.
- : de Serviceorganisatie organiseert de informatievoorziening en de inrichting en bewaking van de informatiehuishouding. Ze draagt zorg voor het leveren van informatie aan betrokken partijen en het monitoren van de verschillende doelen. Daarvoor maakt ze met de ketenpartners (jeugdteams en sociale wijkteams, het DAN, zorgaanbieders en wellicht ook huisartsen) afspraken over gebruik van eenduidige ICT voor de gehele keten. Ook deze rol vervult de Serviceorganisatie in beide driehoeken.
- : de Serviceorganisatie adviseert, monitort en verantwoordt aan gemeenten. Ze draagt bij aan soepele en effectieve samenwerking in de driehoek tussen gemeente, Serviceorganisatie en het jeugdteam of sociaal wijkteam. Ze is verantwoordelijk voor het organiseren van de beleidsfunctie en de inhoud van beleid rond gedelegeerde taken. Ook deze rol wordt uitgevoerd in beide driehoeken.



⁴ De DG&J vervult momenteel een rol in het contracteren van maatschappelijke zorg(coördinatie), corporaties en specifieke deskundigheden rondom zorg en overlast. Hoe dit met de vormgeving van het AMHK uitpakt moet nog worden bepaald.

1.4 Effectiviteit van de Serviceorganisatie

Randvoorwaarden

Om de Serviceorganisatie in staat te stellen effectief te zijn in het uitvoeren van haar missie dienen de 17 gemeenten een aantal randvoorwaarden te vervullen:

- Het zorg dragen voor een heldere rolverdeling en constructieve samenwerking tussen de gemeenten – individueel en samenwerkend – en de Serviceorganisatie. Dit betreft onder meer de samenwerking binnen de 3 regio's en rond taken als bezwaar en beroep, communicatie en lokaal en regionaal jeugdhulpbeleid.
- Het zorgen voor een eenduidige en gedeelde visie op de beleidsmatige en financiële kaders ten aanzien van jeugdzorgtaken en de manier waarop zij die visie en kaders gerealiseerd willen zien op een wijze die voor de Serviceorganisatie uitvoerbaar is en past binnen de voorgestelde exploitatiebegroting. Dat betreft ook het vastleggen van verantwoordelijkheden van zorgaanbieders in inkoopvoorwaarden, bijvoorbeeld in geval van incidenten of crisissituaties.
- Het waarborgen van een integraal organisatieconcept voor de Serviceorganisatie. De vijf rollen van de Serviceorganisatie zijn namelijk in samenhang noodzakelijk; één of meerdere rollen uit de opdracht van de Serviceorganisatie schrappen maakt deze minder of niet effectief in het uitvoeren van de andere rollen en het realiseren van de missie. Zonder verantwoordelijkheid en grip op informatiehuishouding en ICT is het moeilijk (zo niet onmogelijk) om invulling te geven aan budgetbeheersing, contractmanagement en accountmanagement.
- Het borgen van de financiële en personele randvoorwaarden om de missie en rollen van de Serviceorganisatie waar te maken. Dit houdt in dat de gemeenten via de raden en het bestuur van de Serviceorganisatie voldoende middelen en personele capaciteit beschikbaar stellen en een directeur aanstellen.

Evaluatie

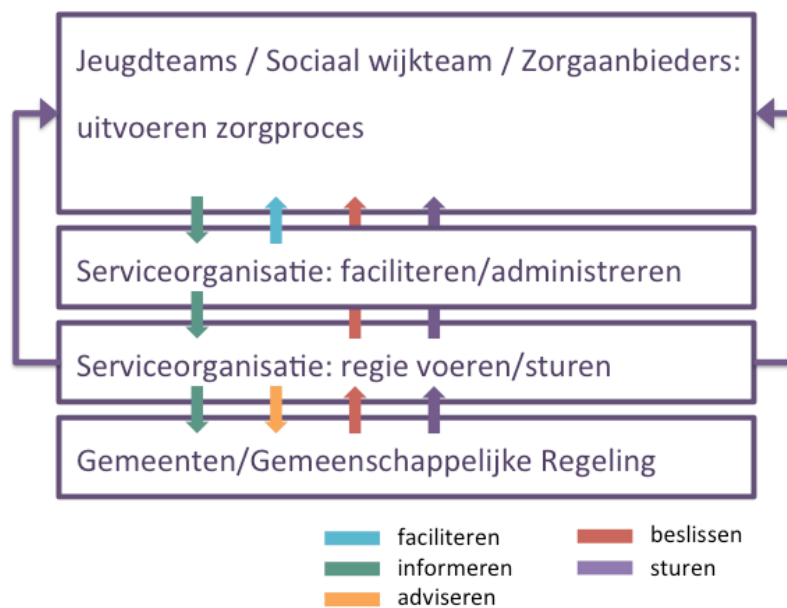
Medio 2017 moet de Serviceorganisatie hebben bewezen dat zij succesvol is gebleken in het steeds beter realiseren van de missie tegen het licht van het eerder geschetste leerproces. Aan de hand van het concept evaluatiekader – verder SMART te maken bij de start van het evaluatieonderzoek begin 2017 – kan worden bepaald of de Serviceorganisatie haar missie en rollen heeft waargemaakt en of zij dit heeft uitgevoerd binnen de daartoe gestelde inhoudelijke en financiële kaders. Op basis van dit kader wordt beoordeeld of de Serviceorganisatie Jeugd Zuid-Holland Zuid eind 2017 wordt opgeheven, of dat organisatie en personeel, contracten met onderaannemers, etc. verlengd mogen worden voor een volgende periode, bijvoorbeeld van 2018 tot 2020. Het concept evaluatiekader is te vinden in hoofdstuk 10 van het Toelichtend Rapport.

2 WAT MOET WORDEN GEORGANISEERD

2.1 Ketenproces jeugdhulp

De missie en vijf rollen van de Serviceorganisatie hebben wij vertaald in de processen die de organisatie uitvoert en de producten en diensten die ze aanbiedt.

Gegeven de missie – sturing door de 17 gemeenten mogelijk maken – zal de Serviceorganisatie zich primair bezighouden met . Dit houdt in dat de Serviceorganisatie voor de gemeenten, jeugdteams en sociale wijkteams het ketenproces inzichtelijk maakt. Om deze duiding mogelijk te maken heeft de Serviceorganisatie samen met vertegenwoordigers van de gemeenten, de jeugdteams en sociale wijkteams en een deel van de ketenpartners (met name zorgaanbieders) het gewenste ketenproces vanaf 1 januari 2015 in kaart gebracht. Het resultaat daarvan is opgenomen in het toelichtend rapport en hieronder in vereenvoudigde vorm weergegeven:



Het uitvoeren van het zorgproces gebeurt door jeugdteams, sociale wijkteams en zorgaanbieders. Zij voorzien de Serviceorganisatie van informatie over het type jeugdhulp en -zorg dat wordt ingeschakeld, de voortgang en afronding van hulp en zorg. De Serviceorganisatie is verantwoordelijk voor het verwerken en analyseren van deze informatie. Deze informatie wordt vervolgens vertaald naar beleids- en stuurinformatie voor de gemeenten (colleges en raden) en het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling (gedelegeerde taken), zodat gestuurd kan worden. Daarnaast wordt de informatie teruggekoppeld naar jeugdteams, sociale wijkteams en zorgaanbieders, zodat zij inzicht hebben in het proces en in de resterende budgetten. Tegelijkertijd kan de Serviceorganisatie met behulp van deze informatie direct sturen op de ketenpartners als zij afwijkingen van gemaakte contractafspraken en risico's signaleert.

De Serviceorganisatie moet de randvoorwaarden creëren om te sturen op het ketenproces zoals bedoeld in de beleidsvisies en moet ketensamenwerking waar mogelijk bevorderen. Een toelichting hierop is opgenomen in het Toelichtend Rapport, hoofdstuk 3. Deze samenwerking begint door

samen met de ketenpartners te duiden hoe het ketenproces werkt. Ketenpartners moeten weten wat de gemeenten beleidsmatig willen realiseren, binnen welke financiële kaders, en hoe zij daaraan kunnen bijdragen. Verder moeten ze weten hoe de keten werkt, hoe ze met elkaar moeten samenwerken en waarmee ze elkaar kunnen helpen. Daarnaast dient de aansluiting van de verschillende ketenpartners op informatiestromen te worden geborgd.

2.2 Informatievoorziening en ICT

Informatievoorziening is de cruciale sleutel in het vervullen van de missie en alle vijf rollen van de Serviceorganisatie. Om die reden hebben wij veel aandacht besteed aan het in kaart brengen van de informatiebehoeften van actoren gedurende de verschillende deelprocessen in het ketenproces. De ICT die nodig is om de uitvoering van het ketenproces mogelijk te maken wordt voorgeschreven en georganiseerd vanuit de Serviceorganisatie. De Serviceorganisatie geeft daarmee bindend aan hoe en via welke ICT aangesloten wordt op de informatie en processen rond jeugdhulp in Zuid-Holland Zuid, en welke informatie de verschillende partijen aan dienen te leveren. In dit proces neemt de Serviceorganisatie de zorgaanbieders zoveel mogelijk mee om de ICT aan te laten sluiten bij hun wensen en om draagvlak te creëren.

Kernfuncties van de informatievoorziening voor Jeugdhulp in ZHZ

Om tot maximale zelfredzaamheid, kwalitatieve goede zorg, excellente bedrijfsvoering en adequate verantwoording in de Jeugdzorg te komen, moet de informatievoorziening een viertal functies vervullen:

Het doel van jeugdzorg is om zo snel en zo goed mogelijk de juiste diagnose te kunnen stellen, cliënten te faciliteren in het zelf oplossen van problemen en het waar nodig bieden van praktische professionele hulp en zorg. Daarvoor is het nodig dat de professional integraal zicht heeft op de situatie van de cliënt (leefgebieden, zelfredzaamheid) en betrokken professionals of zorgaanbieders. Hiertoe hebben cliënten, jeugdteams en tijdelijk betrokken specialisten de juiste informatie nodig, alsmede de mogelijkheid om samen te werken en informatie te delen, uiteraard met inachtneming van privacywetgeving. Dit betreft een digitaal cliëntdossier en behandelplan waarin betrokkenen, inclusief de cliënten zelf, informatie over de cliënt en de behandeling (zowel voorgenomen activiteiten als effecten) kunnen vastleggen en delen.

Het verlenen van goede zorg binnen de krimpende zorgbudgetten vereist adequate facilitering en sturing van de administratieve processen. Hiertoe is een mechanisme nodig om – zonder verzwaring van de administratieve lasten – de follow-up, input, throughput, output en doorlooptijden van processen te bewaken. Zo is direct uit het operationele zorgproces – dus zonder aanvullende administratieve handelingen – informatie te verkrijgen over aantallen indicaties, beschikkingen, zorgtype, inschakelen van betreffende zorgaanbieder, klachten en bezwaar- en beroepszaken. Het streven is om deze functie naadloos en voor de gebruiker op werkbare wijze te integreren met de ‘cliëntdossier en behandelplan functie’.

Jeugdzorg valt en staat ook bij het goed inkopen van zorg tegen de juiste contractuele voorwaarden, tijdige bevoorschotting van (DBC gerelateerde) zorg en eindafrekening, zorgvuldig declareren in relatie tot goedgekeurde indicaties en beschikkingen, het tijdig (en automatisch) betalen van facturen en het monitoren van en bijsturen op het nakomen van de afspraken. Een functie die het mogelijk maakt deze processen tijdig en zorgvuldig uit te voeren is dus essentieel.

Alle partijen – gemeenten, jeugdteams, zorgaanbieders en de Serviceorganisatie Jeugd – hebben een behoefte aan betrouwbare, tijdige en volledige informatie over verwachte en bereikte beleidseffecten en prestaties van zowel het eigen als gezamenlijke functioneren. Deze informatie komt wederom bij voorkeur rechtstreeks uit het primaire zorgproces zonder (veel) aanvullende handmatige administratieve vastlegging van extra gegevens.

Geïntegreerde informatievoorziening en ICT

Het streven van de Serviceorganisatie Jeugd samen met de ketenpartners is om bovenstaande vier functies te faciliteren met ICT voorzieningen die het werk van de betrokken zorgprofessionals en administratieve staf en management vergemakkelijken, zonder dit in een knellend keurslijf te stoppen. Hierbij is gekozen voor pragmatische oplossingen die vóór 1 januari 2015 operationeel zijn. Als uitgangspunt kiezen wij voor standaardoplossingen en voorkomen wij dure maatwerkvoorzieningen.

In de daarop volgende twee jaar wordt de werkwijze van de jeugdzorg in Zuid-Holland Zuid geoptimaliseerd en worden verbeteringen in de ICT doorgevoerd. Daarna is er ruimte voor innovatie in vroegsignalering, zelfredzaamheidsvoorzieningen voor cliënten (bijvoorbeeld eHealth apps) en specialistische behandeling. Met deze aanpak wordt de transitie voor alle betrokkenen haalbaar en behapbaar en kunnen gemeenten tijdig 'in control' komen van de Jeugdzorg in Zuid-Holland Zuid.

Inrichtingsprincipes

Voor de inrichting en operationalisering van het ketenproces en bijkomende informatievoorziening zullen de volgende principes gehanteerd worden.

- Focus op vroegsignalering, zelfredzaamheid, minimalisering van zorgvraag, meer samenwerken en snel terugtrekken waar mogelijk.
- Regie op basis van real-time stuurcijfers, afgeleid uit operationele informatie uit het zorgproces.
- Begin met samenwerken, daarna komt de ICT behoefte.
- Het controle- en leermechanisme is de dialoog in de jeugdteams en die met het DAN en zorgaanbieders.
- Administratieve handelingen en automatisering worden uitbesteed aan ervaren marktpartij(en).

- De Serviceorganisatie Jeugd faciliteert de informatievoorziening en de ICT van de jeugdteams (via de Stichting Jeugdteams), alsmede de informatievoorziening aan gemeenten en zorgaanbieders binnen afgesproken kaders.
- De cliënt moet altijd bij de informatie kunnen die over hem/ haar vastligt.
- Het integraal verbinden van informatiestromen en werkprocessen gebeurt alleen als dit zinvol is.
- Basale informatie inzake kind en gezin wordt gedeeld binnen de jeugdteams en met het Diagnostisch Adviesnetwerk en zorgaanbieders, uiteraard met inachtneming van de privacywetgeving en de toestemming van de cliënt. Eenheid van taal en betekenis, ook in verbinding met de Raad voor de Kinderbescherming, standaardisatie voor gegevensuitwisseling en leren van elkaar staan hierbij centraal. Er wordt niet gefocust op 'het' dossier. De specialist moet het cliëntdossier van het jeugdteam in en uit kunnen stappen.
- We gaan uit van hergebruik van bestaande systemen van zorgaanbieders en minimale verstoring.
- In de verantwoording is een sterke vereenvoudigingslag nodig: deze moet globaler maar wel goed toetsbaar op de toegevoegde waarde die wordt geleverd.

Programma van eisen

Voor de informatievoorziening rond jeugdhulp in Zuid-Holland Zuid is een programma van eisen ontwikkeld. Het voert te ver dit programma op te nemen in het voorliggende document. Wel wijzen wij op de belangrijkste verbeteringen in informatievoorziening ten opzichte van de huidige informatievoorziening rond jeugdhulp:

- Het eerder signaleren van problemen en oorzaken en het sneller aan kind of gezin aanreiken van praktische tips en hulpmiddelen om het probleem zelf op te lossen.
- Het binnen jeugdteams en met het Diagnostisch Adviesnetwerk en zorgaanbieders delen van informatie, plannen, zorgvragen en-aanbod.
- Indicatie voor specialistische zorg.
- Het indiceren van zorgbehoefte(n), opstellen van een behandelplan (inclusief focus op zelfredzaamheid en met verwijzingen naar de Product Diensten Catalogus) en delen hiervan met het kind of gezin, het jeugdteam en huisartsen.

- Zoveel mogelijk geautomatiseerd afhandelen, daar waar nodig expertmatig afhandelen.

- Maximaal automatiseren van administratieve afhandeling.

Implementatieplan en budget voor de korte termijn (2014)

In 2014 ligt de focus op de operationalisatie van Serviceorganisatie Jeugd en de jeugdteams. De hiertoe belangrijkste ICT gerelateerde activiteiten en operationele jaarlijkse kosten betreffen:

- Het blijven uitvoeren van procesoptimalisaties en ketenafstemming (voor alle casuïstiek).
- Het (door)ontwikkelen, het onderhoud en de licenties van een 'portal' en een 'capaciteitsplatform' voor de jeugdteams in hun interactie met het kind en het gezin en met het DAN en zorgaanbieders. Kosten hiervoor bedragen € 150.000,-.
- Het implementeren, doorontwikkelen en onderhoud van ICT voorzieningen (verzorgd door een business process outsourcing (BPO) partner) voor 'Beschikkingen, Administratie afhandeling zorg, Monitoring, Inkoop & Contractmanagement en Financiën & Budgetbeheersing'. Kosten hiervoor bedragen € 234.000,- voor jaarlijks gebruik en € 200.000,- voor jaarlijkse doorontwikkeling en aansluiting op veranderende wensen van belanghebbenden.
- De (door)ontwikkeling, het onderhoud en de licenties van een website van de Serviceorganisatie Jeugd, voor communicatie met zorgaanbieders. Kosten hiervoor bedragen € 5.000,-.
- De implementatie, inrichting en licenties van devices en applicaties voor samenwerking en kantoorautomatisering, HR en financiën (op basis van Software as a Service). Kosten hiervoor bedragen € 65.000,-.
- Een post voor onvoorziene uitgaven (risico's en additionele wensen van belanghebbenden), gemaximeerd op 18,5% van de bovenstaande som, zijnde € 121.000,-.

Roadmap voor 2015-2017

In 2015 tot en met 2017 ligt de focus op de optimalisatie van de werking van de jeugdteams, de samenwerking met de ketenpartners en de werking van de Serviceorganisatie Jeugd zelf.

- 2015 - 2016: Optimalisatie van de werkwijze van de jeugdteam, de interactie met zorgaanbieders en het doorvoeren van functionele verbeteringen in de portal en de administratieve (BPO) ondersteuning.
- 2017: Innovatie in vroegsignalering, zelfredzaamheidsvoorzieningen (bijv. eHealth apps) en specialistische behandeling.

Daarnaast hebben wij marktpartijen gevraagd om een indicatie te geven van de benodigde functionaliteiten en dienstverlening en de daarmee gemoeide kosten voor het realiseren van de benodigde ICT, zodat het ketenproces Jeugdhulp operationeel kan zijn per 31 december 2014. Ook deze kosteninschattingen zijn meegenomen in de berekening van de exploitatiebegroting.

2.3 Processen, producten en diensten van de Serviceorganisatie

De vijf rollen van de Serviceorganisatie zijn uitgewerkt in de volgende processen, producten en diensten. Onderstaand overzicht betreft de samengevatte versie; in het Toelichtend Rapport is een uitgebreid overzicht opgenomen van processen per rol, deelprocessen, en een overzicht van producten en diensten.

Deelprocessen	Producten en diensten
Inkoop en contracteren <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen inkoopbeleid en besluitvorming - Onderhandelingen en contracteringsproces 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgesteld inkoopbeleid - Afgesloten contracten met zorgaanbieders en stichting Jeugdteams
Contractmanagement <ul style="list-style-type: none"> - Contractmanagement processen - Informatie over dienstverlening en het analyseren en behandelen van klachten 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgelegde afspraken over bijsturing - Afgehandelde klachten
Budgetbeheersing en risicomanagement <ul style="list-style-type: none"> - Besluitvorming over financiën jeugdhulp en risico's - Registraties van indicaties - Juridische processen: beschikking, bezwaar en beroep - Communicatie - Financieel-administratieve processen: het vastleggen van financiële verplichtingen tot en met het uitvoeren van betalingen - Budget- en risicomanagementprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiële besluiten en besluiten over risico's - Geregistreerde indicaties - Afgegeven beschikkingen - Afgehandelde bezwaar- en beroepszaken - Communicatie over afgegeven beschikking - Vastgelegde financiële verplichtingen - Verwerkte geaccordeerde betalingen - Getroffen maatregelen gericht op budgetbeheersing
Informatiemanagement <ul style="list-style-type: none"> - Afstemming met en afspraken maken met ketenpartners over informatiehuishouding - Zorgen voor beschikbare ICT systemen - Het ontwikkelen en genereren van rapportages 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgelegde afspraken met ketenpartners over ketenproces, informatievoorziening en ICT - Ingerichte, beschikbare en beheerde informatiehuishouding en ICT - Rapportages per regio, gemeente, jeugdteam, naar vastgestelde en in informatiehuishouding vastgelegde informatiebehoefte
Accountmanagement <ul style="list-style-type: none"> - Het monitoren en evalueren van de jeugdteams - Het bevorderen van goede samenwerking en communicatie met ketenpartners - Afstemmen met gemeenten en jeugdteams en sociale wijkteams in driehoeksrelatie - Het organiseren van de regionale beleidsvorming - Het zorg dragen voor de inhoudelijk sterke kwaliteit van benodigd beleid voor het realiseren van missie en rollen - Externe communicatie over doel en functioneren jeugdzorg 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwalitatieve rapportages jeugdteams - Beleid en besluitvorming - Afspraken en interventies gericht op de borging

Naast deze processen, producten en diensten organiseert de Serviceorganisatie ook afstemming met de andere actoren, zodat voor alle ketenpartners duidelijk is wie welke rollen vervult, processen uitvoert en producten en diensten levert in het ketenproces jeugdhulp. Daarnaast draagt ze zorg voor verwachtingsmanagement richting de verschillende partijen in het ketenproces.

2.4 Sturing en verantwoording op resultaten

Een uitgangspunt is dat de Serviceorganisatie stuurt en verantwoordt op resultaten.

De resultaten die de 17 gemeenten van de Serviceorganisatie vanaf 1 januari 2015 mogen verwachten zijn:

- Afgesloten contracten met zorgaanbieders, waarmee continuïteit van zorg wordt gerealiseerd.
- Sturing op de uitvoering van contracten, bijsturing waar nodig (zoals in geval van klachten, signalen dat de resultaten achterblijven of signalen dat de dienstverlening verbetering behoeft).
- Een afgesloten contract met de stichting Jeugdteams, met verbijzondering naar de keuzes die de 17 gemeenten hierover hebben gemaakt ten aanzien van breedte, diepte en inbedding van het jeugdteam.
- Rechtmatig publiekrechtelijke besluiten nemen in opdracht van de gemeenten, waaronder het afgeven van indicaties en PGB's.
- Faciliteren van de afhandeling van bezwaar en beroep.
- Heldere administratieve processen en beschikbare (ICT-)systemen ten behoeve van de primaire maar ook sturende en ondersteunende processen rond jeugdhulp bij gemeenten, jeugdteams en zorgaanbieders.
- Reguliere documenten in het kader van de planning & controlcyclus zoals een begroting en jaarrekening van de Serviceorganisatie in aansluiting op de reguliere gemeentelijke planning & controlcyclus.
- Jaarlijks uitvoeringsprogramma jeugdhulp.
- Maandelijkse informatie over relevante indicatoren uit het jeugdhulp ketenproces die aangeven in hoeverre doelstellingen van jeugdbeleid worden gerealiseerd, in aansluiting op het jaarlijks uitvoeringsprogramma. Hierbij valt te denken aan aantallen indicaties, aantallen cliënten in zorg, onderscheid naar zorgtype en naar gemeente.
- Maandelijkse financiële stuurinformatie, zoals budgetbewaking en het budgettair neutraal uitvoeren van jeugdhulptaken. Dit wordt afgestemd met de controllers en zondig met een vertegenwoordiging van portefeuillehouders uit de drie regio's.
- Maandelijkse gesprekken gericht op het leerproces en verbetering van het effectief en doelmatig opereren van de jeugdteams. Deze gesprekken worden gevoerd in de driehoek tussen gemeente of regio, jeugdteam(s) en Serviceorganisatie en gefaciliteerd door het accountmanagement van de Serviceorganisatie. De gemeente stuurt in deze gesprekken op realisatie van haar visie.
- Tweemaandelijkse gesprekken met 17 individuele portefeuillehouders Jeugd ter informatie en ter ondersteuning van het kunnen nemen van hun verantwoordelijkheid als bestuurlijk verantwoordelijke.
- Voorbereiding en follow-up van de besluitvorming door het Dagelijks en Algemeen Bestuur van de GR en de colleges en raden, wanneer dit nodig is voor uitvoering van de taken van de Serviceorganisatie.
- Interventies bij dreigende budgetoverschrijdingen door jeugdteams of zorgaanbieders, al dan niet na bestuurlijk commitment vanuit de gemeenten.
- Het doelmatig en binnen de kaders van de exploitatiebegroting uitvoeren van de taken.

Een deel van deze resultaten zal op basis van ervaringscijfers verder SMART worden uitgewerkt en gekoppeld worden aan de te formuleren meetbare doelen van prestatie management. Een ander

deel van de resultaten is kwalitatiever van aard en daarom minder gemakkelijk meetbaar te maken. Er valt dan met name te denken aan de kwaliteit van samenwerking en communicatie.

De opdracht aan de Serviceorganisatie (in de vorm van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, financiële afspraken, missie en rollen, processen, producten en diensten en resultaten) wordt vastgelegd in een managementcontract, af te sluiten tussen het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling en de directeur van de Serviceorganisatie. De directeur van de Serviceorganisatie legt over het behalen van deze resultaten op kwartaalbasis verantwoording af aan het bestuur.

3 HOE WORDT DE SERVICEORGANISATIE GEORGANISEERD

3.1 Karakter Serviceorganisatie

De Serviceorganisatie is ten behoeve van de 17 gemeenten in Zuid-Holland Zuid een regieorganisatie die:

- Van de 17 gemeenten een opdracht krijgt met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de financiële middelen om haar opdracht waar te maken;
- Van de 17 gemeenten doelen, beleidsmatige en financiële kaders ontvangt om jeugdhulp tactisch-operationeel te organiseren;
- Op basis van de doelen en kaders met de gemeenten een contract sluit over de te realiseren prestaties als Serviceorganisatie;
- Zelf verantwoordelijk is voor het organiseren en de inhoud van beleid rond gedelegeerde taken;
- Namens de 17 gemeenten stuurt richting de stichting Jeugdteams en zorgaanbieders op de realisatie van doelen binnen de gestelde beleidsmatige en financiële kaders, en die op basis van monitoring ook bijstuurt op de uitvoering;
- Zorgt dat samenwerking wordt gefaciliteerd in de driehoek van gemeente, Serviceorganisatie en jeugdteam en dat de gemeente actueel goed op de hoogte is van de prestaties en het functioneren van het jeugdteam;
- Namens de 17 gemeenten haar budgetbewaking- en risicomanagementrol invult via interventies bij jeugdteams (in afstemming met de betreffende gemeente(n)) en zorgaanbieders, zo nodig op basis van bestuurlijke besluitvorming;
- Aan de 17 gemeenten adviseert ten behoeve van besluitvorming, besluitvorming faciliteert en de follow-up borgt;
- Zorgt dat zij tactisch-operationeel alle randvoorwaarden organiseert of beïnvloedt en daarmee het ketenproces jeugdhulp zo optimaal mogelijk faciliteert en het ketenproces bewaakt.

De Serviceorganisatie is een verbindende netwerkorganisatie. Waar hier over 17 gemeenten gesproken wordt zal de Serviceorganisatie zakelijk en volgens de afspraken over delegatie en mandatering het juiste bestuur aanspreken. De verantwoordelijk bestuurder en directeur van de Serviceorganisatie zullen de raden, colleges van B&W en ambtelijk verantwoordelijken in de organisaties zo goed mogelijk informeren en faciliteren in hun rolneming. Kwaliteit van samenwerking wordt bepaald door alle partijen. Daarom is de Serviceorganisatie in het succes van haar functioneren ook afhankelijk van de houding en bereidheid van de 17 gemeenten en andere partners om effectief samen te werken.

3.2 Governance en positionering Serviceorganisatie

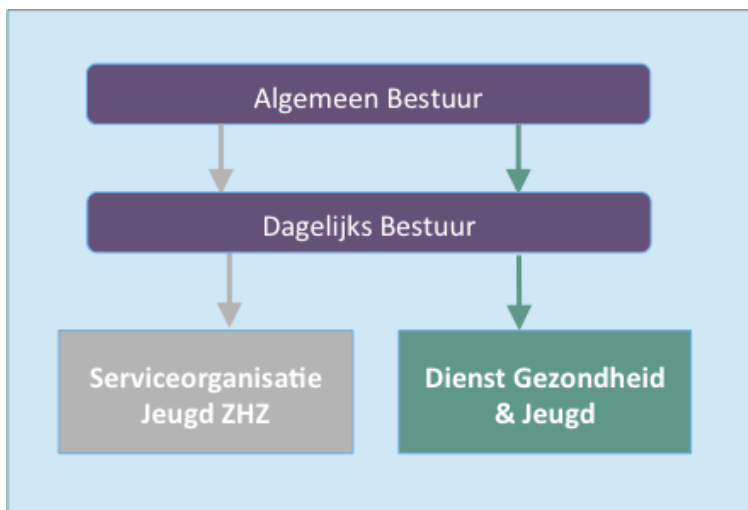
Governance

Over de governance van de Serviceorganisatie worden afspraken gemaakt om lokale zeggenschap invulling te geven. Gemeenten zijn en blijven verantwoordelijk. Lokale bestuurders hebben naast hun lokale verantwoordelijkheid ook een regionale verantwoordelijkheid voor de keuzes die in het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling worden gemaakt. Om hierover verantwoording af te kunnen leggen aan hun lokale raden worden ze ook op dit gebied gefaciliteerd.

De governance van de Serviceorganisatie heeft de volgende kenmerken:

- De Serviceorganisatie wordt organisatorisch en financieel onafhankelijk van de DG&J gepositioneerd.
- Het Algemeen Bestuur stelt de kaders voor de Serviceorganisatie vast op basis van kaderstelling door de raden en voorbereidende besluitvorming in colleges van B&W en Dagelijks Bestuur en neemt besluiten voor zover dit niet tot het mandaat van het Dagelijks Bestuur hoort.
- Het Dagelijks Bestuur stuurt op de taakuitvoering door de directeur van de Serviceorganisatie en legt hierover verantwoording af aan het Algemeen Bestuur; het Dagelijks Bestuur neemt besluiten in het kader van de rolvulling van de Serviceorganisatie (m.n. budgetbewaking) binnen door het Algemeen Bestuur gestelde kaders.
- De directeur van de Serviceorganisatie stuurt de kernorganisatie aan en de dienstverleners die onder verantwoordelijkheid van de Serviceorganisatie taken uitvoeren; hij of zij legt rechtstreeks verantwoording af aan het Dagelijks Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling.

In schema samengevat ziet dat er als volgt uit:



Uitgebreidere informatie over sturing en governance van de Serviceorganisatie is te vinden in de sturingsnotitie, die tegelijkertijd met dit inrichtingsplan ter besluitvorming zal worden voorgelegd.

3.3 Organisatie en inrichting van de Serviceorganisatie

Dienstverleningsconcept

Het dienstverleningsconcept van de Serviceorganisatie Jeugd Zuid-Holland Zuid typeren wij als transparant, toetsbaar, zichtbaar en proactief naar gemeenten, jeugdteams en sociale wijkteams. Dat betekent dat de werkwijze van de Serviceorganisatie voor alle actoren helder en voorspelbaar is. De Serviceorganisatie zal signaleren en bespreekbaar maken wat kansen of risico's oplevert ten aanzien van de jeugdhulp of beleidsmatige en financiële kaders van de gemeenten. De Serviceorganisatie is communicatief en begrijpt de noodzaak van het bieden van duidelijkheid aan belanghebbenden (cliënten en burgers, politiek, bestuur, management, medewerkers en anderen) over hoe de samenwerking werkt en welke rollen de Serviceorganisatie vervult.

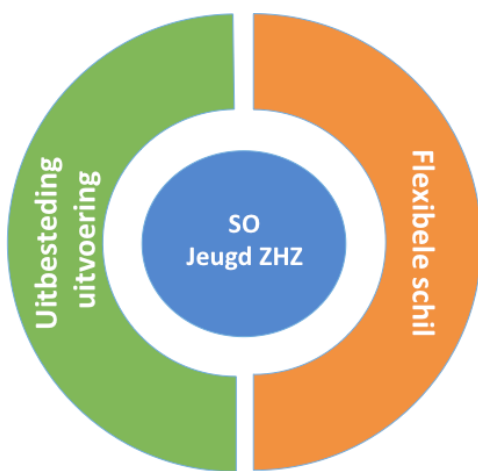
Organisatieconcept

Op basis van de missie en vijf rollen van de Serviceorganisatie wordt een sterke en flexibele regieorganisatie gebouwd, die in de kern hooggekwalificeerd en kleinschalig zal worden georganiseerd. Onder een sterke regieorganisatie wordt verstaan dat tactische en uitvoerende taken en activiteiten van de Serviceorganisatie maximaal worden uitbesteed.

Ten aanzien van uitbesteden hanteren wij een tweetal varianten:

- een flexibele schil van marktpartijen en personele capaciteit vanuit de 3 regio's: personeel dat beschikt over specifieke kennis of vaardigheden benodigd in aanvulling op de kernorganisatie om bij pieken in het werk of bij specifieke projecten extra inspanningen te kunnen leveren
- een partij als dienstverlener om de administratief-uitvoerende processen die tot de verantwoordelijkheid van de serviceorganisatie horen uit te voeren.

In schema weergegeven:



Een verantwoorde keuze tussen zelf doen en uitbesteden wordt gemaakt op basis van afwegingen omtrent duurzaamheid en continuïteit van de organisatie, kennisopbouw ten aanzien van jeugdzorg, marktkennis en regelgeving, financiële kaders en de aard van de uit te voeren werkzaamheden (met name beheersmatige aspecten).

Voor dit organisatieconcept is gekozen op basis van de volgende overwegingen:

- De nieuwe taken rond jeugdzorg leveren de komende jaren een uitdagend leerproces op, dat specifieke expertise en flexibiliteit vergt en waarin fouten gemaakt zullen worden.
 - o Er zijn marktpartijen die beschikken over de specifieke expertise en ingerichte processen en systemen (momenteel geschikt voor dienstverlening op Wmo-gebied) die geschikt kunnen worden gemaakt voor de uitvoerende processen rond jeugdzorg. Zij kunnen door hun specialisatie betere kwaliteit leveren dan wij zouden kunnen organiseren.
 - o De verwachting op basis van een uitgevoerde marktverkenning is dat de prijs van de integrale dienstverlening door deze marktpartijen lager is dan het zelf uitvoeren van deze processen en het investeren in de ICT.
 - o De benodigde flexibiliteit vergt dat kan worden op- en afgeschaald in de uitvoering. Overheidsorganisaties zijn hierin vaak minder goed dan marktpartijen, gegeven de arbeidsvoorwaarden en ontslagbescherming van ambtenaren.
 - o Als er te grote fouten gemaakt worden, is het beter mogelijk om een marktpartij te vervangen door een alternatieve marktpartij dan de eigen organisatie of een contract met een overheidsorganisatie zoals het Servicecentrum Drechtsteden te moeten aanpassen.

- De Serviceorganisatie moet per medio 2017 zijn geëvalueerd en per eind 2017 kunnen worden gecontinueerd voor een nieuwe periode of worden opgeheven met zeer beperkte frictiekosten. Op grond van deze overwegingen wordt gekozen om de bedoelde dienstverlening niet in te besteden bij het Servicecentrum Drechtsteden (SCD) voor de periode tot en met eind 2017.

Aan de hand van het geschetste ketenproces en op basis van gesprekken met marktpartijen is de volgende tabel opgesteld. Daarbij geven wij per rol aan welke aspecten de Serviceorganisatie zelf uitvoert en welke aspecten worden uitbesteed:

Rollen	Zelf doen	Uitbesteden
Rol 1. Inkopen en contracteren Rol 2. Contract-management	Voor 25 tot 30% zelf doen: <ul style="list-style-type: none"> - Vertaling van kaders gemeenten naar inkoop - Kritieke gesprekken - Onderhandelingen 	Strategische advisering Uitbesteden naar flexibele schil: <ul style="list-style-type: none"> - Pieken in capaciteit - Ondersteunende werkzaamheden
Rol 3. Budgetbeheersing en risicomangement	Voor 15 tot 20% zelf doen: <ul style="list-style-type: none"> - Financiële control en verantwoordelijkheid - Opdrachtgeverschap naar externe dienstverleners - Alle activiteiten met meerwaarde - Betreft strategische analyses, advies t.b.v. besluitvorming en interventies - Verbinding inkoop-contractmanagement 	Uitbesteden naar business process outsourcing partner: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende werkzaamheden op financieel-administratief en juridisch gebied Uitbesteden naar flexibele schil t.b.v. juridisch proces (beschikkingen, bezwaar en beroep); partnering benadering
Rol 4. Informatievoorziening	Voor 20% zelf doen: <ul style="list-style-type: none"> - Opdrachtgeverschap naar externe dienstverleners - Control op informatiehuishouding - Aanvullende analyse 	Uitbesteden naar business process outsourcing partner: <ul style="list-style-type: none"> - Genereren rapportages op basis van financieel-administratief en juridische uitvoerende processen - Beschikbaarheid van portal en ICT voor ketenpartners
Rol 5. Accountmanagement en beleid	Accountmanagement voor 80% zelf doen <ul style="list-style-type: none"> - Samenwerking in de driehoek gemeenten – SO – jeugdteams en sociale wijkteams: leerproces, interventies - Ondersteuning voorlichting aan de keten over budgetrisico's Coördinatie van beleidsrol (10%)	Ondersteuning accountmanagement via flexibele schil. Beleidsmatige taken zullen worden georganiseerd vanuit de SO en voor 90% worden uitgevoerd door een regionaal beleidsteam, bemenst vanuit de drie regio's

Het concept en de bemensing van de organisatie van het regionaal beleidsteam als flexibele schil rond de kernorganisatie wordt in de tweede helft van 2014 ingevuld. Gekozen wordt voor een regionaal beleidsteam bestaande uit beleidsadviseurs vanuit elk van de drie regio's. Zo wordt ook de verbinding tussen gemandateerd en gedelegeerd beleid bewaakt.

Voor het uitvoeren van de beleidsrol wordt vanuit de drie regio's personele capaciteit geleverd of worden de middelen beschikbaar gesteld om personele capaciteit in te schakelen. De directeur Serviceorganisatie stuurt op de beschikbaarheid, kwaliteit en daarmee op de personele samenstelling van het regionaal beleidsteam en maakt hierover afspraken met de secretarissen en directeurs.

Kwaliteit en slagvaardigheid

Door te kiezen voor een regieorganisatie zal de Serviceorganisatie beperkt worden tot een kernorganisatie die hooggekwalificeerd en kleinschalig is.

Onder hooggekwalificeerd verstaan wij een organisatie die bestaat uit professionals die op WO of WO+ denk- en werkniveau opereren, die ervaren zijn in het slagvaardig en intelligent opereren in de hiervoor benoemde rollen en context. De keuze voor hooggekwalificeerde professionals is een keuze voor kwaliteit die nodig is voor het leerproces en het gericht en gepast bevorderen en beperken van ontwikkelingen rond de jeugdhulp in Zuid-Holland Zuid.

De organisatie is kleinschalig in de zin dat de formatieomvang beperkt wordt tot 9 professionals met een contract voor bepaalde tijd – tot uiterlijk eind 2017 – bij de Serviceorganisatie, die de kernorganisatie vormen. Om effectief te kunnen zijn is een uitgebalanceerd team nodig met een directeur op schaal 15, twee medewerkers op schaal 14, vier medewerkers op schaal 13 en twee medewerkers op schaal 11. Daaromheen is sprake van een flexibele schil van dienstverleners die tijdelijk of bij pieken specifieke expertise kunnen inbrengen. Verder kiezen wij voor uitbesteding van de uitvoering. Daarvoor contracteren wij één of meerdere externe dienstverleners die de operationele administratieve processen rond jeugdhulp uitvoeren en daarvoor de nodige ICT bieden via beveiligde ‘cloud’ oplossingen.

Dit organisatieconcept is leidend voor de verdere concretisering van de inrichting en uitwerking in randvoorwaarden en begroting.

3.4 Risicomanagement Serviceorganisatie

Het risicomanagement inzake het realiseren van jeugdhulp ambities en beleid wordt beschreven in het Beleidsrijk Transitiearrangement (BRTA). Daarbij gaat het om zaken als de financiële consequenties van budgetoverschrijding rond Persoonsgebonden budget, onvoldoende macrobudget voor zorg en uitvoering, verkeerde zorginhoudelijke keuzes, toenemende zorgvraag en onvoldoende grip op het inschakelen van zorg (indicaties) door medische verwijzers zoals huisartsen. In deze paragraaf beperken wij ons tot de risico's die betrekking hebben op de organisatie.

De Serviceorganisatie Jeugd ZHZ is een nieuwe organisatie met eigen risico's. Hierop is een risicoanalyse uitgevoerd. Op basis van deze risicoanalyse zijn risico-oorzaken, risicogebeurtenissen, en beheersmaatregelen in kaart gebracht. In dit plan volstaan wij met het samenvatten van de hoofdlijnen en financiële consequenties.

De belangrijkste risicogebeurtenissen die aan de voorkant onderkent worden zijn:

- onvoldoende vertrouwen in functioneren jeugdstelsel en onvoldoende draagvlak voor rolvulling Serviceorganisatie bijvoorbeeld als gevolg van het voordoen van incidenten; met als gevolg toenemende spelregels (risico-regelreflex), bestuurlijke drukte en afnemende daadkracht, onvoldoende feitelijke governance en besluitvorming rond gedelegeerde taken en verantwoordelijkheden
- onvoldoende invulling gegeven aan de randvoorwaarden aan de voorkant om de missie en rollen te realiseren: onvoldoende budget, onvoldoende bestuurlijke en ambtelijke samenwerking binnen de 3 regio's, onvoldoende commitment om personele inzet te leveren t.b.v. de flexibele schil en in het bijzonder het regionaal beleidsteam jeugd, onvoldoende scherpte vanuit beleidskaders ten aanzien van operationele uitwerking van bijv. solidariteit en risicoverevening
- onvoldoende kwalitatief sterke, flexibele en daadkrachtige invulling van de kernorganisatie

- onvoldoende vlotte en effectieve implementatie van de ICT rond jeugdhulp als gevolg waarvan de monitoring onvoldoende efficiënt kan worden vormgegeven en relatief veel handmatig en improviserend moet worden vormgegeven
- onvoldoende zicht op de prestaties van de jeugdhulpaanbieders en jeugdteams, onvoldoende goede informatie om te kunnen sturen.

De beheersmaatregelen die hierop worden ingezet zijn als volgt:

- vergroten en versterken van duidelijkheid en bewustzijn rond operationele uitwerking van bestuurlijk handelen rond rol 3. budgetbewaking en risicobeheersing: risicomangement rond jeugdhulp is grotendeels een verantwoordelijkheid voor het bestuur van Serviceorganisatie voor gedelegeerde taken en daarnaast een verantwoordelijkheid voor colleges en raden voor gemandateerde taken
- zo grondig mogelijk uitwerken van inrichtingsplan en exploitatiebegroting; dilemma's en keuzes aan de voorkant bespreken met bestuurders en raden; defensief financieel beleid
- werving en selectie van directeur en medewerkers kernorganisatie in lijn met het geschetste verwachtingspatroon qua inspanningen en resultaten; sturing door het Algemeen Bestuur op managementcontract met directeur
- goed contracteren met aanbestedingspartners; daadkrachtig implementeren van administratieve en ICT-processen en systemen; sturen op realisatie van contractafspraken met aanbestedingspartners
- goed inrichten van contractmanagement en accountmanagement; vastleggen van spelregels en uitwerken van het belonen van gewenst gedrag en begrenzen van ongewenst gedrag.

Verder is een kwantitatieve inschatting gemaakt van de financiële consequenties als gevolg van het mogelijk voordoen van de hiervoor beschreven risicogebeurtenissen. Daarbij is rekening gehouden met de ingeschatte kans dat risicogebeurtenissen zich gaan voordoen. De financiële impact als gevolg van voorgenoemde risico's is ingeschat op € 500.000,- voor 2015. De serviceorganisatie kent geen eigen weerstandsvermogen (eigen vermogen, reserves en voorzieningen) om het voordoen van deze risico's binnen de eigen begroting op te vangen. Gekozen is voor het laten opnemen van de hiervoor beschreven risico's en financiële consequenties als onderdeel van de risicoparagraaf verbonden partijen van de 17 gemeenten.

4 HOEVEEL KOST DE SERVICEORGANISATIE

4.1 Uitgangspunten begroting

Ten aanzien van de uitgangspunten en kaders voor de kosten van de serviceorganisatie hebben wij de volgende zaken genoteerd:

- De begroting van de Serviceorganisatie moet voldoende zijn om structureel de kwaliteit en slagkracht te leveren die nodig is voor het vervullen van de door de 17 gemeenten gevraagde taken en de missie. Tegelijkertijd dienen de organisatiekosten van de Serviceorganisatie beperkt te blijven, zodat het geld zoveel mogelijk terecht komt bij de daadwerkelijke zorg voor de jeugd.
- De kosten van de Serviceorganisatie worden begrensd door het budget dat vanuit het rijk beschikbaar wordt gesteld. Aanloopkosten kunnen slechts gedeeltelijk uit het – door het rijk beschikbaar gestelde budget – worden gedekt. Wij hebben de kosten van de Serviceorganisatie begrensd op 3,5% van het macrobudget van ongeveer € 100 miljoen.
- Om budgetbeheersing mogelijk te maken pakt de Serviceorganisatie een systeemverantwoordelijkheid op het gebied van informatievoorziening en ICT. De kosten voor de ICT van het gehele ketenproces worden dan ook opgenomen in de exploitatiebegroting van de Serviceorganisatie zelf. Voor de duidelijkheid wordt in onderstaande begroting een onderscheid gemaakt tussen kosten van ICT voor de Serviceorganisatie zelf en kosten van ICT voor het ketenproces. De kosten van huisvesting, personeel etc. van de jeugdteams, sociale wijkteams en het DAN vallen buiten deze exploitatiebegroting.
- Om de kosten van de Serviceorganisatie beheersbaar te maken en om hoge frictiekosten bij eventuele opheffing van de Serviceorganisatie te voorkomen is gekozen voor het zoveel mogelijk variabel maken van vaste kosten. Voor het personeel betekent dit een klein vast team met daaromheen een grote schil van inhuur en uitbesteding. Voor ICT is het uitgangspunt dat er wordt betaald per transactie. Dit heeft als voordeel dat geen eigen vermogen nodig is voor de aanschaf van ICT en dat er geen frictiekosten zijn bij eventuele opheffing.

Financiering exploitatiebudget 2015

Vanaf 2016 lijkt voldoende uitvoeringsbudget beschikbaar te worden gesteld door het Rijk. In 2015 wordt echter nauwelijks uitvoeringsbudget beschikbaar gesteld. Om alle jeugdhulptaken goed te kunnen uitvoeren maken gemeenten, net als de huidige financiers, uitvoeringskosten. Het gaat dan om kosten voor het uitvoeren van taken als inkoop en contractering, budgetbewaking en risicomanagement, informatievoorziening en accountmanagement, beleid, bezwaar en beroep. Dergelijke uitvoeringskosten zijn noodzakelijk voor het maken van afspraken over continuïteit van zorg, het organiseren en zorgen voor inzicht in de mogelijkheden tot sturing op effectieve jeugdzorg en het bewaken van de budgettaire kaders. De benodigde exploitatiekosten voor de gezamenlijke Serviceorganisatie in 2015 worden geraamd op 3,5 miljoen euro.

Landelijk vinden onderhandelingen plaats over het alsnog beschikbaar stellen van voldoende uitvoeringsbudget voor 2015. Wanneer uit de meicirculaire blijkt dat gemeenten geen extra uitvoeringsbudget ontvangen, dan stellen we voor dat de uitvoeringskosten in 2015 worden gefinancierd uit het macrobudget. Dit past bij het uitgangspunt van gemeenten dat zij geen extra middelen aan de decentralisatie in 2015 willen toevoegen.

Wanneer gemeenten voor 2015 individueel besluiten om wel zelf middelen in zetten voor de uitvoeringskosten 2015 wordt het hiermee vrijgevallen budget toegevoegd aan het budget benoemd onder lokale impuls.

4.2 Exploitatiebegroting

Op basis van bovengenoemde uitgangspunten en het hiervoor beschreven organisatiemodel hebben wij een exploitatiebegroting op hoofdlijnen opgesteld. Deze is samengevat in de tabel hieronder. Een uitgebreidere toelichting vindt u in het Toelichtend Rapport.

Kostenpost	Bedrag (x 1.000 euro)	Toelichting
Kernorganisatie SO (personele kosten)	900	<ul style="list-style-type: none">- 9 professionals op schaalniveau 15, 14, 13 en 11, contracten voor bepaalde tijd- Tenminste directie, financiële control, inkoop, contractmanagement, budgetbeheersing en accountmanagement
Flexibele schil inhuur bij pieken (personele kosten)	1.300	<ul style="list-style-type: none">- Dienstverlening op tijdelijke of projectbasis t.b.v. specifieke taken, projecten en pieken, op basis van inhuur/payrolling/nul-uren contract- Betreft dienstverlening op het gebied van inkoop, contractmanagement, financiën, informatievoorziening, juridische expertise
Uitbesteding uitvoerende primaire taken (ICT en personele kosten)	1.000	<ul style="list-style-type: none">- Dienstverlening administratieve afhandeling (indicaties, beschikkingen, ondersteuning bezwaar/beroep, declaraties/betalen)- ICT voor betalingen en administratie SO, workflow jeugdteams, verbinding met zorgaanbieders, landelijke koppelingen- Deel informatievoorziening / rapportages
Overig (ICT, personele en overige kosten)	300	<ul style="list-style-type: none">- Huisvesting en faciliteiten, ICT SO Jeugd- Uitbesteding ondersteunende functies SO incl. secretariaat
Totaal	3.500	

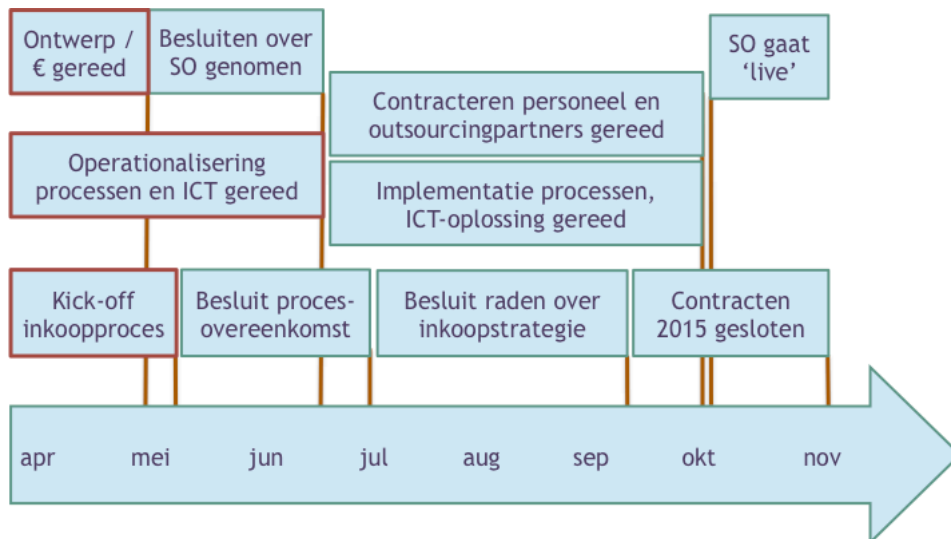
Deze begroting is onderbouwd met behulp van een grofmazige activity-based costing methode op basis van de tot nu toe geïnventariseerde processen en aantallen. De begroting is onderbouwd aan de hand van doorrekening en vergelijking op onderdelen (waaronder ICT en uitbestede activiteiten). Deze begroting is voorgelegd aan de controllers die de drie regio's vertegenwoordigen. Verder vindt in mei een externe audit door accountant Deloitte plaats op deze exploitatiebegroting en de onderbouwing daarvan. De rapportage van deze audit zal bij de besluitvormingsdocumenten voor de colleges en raden worden bijgevoegd.

Voor wat betreft de gemandateerde taken zal de begroting afgestemd worden op de planning- en controlcyclus van de 17 gemeenten. Voor wat betreft de gedelegeerde taken geldt de planning- en controlcyclus van de Gemeenschappelijke Regeling. In de sturingsnotitie is uitgewerkt hoe de planning en control wordt toegepast op een manier die recht doet aan de nieuwe verantwoordelijkheden van de 17 portefeuillehouders jeugd, colleges en raden.

5 AAN DE SLAG

5.1 Planning tot december 2014

Wij verwachten in de periode mei tot en met december de volgende planning te hanteren:



Daarmee richten wij ons op de noodzakelijke voorbereidingen voor besluitvorming over de organisatie en financiën van de Serviceorganisatie in mei tot en met juli in de stuurgroep Jeugd, de colleges en de raden van de 17 gemeenten. Parallel worden de nodige voorbereidingen getroffen voor operationalisering van processen en ICT. Ook worden voorbereidingen getroffen voor het uitbesteden van activiteiten en het werven en selecteren van personeel voor de Serviceorganisatie. De Serviceorganisatie dient op 1 oktober live te gaan.

Op 1 november moeten de contracten voor 2015 met de zorgaanbieders, de jeugdteams en sociale wijkteams, het Diagnostisch Adviesnetwerk, het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling en Huiselijk Geweld en de gecertificeerde instellingen gesloten zijn. Met dat doel zorgen we dat in juli de besluitvorming over het inkoopbeleid kan plaatsvinden, en in september de besluitvorming over de inkoopstrategie.

5.2 Budget voorbereidingskosten 2014

Met de besluitvorming over de opdracht tot het starten met de voorbereidingen en het opleveren van het inrichtingsplan is door de 17 gemeenten een budget verstrekt van 500.000 euro. Voor het vervolg van de fase kwartiermaken tot en met 31 december 2014 wordt nu een resterend budget gevraagd van 2 miljoen euro. De onderbouwing van dit budget voorbereidingskosten is beschreven in het Toelichtend Rapport.