Eindrapport

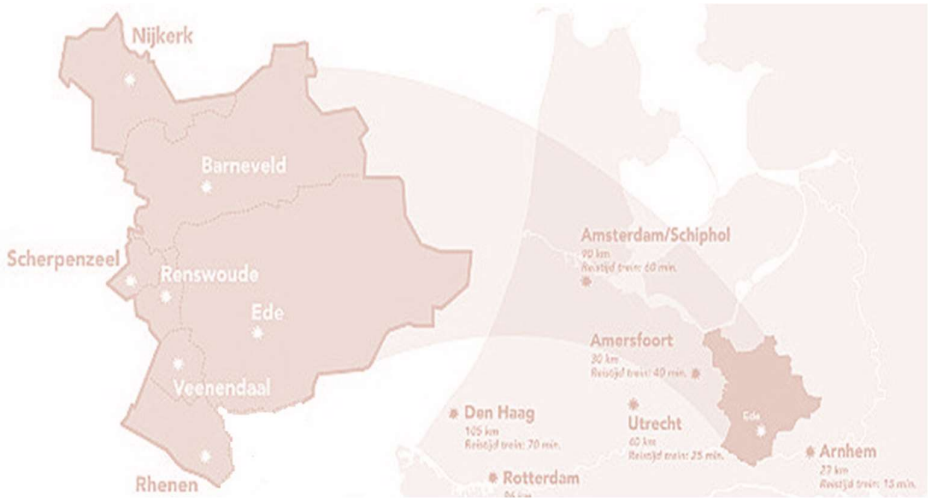
Van samenwerking tot partnerschap

Bedrijfsplan voor het opzetten van een gemeenschappelijke regeling voor de Jeugdhulpregio JeugdFV



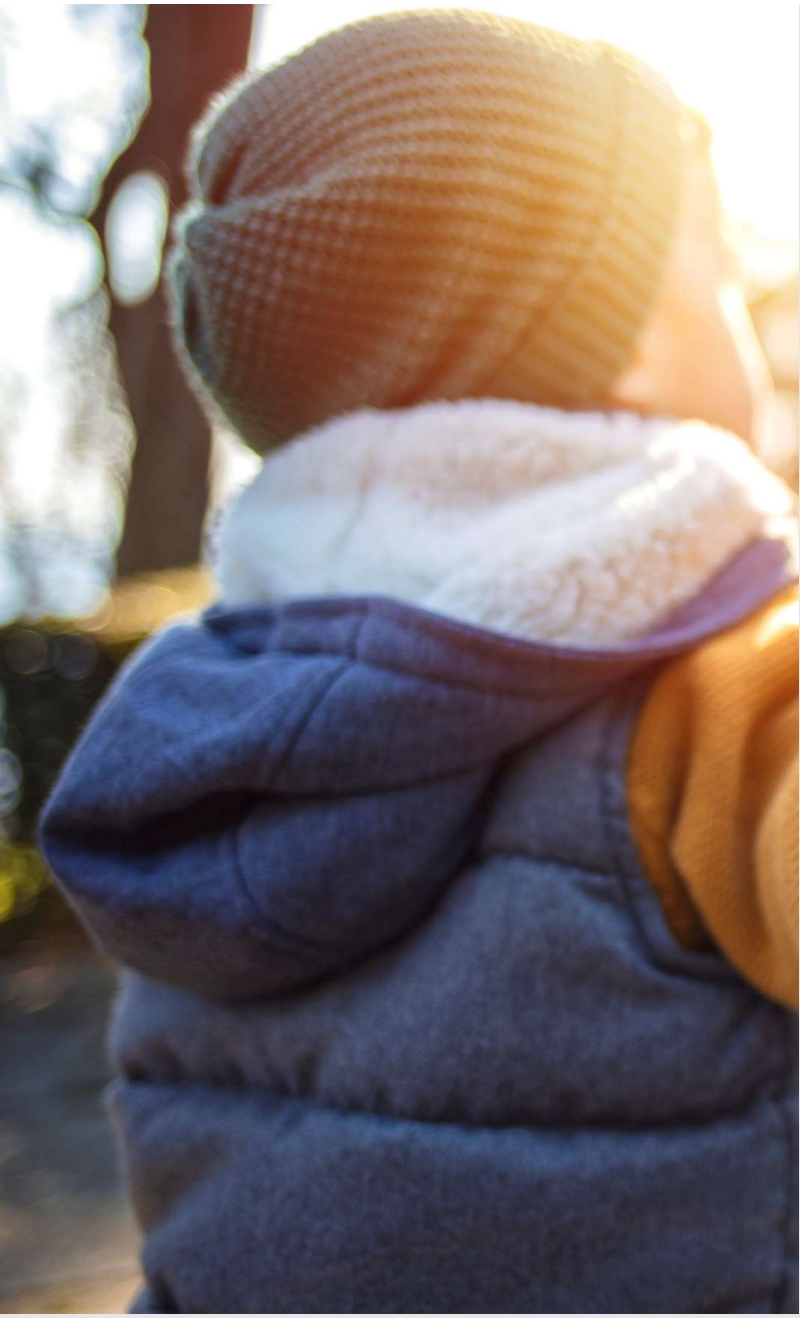
Auteur(s) & Van de Laar

Versie Definitief
Plaats Eindhoven - Ede



Inhoudsopgave

Deel I. Inleiding
Deel II. Bestuurlijke en ambtelijke organisatie
Deel III. Takenpakket
Deel IV. Processen en werkwijzen
Deel V. Personeel
Deel VI. Financiën
Deel VII. Tot slot
Deel VIII. Bijlagen



Deel I

Inleiding

1. Inleiding

1.1 Begrippenlijst

In dit bedrijfsplan wordt verstaan onder:

a.	colleges:	de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal;
b.	deelnemers:	de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal;
c.	dienstverlenings-overeenkomst:	de dienstverleningsovereenkomst tussen Jeugdhulpregio JeugdFV en een deelnemer inzake de uitvoering van de taken zoals beschreven in Deel III onder paragraaf 6.1
d.	raden:	de gemeenteraden van de gemeenten Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal
e.	JeugdFV:	de bedrijfsvoeringsorganisatie Jeugdhulpregio Jeugd JV
f.	Gemeenschappelijke regeling:	de gemeenschappelijke regeling Jeugdhulpregio JeugdFV

1.2 Achtergrond en aanleiding

In mei 2021 heeft de Commissie van Wijzen[1] de financiële staat en stand van de jeugdzorg en het jeugdstelsel beoordeeld. Het Rijk en de VNG/ gemeenten kregen het dringende advies om een agenda op te stellen om de opgaven in de jeugdzorg aan te pakken met een pakket aan maatregelen en besparingen. Het advies van de Commissie van Wijzen is, naast talrijke andere onderzoeken en rapporten, het vertrekpunt geweest voor de Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028.

De Hervormingsagenda Jeugd voorziet in tien grote opgaven die de aandacht van het Rijk, gemeenten en maatschappelijke partners vragen om de jeugdhulp en het stelsel duurzaam te verbeteren. Eén van die opgaven is de verbetering van de beschikbaarheid van tijdige en passende hulp aan jeugdigen door middel van het versterken van de onderlinge samenwerking tussen gemeenten, de samenwerking tussen gemeenten en aanbieders en die tussen gemeenten, aanbieders en andere domeinen. Om dit te bewerkstelligen, werkt het Rijk aan het wetsvoorstel "Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg", waarin wordt geregeld dat gemeenten gezamenlijk in een verplichte gemeenschappelijke regeling kinderbeschermingsmaatregelen, jeugdreclassering en nader aan te wijzen vormen van gespecialiseerde jeugdhulp inkopen. Het doel daarvan is te bevorderen dat deze vormen van zorg altijd in voldoende mate beschikbaar zijn.

[1] Kamerstukken II 2021/22, 31839, nr. 853.

De gemeenten Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal hebben zich sinds 2015 middels een privaatrechtelijk samenwerkingsovereenkomst gecommitteerd aan een samenwerking op een aantal uitvoerende taken van de Jeugdwet. De eerste samenwerkingsovereenkomst liep van 2015-2017, vervolgens is deze overgegaan in een samenwerkingsovereenkomst van 2017-2020, welke in 2022 herzien is. De taken richten zich op het gebied van inkoop, administratie van facturen en betalingsopdrachten, contractbeheer en het genereren en analyseren van beleidsinformatie van regionale, bovenregionale en landelijke jeugdhulp en de recht- en doelmatigheidscontrole. De uitvoering van deze taken vindt plaats binnen een organisatorische eenheid die in de samenwerkingsovereenkomst wordt aangeduid als het Knooppunt Jeugdhulp.

Naar aanleiding van de vaststelling van de Hervormingsagenda Jeugd zal JeugdFV vanaf 1 januari 2026 proactief acteren op de regionale verplichte samenwerking middels een gemeenschappelijke regeling.

Dit bedrijfsplan beschrijft de organisatie van de gemeenschappelijke regeling van de bedrijfsvoeringsorganisatie (hierna ook: BVO) voor de Jeugdhulpregio JeugdFV, zoals die in het Bestuurlijk Overleg Jeugd van 5 december 2024 is voorgelegd en geaccordeerd door de colleges van B&W.

1.3 De inhoud van dit bedrijfsplan

In het eerste deel van dit bedrijfsplan worden, naast de achtergrond en inleiding, de context, visie en doelstelling van JeugdFV geschetst. In het tweede deel wordt ingegaan op de taken die ingebracht worden in de gemeenschappelijke regeling en welke taken met betrekking tot de regionale samenwerking niet in de gemeenschappelijke regeling geborgd worden. In het derde deel wordt de bestuurlijke en ambtelijke organisatie beschreven. Het vierde deel bevat een weergave van de processen en werkwijzen van de GR. In de delen vijf en zes worden respectievelijk de formatie en de financiële aspecten van de gemeenschappelijke regeling in beeld gebracht. In het laatste hoofdstuk worden enkele slotopmerkingen meegegeven. Tevens bevat dit hoofdstuk een doorkijk naar de implementatiefase.

1.4 Doelstelling en reikwijdte van het bedrijfsplan

Dit bedrijfsplan moet in het juiste perspectief geplaatst worden. Het bedrijfsplan betreft de samenwerking tussen de gemeenten Ede, Barneveld, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal. Bij de invulling van dit bedrijfsplan is zowel gekeken naar landelijke en regionale ontwikkelingen als ervaringen elders in Nederland waar een gemeenschappelijke regeling de basis is voor de samenwerking in een jeugdregio.

Dit bedrijfsplan bevat met name de bedrijfsmatige taken in het kader van gespecialiseerde jeugdhulp van de deelnemende zeven gemeenten. Voor de taken rondom beleidsmatige afstemming, voorbereiding en interpretatie bestaat, naast deze gemeenschappelijke regeling, een regionale samenwerking tussen de deelnemende partijen. De individuele gemeente(raden) blijven verantwoordelijk voor het vaststellen van beleid.

Na de vaststelling van het bedrijfsplan moet er een implementatietraject vormgegeven worden waarin de plaatsing van medewerkers wordt voorbereid. Dit bedrijfsplan vormt de basis voor het implementatieplan. In het laatste hoofdstuk wordt een korte doorkijk op deze volgende fase gegeven.

De definitieve begroting van de gemeenschappelijke regeling kan pas na de implementatie definitief vastgesteld worden, wanneer alle personele consequenties en operationele zaken duidelijk zijn geworden.

2. Jeugdhulpregio JeugdFV in het kort

In dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van de Jeugdhulpregio JeugdFV (hierna ook: JeugdFV). Vanaf 1 januari 2026 bestaat deze jeugdhulpregio uit twee samenwerkingen: de BVO en de intergemeentelijke samenwerking.

In dit hoofdstuk wordt de huidige context (anno 2024) omschreven van de jeugdhulpregio. Tenslotte wordt stilgestaan bij de randvoorwaarden die meegegeven zijn bij het opstellen van de gemeenschappelijke regeling voor de BVO. Dit betreffen zowel de bestuurlijke kaders als de voorwaarden die gesteld zijn vanuit het Rijk.

2.1 Doel samenwerking

JeugdFV werkt namens de colleges samen op het gebied van jeugdhulp, waarbij het uitgangspunt is:

'Lokaal wat lokaal kan en regionaal wat regionaal moet. We werken lokaal als het kan, regionaal samen als het moet, bovenregionaal als het verrijkt, maar altijd in samenhang.'

De gemeenten stellen zich op het standpunt dat het noodzakelijk is voor de doelmatige en doeltreffende uitvoering van de Jeugdwet om een samenwerking aan te gaan op een aantal gebieden. Door samenwerking worden schaalvoordelen gerealiseerd. De transformatie wordt bevorderd als de gemeenten en zorgaanbieders in de regio uitgaan van dezelfde soorten jeugdhulp (producten). Dit levert voordelen op bij de inkoop, administratieve verwerking en beleidsontwikkeling. Door als regio gezamenlijk naar buiten te treden, kunnen de beleidsdoelstellingen en belangen van gemeenten worden bevorderd.

De samenwerking wordt op onderdelen regionaal georganiseerd waar dit vereist of van meerwaarde is. De gemeenten werken samen omdat:

- ze samen sterker staan;
- ze zo efficiënter zijn;
- ze zorginhoudelijk kunnen verbeteren, en;
- ze van elkaar kunnen leren.

2.2 Visie en doelstellingen van JeugdFV

De BVO en de intergemeentelijke samenwerking committeren zich aan 'Ons Verhaal'.[2] Daarnaast wordt er door de BVO en intergemeentelijke samenwerking uitvoering gegeven aan het Transformatieplan Jeugd. Het Transformatieplan is de basis voor zes inhoudelijke actielijnen, waarbij JeugdFV drie uitgangspunten heeft benoemd voor de regionale transformatie, deze zijn ook terug te lezen in bijlage A.

2.3 Cijfers

De jeugdhulpregio bestaat uit zeven gemeenten die in grootte qua inwoneraantal en aantal jeugdigen variëren (zie tabel 1 en 2).

[2] Zie bijlage A voor de bijbehorende kernwaarden.

Tabel 1.

Inwoneraantal gemeenten 2024 (Bron: CBS)

Gemeente	Inwoneraantal 2024
Barneveld	62.592
Ede	123.532
Nijkerk	45.361
Renswoude	5.753
Rhenen	20.235
Scherpenzeel	10.343
Veenendaal	69.440

Tabel 2.

Aantal jeugdigen (tot 18 jaar) per gemeente 2024 (Bron: CBS)

Gemeente	Percentage	Aantal jeugdigen
Barneveld	25,4%	15.898
Ede	21,2%	26.188
Nijkerk	21,5%	9.752
Renswoude	24,9%	1.432
Rhenen	20,6%	4.168
Scherpenzeel	22,8%	2.358
Veenendaal	21,6%	14.999

2.4 Bovenregionale samenwerking: de G7

Op onderdelen werkt de jeugdhulpregio met andere jeugdhulpregio's samen. Dit gebeurt op de schaal van de zeven Gelderse jeugdhulpregio's, te weten de Achterhoek, Centraal Gelderland, Midden-IJssel/Oost-Veluwe, Noord-Veluwe, Rijk van Nijmegen en Rivierenland. Deze samenwerking, beter bekend als de G7, werkt samen binnen twee programma's: het Programma Bovenregionaal Expertisenetwerk jeugdhulp Gelderland en de Gelderse Verbeteragenda Jeugdbescherming. Daaronder vallen een aantal bovenregionale projecten. Deze regio's hebben extra middelen van het Rijk gekregen voor de transformatie van het vastgoed van JeugdzorgPlus en Driemilieusvoorzieningen naar kleinschaligere woonvormen.

2.5 Aangrenzende jeugdhulpregio's

Het wetsvoorstel 'Verbetering beschikbaarheid jeugdzorg' gaat, naast de verplichting van een gemeenschappelijke regeling, ook de jeugdhulpregio's vastleggen. Bij de start van de decentralisatie waren er formeel 42 jeugdhulpregio's ingeregeld. De afgelopen jaren zijn er echter meerdere jeugdhulpregio's opgesplitst, waardoor er inmiddels informeel tussen de 50 en 60 jeugdhulpregio's zijn ontstaan. JeugdFV is beoordeeld als voldoende robuust en wordt daarmee als jeugdhulpregio in de wet vastgelegd.

Tabel 3.

Aangrenzende jeugdhulpregio's

Jeugdhulpregio	Gemeenten
Regio Eemland/Amersfoort	Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Eemnes, Leusden, Soest, Woudenberg
Regio Zuid- Oost Utrecht	Bunnik, De Bilt, Utrechtse Heuvelrug, Wijk bij Duurstede, Zeist
Regio Rivierenland	Buren, Culemborg, Neder-Betuwe, Tiel, West Betuwe en West Maas en Waal
Regio Centraal Gelderland (Arnhem)	Arnhem, Duiven, Doesburg, Lingewaard, Rheden, Renkum, Rozendaal, Wageningen, Westervoort, Zevenaar
Regio Midden IJssel/Oost Veluwe	Apeldoorn, Brummen, Epe, Hattem, Heerde, Lochem, Voorst, Zutphen
Regio Noord-Veluwe	Elburg, Ermelo, Harderwijk, Nunspeet, Oldebroek, Putten, (Zeewolde)

2.6 Randvoorwaarden bij het opzetten van de gemeenschappelijke regeling

Met betrekking tot de juridische constructie en bestuurlijke aansturing van de samenwerking zijn de volgende kaders en uitgangspunten meegegeven:

1. *Er is gelijkwaardigheid in zeggenschap met oog voor elkaars verschillen.*

De partijen in de samenwerking zijn zich ervan bewust en handelen vanuit het uitgangspunt van gelijkwaardigheid tussen de partijen. Dit vertaalt zich onder andere door naar:

- dat alle gemeenten gelijke toegang tot informatie hebben;
- dat alle gemeenten de kans krijgen om deel te nemen aan discussies, vergaderingen en besluitvormingsprocessen;
- een evenredige doorbelasting van bedrijfskosten, rekening houdend met de grootte van de gemeenten;
- een transparante besluitvorming waarbij aan alle deelnemende gemeenten verantwoording wordt afgelegd, en;
- een eerlijke en rechtvaardige manier van conflict- en geschillenbeslechting.

Tegelijkertijd constateren de samenwerkende gemeenten dat zij niet gelijk zijn en dat gelijkwaardigheid iets anders is dan elkaars gelijke zijn. Het uitgangspunt is daarmee dat er sprake is van gelijkwaardigheid in zeggenschap, maar wel met oog voor elkaars verschillen. Dit betekent:

- dat de bovengenoemde vertaling van gelijkwaardigheid binnen de samenwerking van toepassing is binnen de BVO;
- dat de deelnemende gemeenten vanuit een gezamenlijk belang altijd streven naar consensus in besluitvorming;
- dat er wederzijdse belangstelling is in elkaars positie, rol en belangen;
- dat wanneer er na de inzet van externe expertise of andersoortige inzet geen consensus bereikt kan worden, er gestemd kan worden. In deel tien van dit bedrijfsplan wordt de besluitvorming verder uitgewerkt.

2. *Met deze formalisering bevorderen we de doelstelling en belang van de samenwerking: verbeteren en versterken van de jeugdhulp.*

Een gemeenschappelijke regeling wordt altijd getroffen ter behartiging van één of meerdere belangen van de deelnemers. Dat belang of die belangen moeten expliciet in de gemeenschappelijke regeling worden opgenomen. Belangrijk is dat het organisatiebelang van de gemeenschappelijke regeling niet de enige reden is waarom de samenwerking blijft voortbestaan.

De deelnemende gemeenten willen met de samenwerking uitvoering geven aan de verbetering en versterking van de jeugdhulp (zie ook 2.1). De samenwerkende gemeenten in JeugdFV gelooft erin dat geen enkel kind, gezin of situatie hetzelfde is. JeugdFV gelooft niet in een standaard aanpak voor elk gezin en gelooft erin dat voor een kwalitatieve uitvoering van jeugdhulp nauwe samenwerking tussen aanbieders, ervaringsdeskundigen, inwoners, scholen, huisartsen en jeugdhulpwerkers van essentieel belang is. Dit alles heeft JeugdFV gevat in ‘Ons Verhaal’. De bedrijfsvoeringsorganisatie is ondersteunend aan deze doelstellingen.

3. *We willen geen overdracht van bevoegdheden van gemeentebesturen aan de gemeenschappelijke regeling.*

Voor de keuze rondom de overdracht van bevoegdheden, oftewel de keuze tussen delegatie of mandaat, gaat het om verantwoordelijkheid: wie draagt welke verantwoordelijkheid? Bij mandaat blijft het college verantwoordelijk en bij delegatie wordt de GR verantwoordelijk. Gezien de rol van de gemeenteraad om, wanneer nodig, corrigerend op te treden en de kaders te bepalen is in het Bestuurlijk Overleg van 28 september 2023 gekozen voor mandaat, omdat het college dan verantwoordelijk blijft voor de uitvoering.

4. *We willen een toekomstbestendige en duurzame samenwerking.*

De deelnemende gemeenten in JeugdFV gaan voor een toekomstbestendig en duurzaam samenwerkingsmodel waarbij ruimte is om op termijn de samenwerking op de bedrijfsmatige taken uit te breiden met andere beleidsdomeinen, zoals de Wmo.

2.7 Kaders vanuit het Rijk

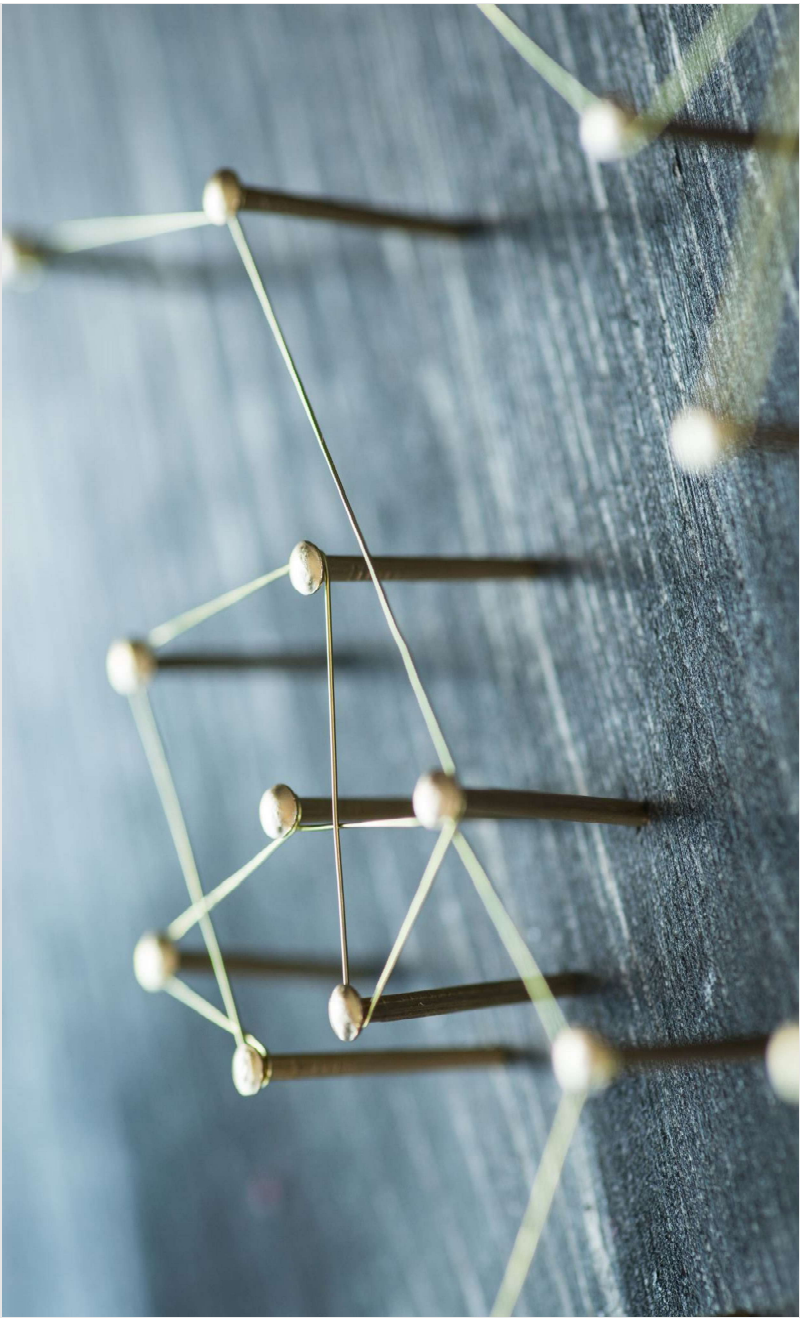
Met het wetsvoorstel Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg worden in de Jeugdwet diverse wijzigingen opgenomen met als doel te bevorderen dat gemeenten kunnen voorzien in een toereikend aanbod van specialistische jeugdhulp en van gecertificeerde instellingen voor de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering. De Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg bestaat uit drie onderdelen: verplichte regionale samenwerking door gemeenten, versterking van de bestuursstructuur en financiële bedrijfsvoering van jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen en inzichts- en toezichttaken voor de Nederlandse Zorgautoriteit.

Ten aanzien van de verplichte regionale samenwerking wordt in de Jeugdwet een delegatiegrondslag opgenomen om gemeenten bij algemene maatregel van bestuur in te delen in regio's. De gemeenten in deze regio's zijn gehouden een gemeenschappelijke regeling als bedoeld in de Wet gemeenschappelijke regelingen te treffen voor de regionale organisatie van de specialistische jeugdzorg.

Deze regionale entiteit wordt de 'jeugdregio' genoemd. De jeugdregio is belast met vijf taken:

1. het regionaal contracteren of subsidiëren (hierna: inkopen) van de in de opgenomen jeugdhulpvormen van de AMvB, alsmede
2. gecertificeerde instellingen voor de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering;
3. het op eensluidende wijze uitvoeren van bij ministeriele regeling aangewezen administratieve processen behorende bij die contractering of subsidiëring;
4. bovenregionale afstemming over de opgenomen jeugdhulpvormen, alsmede over gecertificeerde instellingen voor de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering; en
5. de organisatie van regionale expertteams.

Daarnaast stellen de gemeenteraden een 'regiovisie' vast, waarin wordt ingegaan op de gemeentelijke visie op de samenwerking met andere gemeenten in de jeugdregio om de beschikbaarheid van de specialistische jeugdzorg te bevorderen.



Deel II

Bestuurlijke en ambtelijke organisatie

3. Bestuurlijke organisatie

3.1 Juridische vormgeving van een bedrijfsvoeringsorganisatie

Bij het vormgeven van een gemeenschappelijke regeling zijn er meerdere juridische vormen mogelijk en overwogen. De juridische varianten zijn in bijlage B op hoofdlijnen uiteengezet, met daarin een beoordeling van de voor- en nadelen gebaseerd op de meegegeven bestuurlijke uitgangspunten:

- openbaar lichaam;
- bedrijfsvoeringsorganisatie, en;
- centrumgemeente.

De bedrijfsvoeringsorganisatie is als meest passende vorm naar voren gekomen, met als belangrijkste redenen:

- de gelijkwaardigheid in zeggenschap met oog voor elkaars verschillen komt terug in het gezamenlijk eigenaarschap van de deelnemers met een gedeelde verantwoordelijkheid van alle deelnemers. Als eigenaar bepalen ze onder meer de visie en de kaders. De BVO kent enkelvoudig bestuur, waarin elke deelnemer plaatsneemt;
- het bevorderen van de doelstelling en belang van de samenwerking wordt versterkt, doordat er twee gemeenschappelijke organisaties wordt opgebouwd.
- de BVO verricht alleen uitvoeringstaken, waarbij de bevoegdheden rondom beleid blijven liggen bij de individuele gemeenten. Er vindt geen overdracht plaats, en;
- de BVO is als organisatie wendbaar, omdat onder meer maatwerk eenvoudiger in te regelen is bij een zelfstandige organisatie. Mocht in de toekomst JeugdFV meerdere taken uitvoeren, dan kan een BVO in de basis hier sneller op inspelen en ingericht worden.

De Wet gemeenschappelijke regelingen kent de BVO sinds 2015. Een BVO is een organisatie met eigen rechtspersoonlijkheid. De BVO gaat taken en bevoegdheden voor betrokken deelnemers uitvoeren. Het is een slagvaardige organisatie, dat bevoegd is eigen personeel in dienst te nemen, opdrachten te geven en overeenkomsten te sluiten.

Het instellen van een bedrijfsvoeringsorganisatie kent enkele voorwaarden. Zo kunnen samenwerkingspartners de vorm uitsluitend bij een collegeregeling instellen. Dit betekent dat alleen de colleges kunnen deelnemen aan de regeling. De bedrijfsvoeringsorganisatie mag dan ook uitsluitend over bedrijfsvoeringstaken of beleidsarme taken gaan. Beleidsrijke taken zijn niet toegestaan, voor zover het om beleidsvaststelling gaat. Voorbereiding van beleid mag wel binnen een bedrijfsvoeringsorganisatie geschieden. De betrokken gemeenten hebben echter aangegeven dat zij dit buiten de BVO om willen vormgeven in de vorm van een intergemeentelijke samenwerking.

3.2 Samenstelling bestuur

De BVO kent, in tegenstelling tot een openbaar lichaam, een ongeleed bestuur, oftewel één bestuurslaag. Elke deelnemer vaardigt in de basis één lid van het college af voor deelname aan het bestuur van de BVO. In de Wet gemeenschappelijke regelingen is niet vastgelegd dat een BVO een voorzitter heeft, maar het is wel gebruikelijk. De voorzitter wordt uit het midden en door het bestuur zelf aangewezen. In de basis kennen we twee varianten: een vaste voorzitter en een roulerend voorzitter.

Uit oogpunt van gelijkwaardigheid tussen de gemeenten wordt het voorzitterschap gerouleerd tussen de bestuursleden. Iedere twee jaar levert een andere gemeente de voorzitter, zijnde bestuursleden.

3.3 Stemverhouding en besluitvorming

Om uiting te geven aan de gewenste gelijkwaardigheid tussen de gemeenten is er gekozen voor het principe '*one man one vote*'. Dit betekent dat elke deelnemer in het bestuur van de BVO stemrecht heeft en dus beschikt over evenveel zeggenschap als de ander. Het '*one man one vote*'-principe gaat uit van een bestuurscultuur op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid in inbreng.

Voorliggende besluiten worden slechts genomen voordat de financiële en organisatorische impact van de besluiten ook voor de lokale bedrijfsvoering in kaart zijn gebracht.

In de regeling wordt gewerkt met twee verschillende manieren waarop besluiten tot stand komen. Uitgangspunt is dat besluitvorming plaatsvindt op basis van een vereiste meerderheid van stemmen, ook wel twee-derde-meerderheid genoemd. Slechts voor enkele specifieke besluiten geldt dat unanimiteit vereist is, omdat dit gewichtige onderwerpen zijn:

- toetreding tot de gemeenschappelijke regeling: bij eventuele toetreding van een nieuwe deelnemer, als *elke* deelnemer hiermee instemt en de daartoe benodigde toestemming heeft van zijn gemeenteraad;
- wijzigen van de gemeenschappelijke regeling: de regeling kan alleen gewijzigd worden als *elke* deelnemer hiermee instemt en de daartoe benodigde toestemming heeft van zijn raad;
- vaststellen begroting en jaarrekening, en;
- wijziging van de begroting.

Bij het streven naar unanimiteit van besluiten dient er een stevig draagvlak te zijn voor de voorstellen die voorgelegd worden. Dit draagt bij aan het '*wij*'-gevoel. De leden van het bestuur dragen vervolgens zorg voor het draagvlak binnen hun eigen organisatie (gemeenteraad, voltallig college en de ambtelijke organisatie).

3.4 Eigenaarschap

De bedrijfsvoeringsorganisatie is een vorm van bestuurlijke samenwerking, die mede tot uiting komt in gezamenlijk eigenaarschap van de zeven gemeenten. Dat eigenaarschap richt zich met name op de instandhouding van de organisatie, de kaders voor het functioneren, de stabiliteit en continuering van de samenwerking op zowel korte als langere termijn. Dit betekent dat alle gemeenten individueel en gezamenlijk eindverantwoordelijk zijn voor de BVO.

Alle betrokken partijen zijn vertegenwoordigd in het bestuur van de BVO, waar zij hun belangen bestuurlijk kunnen inbrengen. De bestuurlijke kant van de samenwerking (het eigenaarschap) is ook de basis van hetgeen in de gemeenschappelijke regeling is vastgelegd.

Bij de BVO is ervoor gekozen om de taakopdracht via mandaat te regelen. Een dergelijk mandaat is mogelijk op grond van de Algemene wet bestuursrecht. Het betreft hier een zogeheten *mandaat aan niet-ondergeschikten*, aangezien het bestuur, noch de directeur en medewerkers van de BVO ondergeschikt zijn aan de deelnemende gemeenten. Wezenskenmerk van mandaat is dat de mandaatgever, in dit geval de colleges van de zeven gemeenten, verantwoordelijk blijft en de besluiten en/of andere handelingen ook aan de mandaatgever hem toegerekend worden. Om die verantwoordelijkheid waar te maken, kan de

mandaatgever aanwijzingen geven in algemene zin en kan de gemandateerde bevoegdheden ook zelf uitoefenen.

Mandaatverlening heeft daarmee veel weg van een opdracht om bepaalde taken uit te voeren en is daarmee ook te zien als een vorm van dienstverlening. Het is om die reden belangrijk om, naast de rol van eigenaar, ook de rol van opdrachtgever goed te duiden.

3.5 Opdrachtgeverschap

Het opdrachtgeverschap richt zich specifiek op de taakuitoefening door opdrachtnemer. Het gaat dan onder meer om zaken als kwaliteitsafspraken en verantwoordingsafspraken. De colleges van de zeven gemeenten blijven verantwoordelijk voor de uitvoering van de wettelijke taken en het realiseren van bestuurlijke opgaven en politieke ambities, omdat de BVO de taken uitvoert op basis van mandaat. Dit betekent dat de colleges fungeren als bestuurlijk opdrachtgever richting de BVO.

Ondanks dat de uitvoering van de gemeentelijke taken niet langer door de gemeenten georganiseerd wordt, moeten de colleges nog wel verantwoording afleggen aan de eigen raad over het functioneren en de financiering. Om onder andere die reden hebben de colleges als opdrachtgever belang bij de levering van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten.

In de praktijk is het mogelijk dat de gemeentesecretarissen een ondersteunende rol vervullen als ambtelijke opdrachtgever richting de BVO. De colleges formuleren dus als bestuurlijk opdrachtgever de strategische opgaven en plannen, maar de gemeentesecretarissen vertalen deze in uitvoerbare opdrachten voor de BVO (het zogenaamde tactisch-operationeel opdrachtgeverschap). De gemeentesecretarissen dragen namens hun gemeente zorg voor monitoring van de dienstverleningsovereenkomst richting BVO.

Daarnaast is het voor de individuele gemeenten mogelijk om aanvullende afspraken over de dienstverlening te maken met de BVO. Dit wordt separaat vastgelegd tussen de betreffende gemeente en BVO en kan gezien worden als ‘plustaak’ bovenop de reguliere dienstverlening van de BVO richting alle zeven gemeenten.

In het onderzoek naar de intergemeentelijke samenwerking wordt het tactisch-operationele opdrachtgeverschap nader uitgewerkt.

3.6 Opdrachtnemerschap

De BVO vervult het opdrachtnemerschap. Daarin fungeert het bestuur als bestuurlijk opdrachtnemer van de zeven individuele colleges. De eindverantwoordelijke van de BVO vervult de rol van ambtelijke opdrachtnemer van het bestuur en kan diverse bevoegdheden gemandateerd krijgen, waaronder het leiding geven aan de BVO. In dat geval kan ook de eindverantwoordelijke aangesproken worden door het bestuur op taken als financiële huishouding en gevoerd personeelsbeleid.

3.7 Verantwoordelijkheden bestuur

Elke gemeente behoudt haar budgetrecht en het recht en de vrijheid tot het vormen van eigen beleid. Het bestuur van de BVO heeft dan ook een beperkte inhoudelijke rol, omdat de inhoudelijke visie- en beleidsbepaling bij de gemeentelijke samenwerking ligt. Haar verantwoordelijkheid betreft vooral het zorgdragen voor de continuïteit van de uitvoering van de opgedragen taken en het binnen de gestelde financiële, personele en bestuurlijke kaders functioneren ervan.

De bestuursleden van de BVO moeten diverse belangen afwegen, waaronder het belang van de bedrijfsvoeringsorganisatie zelf. Dit betekent dat het bestuur als eigenaar zowel het gemeentelijk belang in de BVO behartigt, als ook het belang van de bedrijfsvoeringsorganisatie. In de praktijk noemt men dit ook wel de zogenaamde 'dubbele petten problematiek'.

Om een scheiding aan te brengen het gemeentelijk belang en het samenwerkingsbelang (het belang van de BVO), wordt het belang van de bedrijfsvoeringsorganisatie ingebracht in het bestuur door de ambtelijk eindverantwoordelijke (zie paragraaf 4.2.1). Immers, de medewerkers van de BVO bereiden de beslissingen voor het bestuur van de BVO voor. In de praktijk wordt de eindverantwoordelijke vaak het recht toebedeeld om deel te nemen aan de beraadslagen van het bestuur, zonder dat hij meebeslist. Hiermee wordt concreter een scheiding aangebracht tussen het gemeentelijk- en samenwerkingsbelang.

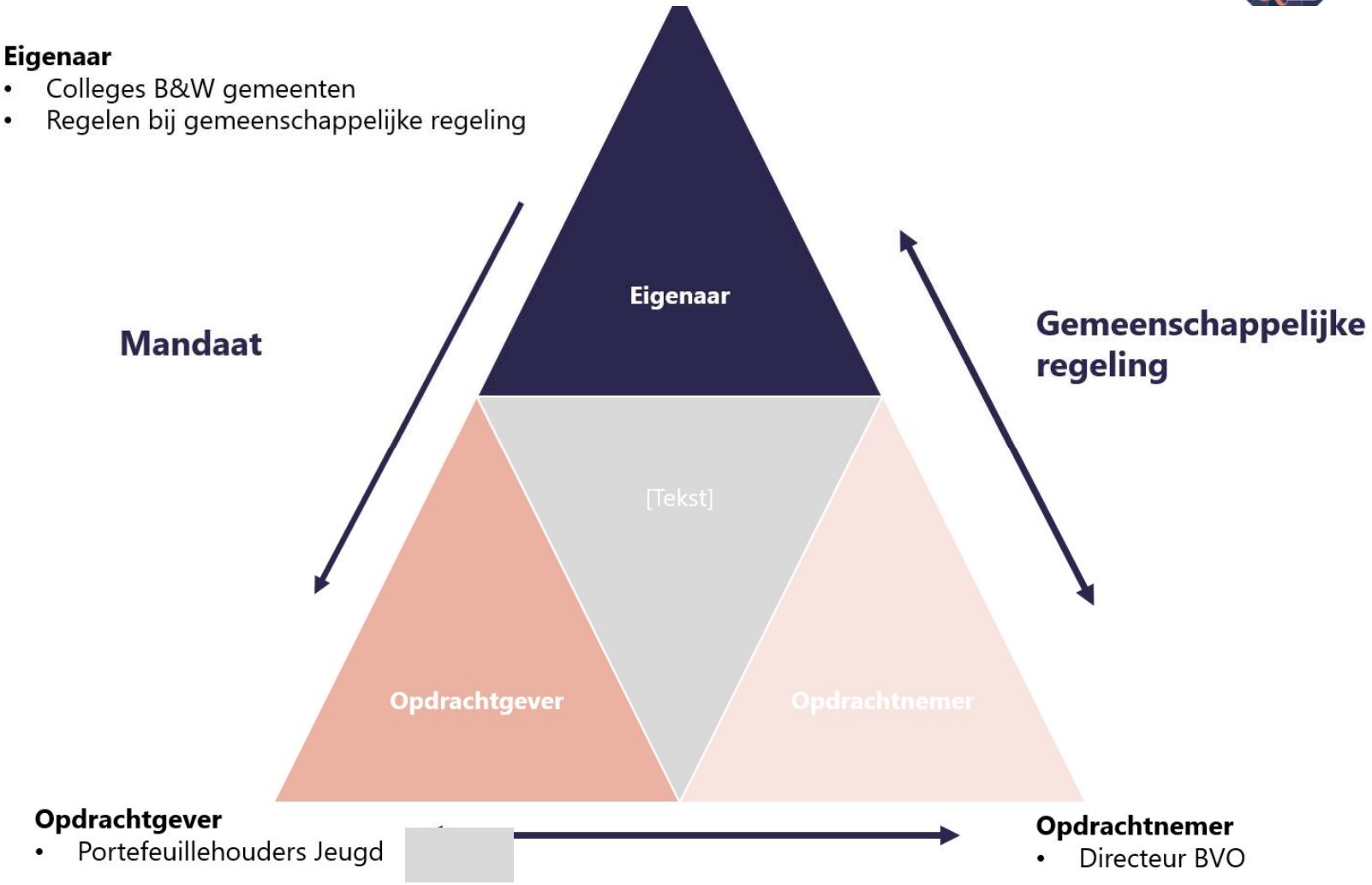
Naast de verantwoordelijkheden van eigenaarschap en opdrachtgeverschap, kent het bestuur op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen ook diverse bevoegdheden. Onderstaand een overzicht van de bevoegdheden:

- het vaststellen van de (kaders van de) begroting en jaarrekening BVO;
- het aanwijzen van een regioaccountant;
- het oprichten van en deelnemen in privaatrechtelijke rechtsvormen ter behartiging van één of meer belangen van de BVO;
- het vaststellen van de uitgangspunten voor eventuele dienstverleningsovereenkomsten;
- het vaststellen van een organisatieplan en directiestatuut, en;
- het vaststellen van een uitvoeringsplan.

Het vaststellen van begroting, jaarrekening en het aansluiten bij een werkgeversvereniging (deelnemen in een privaatrechtelijke rechtsvorm) volgen uit de Wgr. Daarnaast is de wens dat het bestuur gezamenlijk één regioaccountant aanwijst die zorgdraagt voor de financiële verantwoordelijkheid van de bvo. De regioaccountant draagt vervolgens zorg voor afstemming met de accountants van de deelnemers, zodat er een efficiënt proces tot stand komt. Voor het gezamenlijk aanwijzen van één accountant moet het bestuur gemachtigd worden door de deelnemende colleges. Dit wordt geregeld in een separaat mandaatbesluit.

De overige punten zijn op ons advies toegevoegd, omdat dit belangrijke onderdelen zijn voor de inrichting en uitvoering van de BVO.

Figuur 1.
Eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer



3.8 Rol gemeenteraden

Het formaliseren van de samenwerking in de vorm van een gemeenschappelijke regeling, met als rechtsvorm bedrijfsvoeringsorganisatie, is een bevoegdheid van het college van burgemeester en wethouders.[3]

De gemeenteraden van de zeven gemeenten worden om zienswijzen gevraagd wanneer er besluiten moeten worden genomen over de BVO in situaties waarin het gaat om:

1. *Begroting en jaarrekening*

Gemeenteraden worden gevraagd om zowel hun zienswijze te geven op de kaderbrief als ook de ontwerpbegroting van de gemeenschappelijke regeling. Dit is een belangrijk moment omdat het hen in staat stelt om invloed uit te oefenen op de financiële planning en verantwoording van de gemeenschappelijke regeling. Het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie zendt vóór 15 januari van het jaar voorafgaande aan dat waarvoor de begroting dient, de algemene financiële en beleidsmatige kaders en de voorlopige jaarrekening aan de raden van de deelnemende gemeenten (conform Wgr. art 34). De raden krijgen vervolgens 12 weken na ontvangst van de kaderbrief de gelegenheid om zienswijzen mee te geven. Eventuele zienswijzen en de motivering daar wel/niet van af te wijken, neemt het bestuur als bijlage op bij de ontwerpbegroting. De ontwerpbegroting moet in ieder geval vóór 15 april toegezonden worden aan de raden.

2. *Wijziging van de regeling*

Wanneer er wijzigingen in de gemeenschappelijke regeling zelf worden voorgesteld, zoals veranderingen in de verdeling van bevoegdheden of de toetreding of uittreding van deelnemende gemeenten, moeten de gemeenteraden hun zienswijze geven.

3. *Beleidsmatige beslissingen*

Voor bepaalde beleidsmatige beslissingen die van groot belang zijn voor de deelnemende gemeenten kunnen de raden ook om zienswijzen worden gevraagd. Het gaat dus met name om bevoegdheden die direct aan de kaderstellende rol van de gemeenteraad raken. Gezien er gekozen is om beleidsmatige taken niet in de BVO te beleggen, maar deze samenwerking via een intergemeentelijke samenwerking te laten verlopen, is het aannemelijk dat de raden niet tot nauwelijks te maken krijgen met zienswijzen op beleidsmatige beslissingen.

3.9 Proces zienswijzen

Voorgenomen besluiten van het bestuur van de BVO, die voor de deelnemende gemeenten ingrijpende gevolgen kunnen hebben, worden voortaan voor zienswijzen voorgelegd aan de gemeenteraden. De raden ontvangen conceptstukken en krijgen een nader te bepalen termijn om hun zienswijzen in te dienen. Deze zienswijzen worden vervolgens door het bestuur van de BVO in overweging genomen en kunnen leiden tot aanpassingen in de plannen. Het bestuur koppelt zorgvuldig aan de gemeenteraden terug of de elementen uit de zienswijzen wel of niet worden overgenomen. Deze procedure zorgt ervoor dat de gemeenteraden

[3] Artikel 8, lid 3 Wet gemeenschappelijke regelingen.

invloed kunnen uitoefenen en dat de belangen van hun inwoners worden behartigd.

4. Ambtelijke organisatie

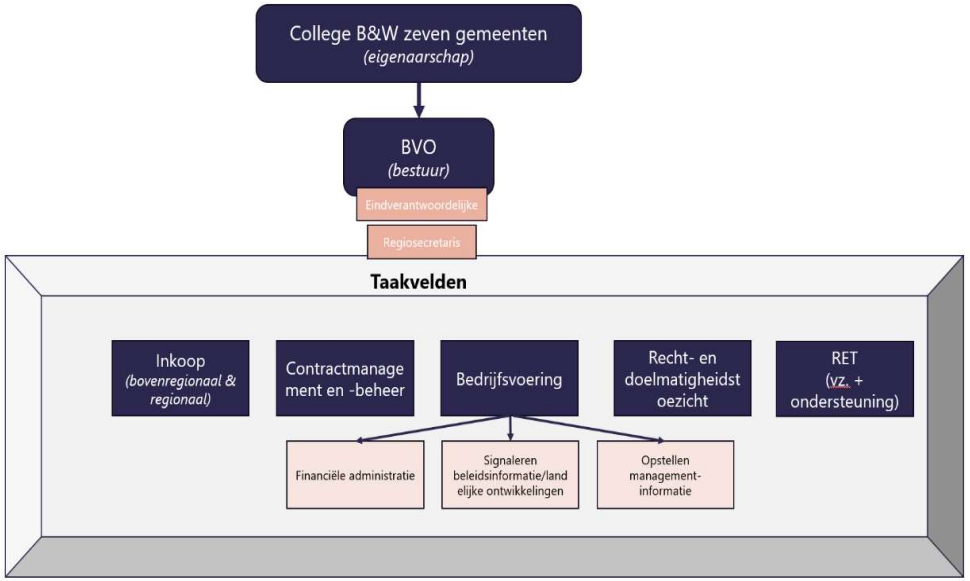
4.1 Structuur ambtelijke organisatie

Hieronder zijn de inrichtingsprincipes opgenomen. Deze vormen een leidraad bij het ontwerpen van de structuur en sturing van de BVO: nu én op latere momenten.

1. De structuur en sturing van de BVO sluit aan op de kerntaken, maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities ('*structure follows strategy*') van de partnergemeenten. Dat betekent dat de organisatie wendbaar is en blijft, door mee te bewegen in gedrag, sturing én structuur en met hetgeen haar omgeving vraagt.
2. De inrichting van de organisatie draagt in structuur, sturing en vooral werkwijzen en gedrag bij aan het vervullen van de missie en visie van de BVO.
3. De inrichting waarborgt een platte structuur én cultuur, waarin nabijheid en integraliteit tot uiting komen. Zowel intern als in verbinding met gemeenten.
4. De verwachte span of attention bedraagt 20 tot 30 medewerkers, afhankelijk van de complexiteit en ontwikkelopgave op de taken in het team en de taakvolwassenheid van de medewerkers.
5. Het organisatieontwerp stimuleert integraliteit en wendbaarheid in werken, geeft expliciet aandacht aan prioritaire opgaven en ambities én biedt duidelijkheid qua sturing en verantwoordelijkheden.

Op basis van deze inrichtingsprincipes en de taakvelden van de bedrijfsvoeringsorganisatie komen we tot onderstaand organogram.

Figuur 2.
Organogram BVO



4.2 Sturing BVO- ambtelijke organisatie

4.2.1 Eindverantwoordelijke

De eindverantwoordelijke draagt zorg voor de dagelijkse aansturing van de BVO. De eindverantwoordelijke is ambtelijk verantwoordelijk voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering. In de basis is de eindverantwoordelijke een professional met managementervaring, waarbij hij/zij ook ervaring heeft op het terrein van samenwerking. In die zin is het belangrijk dat de eindverantwoordelijke 'onafhankelijk' is, en niet tegelijkertijd werkzaam is bij één van de deelnemende gemeenten. In de praktijk zal het bestuur de eindverantwoordelijke mandateren om de dagelijkse leiding van de ambtelijke organisatie voor zijn/haar rekening te nemen.

De eindverantwoordelijke legt verantwoording af aan het bestuur op basis van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die zijn vastgelegd. Ook legt het bestuur het mandaat, de volmacht en machtiging vast over de taken van de eindverantwoordelijke. De werkgeversrol voor de eindverantwoordelijke wordt belegd bij het bestuur van de BVO. Het bestuur is bevoegd om de eindverantwoordelijke aan te nemen, te ontslaan en indien nodig passende maatregelen te treffen (denk hierbij aan het geven van officiële waarschuwingen, non-actiefstelling, loonsancties etc.). Het bestuur voert deze verantwoordelijkheid uit in afstemming met de ambtelijke opdrachtgever van de intergemeentelijke samenwerking.

De eindverantwoordelijke is ondergeschikt aan het bestuur dat volledig politiek verantwoordelijk blijft. Het bestuur wordt ondersteund door de eindverantwoordelijke die in de vergadering van het bestuur een adviserende taak heeft. De eindverantwoordelijke fungeert voor de uitvoering van de taken binnen de BVO als ambtelijk secretaris van het bestuur en is belast met de leiding van de BVO.

4.2.2. Gemeenten hebben één aanspreekpunt per taakveld

Op ieder van de taakvelden is één aanspreekpunt binnen de BVO. Deze persoon is het eerste aanspreekpunt van beleidsmedewerkers, management en bestuur van de partnergemeenten op zijn/haar taakveld. Deze persoon heeft brede kennis en expertise (senioriteit) van het eigen vakgebied en heeft de vaardigheden en stevigheid om als goed strategisch adviseur en opdrachtnemer op te treden. De betreffende adviseur is in staat om tactisch en strategisch te werk te gaan en kan overstijgend kijken naar de werkzaamheden van de BVO. De adviseur is zichtbaar en aanspreekbaar, is op de hoogte van wat er speelt in de intergemeentelijke samenwerking en weet op hoofdlijnen de lokale context van de partnergemeenten.

5. Sturing BVO en overlegvormen

5.1 Interne overlegvormen BVO

Overlegvormen zijn onmisbaar in organisaties vanwege hun rol in het delen van elkaars perspectieven, communicatie, conflictoplossing, betrokkenheid en kennisdeling. Ze bieden een gestructureerde manier om ideeën uit te wisselen, inzicht te krijgen in elkaars werk en bevorderen een open communicatiecultuur, wat de samenwerking en informatie-uitwisseling verbetert. Overlegvormen dragen bij aan een gevoel van betrokkenheid en motivatie. Daarnaast fungeren ze als platform voor het delen van kennis, ervaringen en best practices, wat kan leiden tot innovatie en procesverbetering binnen de organisatie.

Hieronder volgt een voorstel voor een mogelijke overlegstructuur, met bijbehorende frequenties en deelnemers binnen de BVO. Ook worden de verschillende overlegvormen geschetst. Dit is niet statisch en kan gaandeweg door de BVO, op basis van de behoefte, aangepast worden.

5.1.1 Strategisch overleg

- Deelnemers: strategische aanspreekpunten van de taakvelden en de eindverantwoordelijke JeugdFV.
- Voorzitter: rouleert.
- Frequentie: eens per twee weken.
- Doel: de inhoudelijke verbinding in de organisatie. Richting geven aan de langetermijndoelen en de koers. In dit overleg worden vanuit de verschillende taakvelden ontwikkelingen samengebracht, en bezien óf en in welke mate dit invloed heeft op de werkzaamheden van JeugdFV.

5.1.2 Afdelingsoverleg BVO Breed

- Deelnemers: alle medewerkers van JeugdFV.
- Frequentie: eens per twee weken.
- Voorzitter: eindverantwoordelijke JeugdFV.
- Doel: in verbinding blijven met alle collega's. Teamoverleg afdelingsbreed, waarbij gedacht moet worden aan een soort stand-up of weekstart. In dit overleg is ruimte voor persoonlijke zaken (lief en leed), het delen van successen, het delen van knelpunten en hulpvragen. Daarnaast is dit de plek waar elementen voor organisatieontwikkeling of eventuele afdelingsbrede veranderingen worden geagendeerd.

5.1.3 HR-overleg medewerker

- Deelnemers: medewerker en eindverantwoordelijke van JeugdFV.
- Frequentie: conform overlegcycli van de gemeente Ede.
- Doel: 'binden en boeien' van de medewerker. Iedere medewerker heeft vier keer per jaar een gesprek met de eindverantwoordelijke. Er wordt besproken waar de medewerker afgelopen periode tegenaan is gelopen en waarbij diegene hulp kan gebruiken. Ook wordt er aan de hand van een persoonlijk jaarplan gezamenlijk een ontwikkelpad geschetst, de voortgang hiervan wordt besproken tijdens dit overleg. De medewerkers zijn vrij om zelf aan te geven waar hun behoefte liggen als het gaat om ontwikkeling.

5.1.4 Collegiaal overleg

- Deelnemers: twee of meerdere collega's.

- Frequentie: naar eigen inzicht.
- Doel: inhoudelijke afstemming en eventuele hulpvragen. Het collegiaal overleg kan op ieder moment gehouden worden. Zoals de uitgangspunten van de organisatie inrichting (vorige memo) schetsen, wordt er uitgegaan van ‘gedeeld leiderschap’ in de organisatie. Dit betekent ook dat op verschillende onderdelen verschillende collega’s het initiatief kunnen nemen voor collegiaal overleg. Inwerken, delen van kennis en ervaringen en inzichten op het werk vormen de basis voor het collegiaal overleg.

5.2 Overlegvormen gemeenten – aanbieders

Voor zowel de procesafspraken als de inhoudelijke afspraken worden fysieke en digitale adviestafels georganiseerd. Wijzigingen in de overeenkomsten worden in overleg met de aanbieders en gemeenten doorgevoerd. Vanwege het grote aantal aanbieders - meer dan 250 - is het niet mogelijk om alle aanbieders gelijktijdig te betrekken bij de besprekingen. Daarom wordt er tijdens de fysieke adviestafel gesproken met een vertegenwoordiging van jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen. Deze fysieke adviestafels worden bijgewoond door een afspiegeling van de aanbieders en vertegenwoordigers van de intergemeentelijke samenwerking (waarvoor geldt: één stem per gemeente) en de BVO. Verschillende aanbieders zijn betrokken om een brede vertegenwoordiging van hulp te waarborgen. Partijen die niet deelnemen aan de fysieke adviestafel worden uitgenodigd om deel te nemen aan de digitale adviestafel. Aan deze digitale adviestafel nemen alle jeugdhulpaanbieders uit de JeugdFV deel.

In bijlage C is de governance van de BVO in relatie tot intergemeentelijke samenwerking weergegeven (inclusief de overlegvormen).



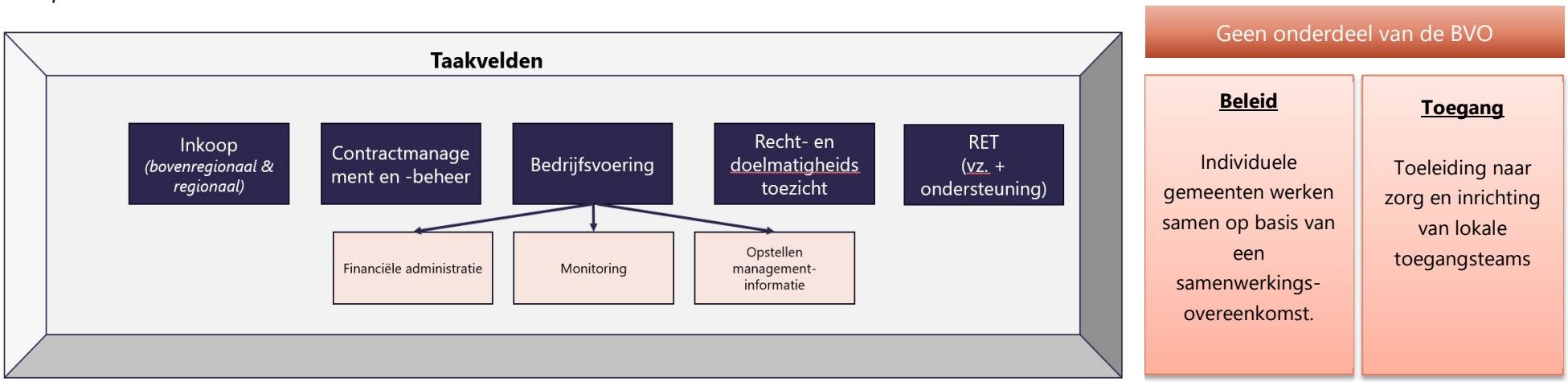
Deel III

Takenpakket

6. Takenpakket

Hieronder is schematisch op hoofdlijnen het takenpakket van de BVO weergegeven (figuur 3). In de navolgende tekst worden deze taken gespecificeerd. Vervolgens worden in hoofdstuk 7 de werkprocessen geschetst.

Figuur 3.
Takenpakket BVO



6.1 Taken van de Bedrijfsvoeringsorganisatie

1. De gezamenlijke inkoop van de regionale en bovenregionale jeugdhulp.
2. Het contractmanagement en contractbeheer.
3. De controle en het verwerken van facturen en het voorbereiden en uitvoeren van betalingsopdrachten.
4. Het vergaren van beleidsinformatie en monitoren van (landelijke) ontwikkelingen ten behoeve van de gezamenlijke inkoop en beleidsontwikkeling in het kader van de Jeugdwet.
5. Het opstellen van managementinformatie en informatie voor de planning en control cyclus ten behoeve van uitvoering, sturing en verantwoording.
6. Het verzorgen van informatie-uitwisseling met zorgaanbieders conform landelijke standaarden.
7. Het uitvoeren van recht- en doelmatigheidstoezicht, als ook de handhaving daarvan.
8. Voorzitten en ondersteunen van Regionaal Expert Team (RET).

De BVO kan gevraagd en ongevraagd advies geven aan de gemeenten op bovenstaande taken.

6.1.2 Inkoop

In de BVO zijn taken rondom de inkoop regionale en bovenregionale jeugdhulp belegd. Dit is het proces om te komen tot de privaatrechtelijke contractering van jeugdhulpdiensten door de BVO voor de zeven gemeenten.

De Jeugdhulpregio contracteert momenteel de jeugdhulp volgens de methodiek van bestuurlijk aanbesteden (relationeel contracteren). De BVO geeft uitvoering hieraan.

Mocht er op een later moment besloten worden door de zeven gemeenten om te kiezen voor een andere inkoopmethodiek dan bestuurlijk aanbesteden, dan valt ook deze andere wijze van inkoop en contractering binnen het takenpakket van de BVO (inclusief de overgang om daartoe te komen).

Onderdelen taakveld inkoop:

- De toelatingsprocedures voor zorgaanbieders, gekoppeld aan de aanbestedingsprocedure die zij doorlopen.
- Onderhandelen en opstellen van maatwerkovereenkomsten met aanbieders.
- Gemeenten adviseren over inkoopstrategie incl. risicomanagement op het gebied van inkoop.
- Deelname aan klankbordgroep VNG t.b.v. regionale inkoop.
- Deelname landelijke klankbordgroep, bijvoorbeeld t.a.v. tarieven pleegzorgvergoeding.
- Vertegenwoordiging gemeenten bij deelname beleidstafels bovenregionale inkoop.
- Juridische advisering inkoop inclusief bezwaar naar aanleiding van inkoopprocedures.
- Informeren en afstemming met aanbieders over contracten en partnerschap (Fysieke adviestafel).
- Aansluiten bij landelijke overleggen over de uniformering van administratieve werkprocessen.
- Inlichten van de Jeugd Autoriteit bij signalen van onregelmatigheden bij aanbieders.
- Afstemmen met andere jeugdregio's over de beschikbaarheid van zorg.

6.1.3 Contractmanagement

In de BVO zijn taken rondom het contractmanagement en contractbeheer belegd. De BVO zorgt primair voor een tijdige, volledige, juiste,

betrouwbare contractendatabase en daaruit voortvloeiende productencatalogus. Daarbij onderhoudt de BVO de contacten met zorgaanbieders en houdt periodiek (voortgangs-)gesprekken met hen, signaleert bijzonderheden en koppelt waar nodig informatie terug aan de gemeenten.

Onderdelen taakveld contractmanagement:

- Bewaken van prestaties conform contractuele verplichtingen;
- Proactief verzamelen van signalen bij aanbieders en (toegangen van) gemeenten ten behoeve van toekomstige verbeteringen.
- Bestuurlijke advisering bij incidenten rondom jeugdhulpaanbieders;
- Contractbeheer (tekenen en factureren).
- Relatiebeheer jeugdhulpaanbieders.
- Acquireren en adviseren over nieuwe zorgproducten richting de regionale samenwerking.
- Gemeenten adviseren over uniforme werkwijzen.
- Archiveren inkoopdocumenten.

6.1.4 Bedrijfsvoering

De facturatie en administratieve handelingen in het kader van de inkoop van jeugdhulp valt binnen de gezamenlijke bedrijfsvoering. De backoffice blijft lokaal: het berichtenverkeer blijft bij de backoffice van de verschillende gemeenten. De BVO ondersteunt de lokale backoffice en het berichtenverkeer met een applicatie, de BVO is applicatiebeheerder voor de BI-tool.

Onderdelen taakveld bedrijfsvoering:

- Zorgadministratie en -controle in het kader van facturatie.
- Uitvoeren betalingsopdrachten.
- Applicatiebeheer BI-tool.
- Inrichten en optimalisatie ICT ten behoeve van bedrijfsvoeringsprocessen.
- Opstellen en regionale afstemming iJw bedrijfsvoeringsprotocol.
- Coördinatie van het proces financiële productieverantwoording en controleverklaring zorgaanbieders.

6.1.5 Het vergaren van beleidsinformatie en monitoren van (landelijke) ontwikkelingen ten behoeve van de gezamenlijke inkoop en beleidsontwikkeling in het kader van de Jeugdwet

Het monitoren van trends tussen inzet aanbieders en gemeenten is een taak. Op basis van deze trends worden terugkoppelingen gegeven naar lokale teams en beleidsmedewerkers. Ook kunnen gemeenten specifieke gegevens opvragen ten behoeve van de realisatie van hun beleidsdoelen. De BVO levert feitelijke kwalitatieve en kwantitatieve informatie welke voortkomt uit bijvoorbeeld het contractmanagement.

Onderdelen taakveld vergaren beleidsinformatie en monitoren ontwikkelingen:

- Monitoring en het uitvoeren van data-analyses inclusief het signaleren van trends uit data (proactief en specifiek op aanvraag van gemeenten).
- Herijking van tarieven.
- Aansluiten bij landelijke overleggen met betrekking tot tarieven en standaarden.

6.1.6 Het opstellen van managementinformatie en informatie voor de planning en control cyclus ten behoeve van uitvoering, sturing en verantwoording

De BVO draagt zorg voor het aanleveren van managementinformatie en informatie voor de planning en control cyclus voor gemeenten ten behoeve

van uitvoering, beleidsontwikkeling, sturing en verantwoording. Het gaat hier om kwartaalrapportages, begrotingen en jaarrapportages.

Onderdelen taakvelden managementinformatie en informatie voor de planning en control cyclus ten behoeve van uitvoering, sturing en verantwoording:

- Opstellen en afstemming met gemeenten over kadernota van gemeenten.
- Opstellen van begroting en meerjarenbegroting.
- Opstellen van jaarrekening en jaarstukken.
- Planning en control.
- Contact met accountant in het kader van jaarrekeningen etc.
- Opstellen van managementinformatie en bestuursrapportages.

6.1.7 Zorgtoewijzingen

De BVO is het verantwoordelijke orgaan voor het afgeven van zorgtoewijzingen (beschikkingen). De gemeente geeft rechtsreeks de beschikking af aan de inwoner. Een medewerker van een deelnemende gemeente geeft tevens akkoord op het doorzenden van de aanvraag inzetten van jeugdhulp door het sturen van een zorgtoewijzing naar het Knooppunt, waarna het Knooppunt de beschikking zorgtoewijzing afgeeft aan de zorgaanbieder. In dit proces is de BVO in eerste instantie aanspreekbaar op het al dan niet doorzetten of ontvangen van toewijzingen. Aangezien de BVO op basis van mandaat wordt ingeschakeld door de colleges van de deelnemende gemeenten en zij er zorg voor dragen dat de BVO aan zijn verplichtingen kan voldoen, zijn de colleges van de deelnemende gemeenten in tweede instantie aanspreekbaar op deze taak.

6.1.8 Uitvoeren recht- en doelmatigheidstoezicht

De BVO voert recht- en doelmatigheidstoezicht op basis van de vastgestelde richtlijnen. Dit is de controle van de rechtmatigheid en doelmatigheid van de geleverde jeugdhulp in het kader van de Jeugdwet. Ook kwaliteitsmanagement en kwaliteitsmetingen van het zorgaanbod valt hieronder.

Onderdelen taakvelden recht- en doelmatigheidstoezicht:

- Uitvoeren van formele controle (rechtmatigheid gedeclareerde zorg).
- Signaleren onrechtmatigheden vanuit contractmanagement.
- Uitvoeren van materiele controle.
- Opstellen van controleplannen en leidraad voor risicoanalyses.
- Uitvoeren van onderzoek.
- Doen van meldingen (bijv. IGJ) en aangifte bij OM.

6.1.9 Voorzitten en ondersteunen RET

Dit is een wettelijke verplichting vanuit het wetsvoorstel “Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg” om dit in de regionale samenwerking te borgen.

Onderdelen taakveld:

- Coördinatie RET.
- Zorgdragen voor vergaderschema.
- Uitnodigen van deelnemers voor RET.
- Voorzitten van vergaderingen RET.
- Verslaglegging van werkzaamheden en besprekingen RET.



Deel IV

Processen en werkwijzen

7 Processen en werkwijzen per taakveld

Per taakveld worden hieronder op hoofdlijnen de processen en werkwijzen geschetst.

7.1 Inkoop

7.1.1 Inkoopstrategie
Een van de manieren om de ambities te realiseren is door middel van 'inkopen'. Inkopen is meer dan alleen het proces van contracteren. De contractvorm, het selecteren en contracteren van aanbieders zijn zaken die van belang zijn als het gaat om inkopen. Even belangrijk zijn de keuzes voor het bekostigingssysteem, de wijze waarop de gemeenten de toegang aansturen en de wijze waarop gemeenten met de aanbieders (voor, tijdens en na de aanbesteding) om willen gaan (contract- en leveranciersmanagement). Het in samenhang inzetten van al deze instrumenten bepaalt in hoge mate de effectiviteit van gemeenten bij de inkoop van jeugdhulp. Aan een goede inkoopstrategie liggen strategische doelstellingen ten grondslag. Om de ontwikkelingen in de regio in kaart te brengen, is het belangrijk om voorafgaand aan het formuleren van de strategie een marktanalyse uit te voeren. Het opstellen van een dergelijke inkoopstrategie, op basis van de doelstellingen die door de regio is opgesteld, is onderdeel van het werkproces van de BVO.

7.1.2 Bestuurlijk aanbesteding
Er is gekozen voor de vorm van bestuurlijk aanbesteding, wat inhoudt dat er niet gewerkt wordt met inkooprondes. Binnen de huidige Jeugdhulpregio is er gekozen voor een *open house*-constructie, waarbij jeugdhulpaanbieders die voldoen aan de voorwaarden jeugdhulp mogen leveren. De hoofdtaak wat betreft inkoop voor de BVO is het zorgvuldig uitzetten en doorlopen van deze aanbestedingsprocedure (zie hieronder). Het is aan de inwoner om uit de gecontracteerde aanbieders te kiezen wanneer jeugdhulp noodzakelijk is. De gemeenten hebben bepaald welke jeugdhulp regionaal ingekocht wordt en welke jeugdhulp lokaal georganiseerd wordt. Het is mogelijk dat er op een later moment gekozen wordt voor een andere inkoopsystematiek dan het bestuurlijk aanbesteden. In dat geval veranderen de werkprocessen met betrekking tot inkoop.

7.1.3 Beoordeling inschrijving
Binnen de gemeenten van BVO worden jeugdhulpaanbieders en hun professionals gecontroleerd met betrekking tot kwaliteit en bekwaamheid. Dit vindt plaats voor het toetreden tot het inkoopnetwerk en bij het afspreken van de te leveren producten. Om toe te kunnen treden tot het inkoopnetwerk dient er een procesovereenkomst afgesloten te worden met BVO. In de procesovereenkomst staan onder andere de spelregels van het bestuurlijk aanbesteden en hoe partijen met elkaar om dienen te gaan. Daarna dient er een deelovereenkomst te worden afgesloten waarin de afspraken zijn vastgelegd over de producten die geleverd mogen worden.

Als een jeugdhulpaanbieder wil toetreden tot het inkoopnetwerk van de gemeenten in de Jeugdhulpregio, dienen er diverse documenten aangeleverd te worden. De documenten staan op de website van de Jeugdhulpregio en worden beoordeeld door medewerkers van

contractbeheer. Het gaat om de documenten: Uniform Europees Aanbestedingsdocument, Gedragsverklaring aanbesteden, Verklaring Betalingsgedrag, Uittreksel handelsregister, Certificaat organisatie, Format aanvraag toetreding inkoopnetwerk X, Procesovereenkomst en Gegevens organisatie. Naast het indienen van de documenten wordt er door de inkopers een kwaliteitstoets gedaan.

In het format 'Aanvraag toetreding inkoopnetwerk X' worden een overzicht van de professionals (opleidingsniveau en SKJ-/BIG-registratienummer) en een beschrijving van de jeugdhulp aangeleverd. De eisen voor het leveren van producten verschilt per product. Als de zorgaanbieder alle documenten correct heeft aangeleverd, vindt er een toetredingsgesprek plaats met een contractmanager en een medewerker van contractbeheer. Hierbij wordt uitgevraagd wie de zorgaanbieder is, welke zorg ze levert en hoe dit past binnen BVO. Ook worden de te leveren productcodes besproken en wordt uitleg gegeven over de BVO en JeugdFV. Vervolgens wordt in overleg besloten of de zorgaanbieder kan toetreden. BVO stuurt namens de zeven gemeenten een besluit als de aanbieder mag toetreden.

7.2 Contractmanagement en -beheer

7.2.1 Contractmanagementgesprekken
Er zijn diverse onderwerpen die besproken worden tijdens het contractmanagementgesprek. Dit wordt afgestemd op de betreffende jeugdhulpaanbieder (bijvoorbeeld deelname aan werkgroepen). De onderwerpen richten zich op: algemene stand van zaken en huidige ontwikkelingen, programma's en projecten, analyse van de cijfers (facturatie, liquiditeit, ontwikkelingen in data, uitstroom), kwaliteit van zorgverlening (samenwerking met lokale teams, wachttijden, outcome indicatoren) en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarnaast wordt de input uit 'Analyse Zorglandschap', 'Early Warning System' en 'signalen toegang' (zie hieronder), indien relevant, meegenomen in de contractmanagementgesprekken. Er worden ieder jaar tenminste twee contractmanagementgesprekken gevoerd met een selectie van aanbieders.

7.2.2 Analyse Zorglandschap
Het contractmanagement van BVO maakt op basis van de gegevens in het monitoringssysteem twee keer per jaar een analyse. Op basis van deze analyse voeren de contractmanagers samen met de junior contractmanagers gesprekken met de zorgaanbieders. Bij deze gesprekken is het mogelijk dat een (beleids)medewerker(s) van gemeenten aansluit(en), bijvoorbeeld als het gaat om specifieke diensten geleverd in de betreffende gemeente. In de analyse wordt gekeken naar de uitkomsten in de JeugdFV van de zeven gemeenten samen. Daarnaast wordt gekeken naar de uitkomsten per gemeente in JeugdFV. De Gecertificeerde Instellingen worden niet meegenomen in de analyse, met hen wordt twee keer per jaar een contractmanagementgesprek gevoerd.

7.2.3 Early Warning System
Ook op basis van het Early Warning System (EWS) worden gesprekken gevoerd. Aan de hand daarvan wordt de financiële positie van de zorgaanbieders zichtbaar in de Power Bi. Er worden 6 treden onderscheiden, waarbij trede 1 financieel gezond en trede 6 faillissement is. Bij trede 3, trede 4 en trede 5 dient beoordeeld te worden of er sprake is van een lokale, regionale, bovenregionale of landelijke jeugdhulpaanbieder. Als het een bovenregionale of landelijke jeugdhulpaanbieder is, dient er gekeken te worden of er sprake is van een accounthoudende regio. Als dat het geval is, moet zowel met de regio als met de Jeugdautoriteit contact opgenomen worden. Er worden extra contractmanagement gesprekken gevoerd met gecontracteerde zorgaanbieders in trede 3 (minimaal 10 jeugdigen in zorg vanuit de gemeenten in de JeugdFV en er zijn geen

reguliere voortgangsgesprekken tussen zorgaanbieder en de JeugdFV), 4 (minimaal 10 jeugdigen in zorg vanuit de gemeenten in de JeugdFV en er zijn geen reguliere voortgangsgesprekken tussen zorgaanbieder en de JeugdFV) en 5. Vanaf trede 3 dient een zorgaanbieder een herstelplan te schrijven.

7.2.4 Signalen lokale teams
Naast de contractmanagementgesprekken naar aanleiding van de 'Analyse van het Zorglandschap' en 'Early Warning System' komt het ook voor dat er contractmanagementgesprekken gevoerd worden met jeugdhulpaanbieders naar aanleiding van signalen vanuit de lokale teams of op verzoek vanuit beleidsmedewerkers van de betreffende gemeente.

7.3 Bedrijfsvoering

7.3.1 Financiële administratie (facturatie)
De BVO draagt zorg voor alle facturatie naar gemeenten en de verwerking ervan vanuit zorgaanbieders. Dit omvat alle factuurcontroles en factuurcorrecties voor de JeugdFV. Het proces van factuurcontrole valt binnen het kader van formele controle die ook door de BVO uitgevoerd wordt (zie taak toezicht recht- en doelmatige besteding van middelen). Daarnaast draagt de BVO zorg voor het regelen van alle facturenstromen buiten JeugdNed om.

De BVO int de bevoorschottingen van gemeente (en stelt het te bevoorschotten bedrag 2x per jaar bij). Eens per 6 weken vindt er een financialsoverleg plaats waarbij de financials van de gemeenten en bedrijfsvoering trends analyseren en de (laatste) ontwikkelingen meenemen. Tevens is er eens per 6 weken een administratieoverleg waarbij afstemming plaats vindt tussen de lokale backoffices en de (financiële) administratie van de BVO.

7.3.2 Monitoring
De BVO levert reactief en proactief data aan voor gemeenten. Deze data geven inzage in trends, zowel op micro-, meso- als macroniveau (client, woonplaats, regio). Vanuit de monitoring worden bij alle regionale jeugdzorgproducten waar ook de gemeente bij participeert ondersteund met gegevens en data, denk bijvoorbeeld aan Proeftuinen, hervormingsagenda, OOGO, etc. Daarnaast worden vanuit monitoring alle benodigde data aangeleverd voor de contracteringsgesprekken (zie punt 2.2). Daarnaast worden de outcome indicatoren opgevraagd bij zorgaanbieders en worden deze gebenchmarkt.

Vanuit de monitoring wordt samen met de overige bedrijfsvoeringstaken een check gemaakt op de productie- en accountantsverklaring. Dit wordt afgezet tegen daadwerkelijk gefactureerde kosten. Monitoring is samen met bedrijfsvoering verantwoordelijk voor de jaarlijkse tariefvorming. Daarnaast wordt vanuit de BVO het productenboek up to date gehouden.

Meer specifiek vallen de volgende taken onder monitoring:

1. Verantwoording:
    a. Maken kwartaalrapportages (inclusief overleggen en aanpassingen)
    b. Prognose in trends en ontwikkelingen
    c. Vereffening tussen gemeenten
    d. Berekening financieel kader (input voor inkoopplan en tussentijds)
    e. Signalering ontwikkelingen in de zorgvraag (aantallen cliënten, zorgkosten)
    f. Maatwerk leveren aan gemeenten over de gemeentelijke zorgvragen, budgetten en overschrijdingen (nadere analyses)

g. Compensatiebeginsel doorrekenen en aanvragen

2. (Ontwikkeling) producten ter ondersteuning van de verantwoording (zie 1.)
    h. Ontwikkeling en beheer regionale monitor
    i. Doorontwikkeling kwartaalrapportages: clientgegevens koppelen aan geld, doorrekening en monitoring ingezette transformatiemaatregelen
    j. Voorzien van informatie en kengetallen bovenregionale zorg aan Gelderse regio's (GVJB monitor)

3. Beleidsondersteuning:
    k. Datagedreven ondersteuning bij beleidsontwikkelingen (intergemeentelijke samenwerking
    l. Deelnemen in de werkgroepen met als taken financiële doorrekeningen en inhoudelijke ondersteuning
    m. Sleutelrol in werkgroepen die verband houden met kostprijsberekeningen
    n. Verantwoordelijk voor data-analyse outcome indicatoren die halfjaarlijks uitgevraagd worden bij zorgaanbieders
    o. Doorontwikkeling monitoring effectiviteit op macro- en aanbiedersniveau

4. Accounthouders- ondersteuning:
    p. Input en afstemming rondom kwartaalgesprekken
    q. Vragen van accounthouders
    r. Ondersteuning inkoop (bijv. marktanalyse, *early warning*)

5. Bedrijfsvoeringaspecten:
    s. Productenboek (beschikkingscodes, declaraties, ontschotting)
    t. Ondersteuning aan interne vraagstukken voorkomend vanuit bedrijfsvoering/ contractmanagement

6. Deelname aan overlegstructuren:
    u. Deelname aan financiële werkgroep bovenregionaal en landelijk (VNG)
    v. Deelname aan beleidsoverleggen regionaal
    w. Deelname aan landelijke werkgroepen (financieren, LTA, andere bijeenkomsten met technische /financiële aspecten)

Daarnaast is het voor individuele gemeenten mogelijk om enkele plustaken af te nemen in het kader van monitoring. Zoals:

- Verbeterscenario's opstellen, proactief en vraaggericht;
- Aanreiken van scenario's om meer in control te komen op zorgkosten;
- Ondersteunen lokale teams en gemeenten in signaleren en omzetten.

7.3.3 Opstellen van managementrapportages

Monitoring stelt drie keer per jaar de voortgangsrapportages op. De jaarverslagen geven een prognose voor de totale jeugdzorgkosten. Daarnaast moet de JeugdFV voldoen aan de wettelijke verplichtingen (Wgr.) rondom P&C stukken (incl. zienswijze procedures), waaronder:

- Kadernota's: de kadernota voor JeugdFV dient financiële en beleidsmatige kaders voor het komende jaar vast te leggen, inclusief verwachte inkomsten en uitgaven, volgens wettelijke voorschriften. Het opstellen en vaststellen van de kadernota moet transparant zijn en de betrokkenheid van alle deelnemende partijen waarborgen;
- (Ontwerp) begrotingen;

- Jaarverslagen: het jaarverslag van een gemeenschappelijke regeling biedt een overzicht van feitelijke inkomsten en uitgaven, en beoordeelt behaalde resultaten en doelbereik, terwijl het voldoet aan wettelijke voorschriften en transparantie en betrokkenheid van alle deelnemende partijen waarborgt.

7.4 Recht- en doelmatigheidstoezicht

De Jeugdwet verplicht gemeenten om zorg te dragen voor het doelmatig en rechtmatig besteden van zorggeld. Dit betekent dat het beschikbare geld goed terecht komt en er goede zorg voor wordt geleverd. Eén van de mogelijkheden die gemeenten hiervoor hebben, is het inzetten van recht- en doelmatigheidsonderzoeken. Voor de Jeugdwet hebben de zeven gemeenten in JeugdFV deze taak belegd bij het Knooppunt en vanaf 2026 bij de BVO.

7.5 RET (voorzitter en ondersteuning)

Het Regionaal Expert Team (RET) is een overleg met experts vanuit verschillende jeugdzorgaanbieders. De bedoeling van een expertteam is dat voor elk kind, ongeacht de complexiteit van de zorgvraag en wachtlijsten bij aanbieders, op korte termijn passende hulp wordt georganiseerd. Het RET richt zich op alle complexe vragen waarin verwijzers zoeken naar passende hulp. De BVO zorgt voor een onafhankelijk voorzitter/regiocoördinator en ondersteuning (secretariaat en planning) van het RET.

7.5.1 Functies van het RET

Het Regionaal Expert Team heeft de volgende functies:

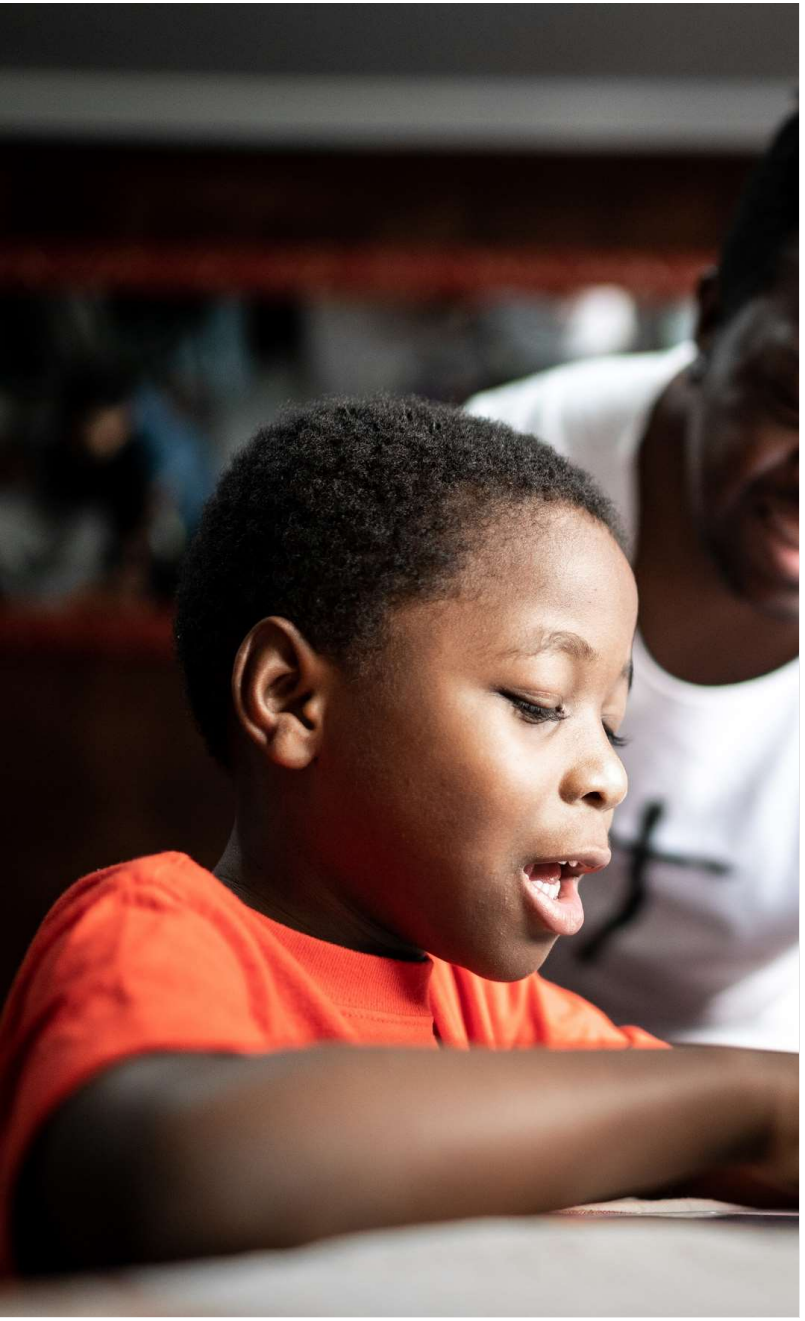
a. Het RET wordt ingeschakeld bij gebrek aan samenwerking en heeft mandaat om tot een bindend besluit of oplossing te komen. Dit houdt in dat het RET bevoegd is om afspraken op te leggen wanneer partijen er onderling niet uitkomen.
b. Het RET wordt ingeschakeld als de meeste passende hulp niet beschikbaar of onbekend is (denk aan voorkomen breakdown, onnodig herplaatsen). Aanbieders vanuit gecontracteerd zorgaanbod kunnen hierin met out-of-the-box oplossingen komen. Het RET signaleert leemte in het zorgaanbod en of er actief regie gevoerd is.
c. De voorzitter/regiocoördinator van het RET is verantwoordelijk voor het sturen op besluitvorming en tijdige opschaling/ escalatie indien de situatie daarom vraagt.
d. De ondersteuning (secretariaat en planning) van het RET is verantwoordelijk voor het agendabeheer, notulering, transparante communicatie met alle betrokken partijen en een overzichtelijk dossierbeheer. Hiermee wordt het RET in staat gesteld om besluitvorming efficiënt te laten verlopen en om bij opschaling of escalatie snel te kunnen handelen.

7.5.2 Werkproces casus RET

Per casus wordt het onderstaande werkproces doorlopen:

- een aanmelding bij het RET geschiedt via het inbrengformulier op de website;
- na aanmelding volgt er een ontvangstbevestiging vanuit JeugdFV. Mocht verheldering van de aanmelding wenselijk zijn dan neemt de coördinator (van de BVO) neemt contact op met de aanmelder;
- de coördinator begeleidt de inbrenger van de casus bij het proces en draagt zorg voor de administratieve afhandeling;
- tijdens de vergadering van het RET wordt de casus ingebracht en worden perspectieven en oplossingsmogelijkheden besproken met verschillende experts;
- een medewerker van een zorgaanbieder wordt gekoppeld aan de gemeentelijke professional om samen zorg te dragen voor het uitvoeren van de oplossing;

- de gemeentelijke professional behoudt hierin de regie. Mocht dit om welke reden dan ook niet lukken dan komt de casus terug in het overleg van het RET.



Deel V

Personeel

9. Functies en formatie

De BVO kent in de nieuwe vorm diverse medewerkers met eigen rollen, taken en verantwoordelijkheden. Tabel 4 op de volgende pagina bevat een overzicht van de functies en bijbehorende (indicatieve) formatie die nu voorzien worden.

In dit hoofdstuk 9 staat een uiteenzetting van de belangrijkste rollen, taken en verantwoordelijkheden (tabel 5). In de functieomschrijvingen die later volgen, worden deze rollen, taken en verantwoordelijkheden verder gespecificeerd en uitgewerkt.

Op het personeel in dienst van de BVO zijn de bepalingen uit de cao Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties van toepassing. Ten aanzien van het vrij in te vullen gedeelte, volgend uit de cao Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties, zijn de bepalingen uit het personeelshandboek (*incl. de gedragscode*) van de gemeente Ede van toepassing, zoals deze nu en in de toekomst zal luiden.

Tabel 4.

Functies en formatie, gebaseerd op peildatum november 2024[4]

Taakveld	Functie	Term HR 21	Schaal HR 21	Formatie in fte
Management	Directeur GR	Manager II	13	1,00
Inkoop en contract-management	Senior Adviseur Inkoop & contractmanagement	Medewerker ontwikkeling II	12	2,92
	Adviseur Inkoop & Contractmanagement in opleiding	Medewerker ontwikkeling IV	9[5]	1,78
Contractbeheer	Contractbeheerder	Medewerker bedrijfsvoering II	8	2,45
Staf	Regiosecretaris	Adviseur III	11	0,89
	Financial controller	Adviseur II	12	1
	Juridisch adviseur	Adviseur III	11	0,75
Bedrijfsvoering	Applicatiebeheerder	Medewerker systemen II	9	0,89
	Medewerker Zorgadministratie	Medewerker bedrijfsvoering II	8	1,89
Informatiemanagement	Senior Adviseur Inkoop en Monitoring	Adviseur II	12	0,89
	Adviseur Inkoop en Monitoring	Adviseur III	11	1,89
Controle	Toezichthouder	Medewerker handhaving I	9	3
RET	RET-voorzitter	Ntb	11	0,56
	RET-ondersteuning	Ntb	7	0,17
Ondersteuning	Secretaresse en projectondersteuner	Medewerker administratief en secretarieel II	7	1,00
Totaal aan fte BVO				**21,08**

[4]Binnen de gemeente Ede wordt momenteel het proces inschaling HR21 doorlopen. Dit proces is nu nog niet volledig afgerond. Voor de inschaling van de functies onder de taakvelden Inkoop- en contractmanagement kan dit dus nog gevolgen hebben. Echter, voor de voorliggende begroting heeft dit geen gevolgen. Er is rekening gehouden met de huidige inschaling omdat bij overgang naar de BVO, in het kader van de rechtsbescherming van deze medewerkers de huidige inschaling gehandhaafd blijft.

[5] De betreffende functie wordt conform HR21 ingeschaald in schaal 9, maar bestaande medewerkers blijven in dienst met behoud van salaris. Daarom wordt in de begroting schaal 10 gehanteerd.

10. Functies en bijbehorende rollen, taken en verantwoordelijkheden

Tabel 5.

Functies en verantwoordelijkheden op hoofdlijnen

Taakveld	Functie	Rollen, taken en verantwoordelijkheden
Inkoop en contractmanagement	Senior adviseur inkoop & contractmanagement	Toelatingsprocedures, opstellen inkoopstrategie. Bestuurlijke aanbesteding, inschrijvingen beoordelen en verwerken. De contractmanagers zorgen tevens voor een tijdige, volledige, juiste, betrouwbare contractendatabase en daaruit voortvloeiende productencatalogus. Daarbij onderhouden de contractmanagers de contacten met zorgaanbieders en houdt periodiek (voortgangs-)gesprekken met hen, signaleert bijzonderheden en koppelt waar nodig informatie terug aan de gemeenten.
	Adviseur inkoop & contractmanagement in opleiding	Toelatingsprocedures, opstellen inkoopstrategie. Bestuurlijke aanbesteding, inschrijvingen beoordelen en verwerken. De contractmanagers zorgen tevens voor een tijdige, volledige, juiste, betrouwbare contractendatabase en daaruit voortvloeiende productencatalogus. Daarbij onderhouden de contractmanagers de contacten met zorgaanbieders en houdt periodiek (voortgangs-)gesprekken met hen, signaleert bijzonderheden en koppelt waar nodig informatie terug aan de gemeenten.

Contractbeheer	Contractbeheerder	Uitvoering geven aan tijdige, heldere en goed gestructureerde communicatie met zorgaanbieders en richting de contactpersonen over zaken gerelateerd aan de Inkoop (bijvoorbeeld over nieuwe productcodes) en wijziging in contracten. Inventariseren van (tussentijds) ingediende inschrijvingen op volledigheid en verwerking hiervan. Archiveren van inkoopdocumenten.
Staf	Regiosecretaris	Verantwoordelijk voor de planning, organisatie en coördinatie van vergaderingen van het Bestuurlijk Overleg, Regie-overleg, Ambtelijk overleg, Fysieke Adviestafel en Afstemmingsoverleg Zorglandschap binnen de jeugdhulpregio. Beheert de interne en externe communicatie tussen deze overleggen en andere belanghebbenden. Rapporteert aan de gemeentelijk coördinator/coördinator knooppunt en werkt nauw samen met de andere leden van het managementteam en andere belanghebbenden binnen de jeugdhulpregio.
	Eindverantwoordelijke BVO	Integraal leidinggevende BVO. Verantwoordelijk voor interne procesgang en resultaten BVO. Coördineert de dienstverlening van BVO aan de regiogemeenten en regionale samenwerking. Vertegenwoordigt BVO in de regio en landelijk.
	Secretariaat	Administratieve en organisatorische ondersteuning van het primaire proces en de management- en staffunctie.
	Financial controller en juridisch adviseur	Geeft gevraagd en ongevraagd advies aan leidinggevende BVO en ambtelijk opdrachtgevers over de kwaliteit van de bedrijfsvoering, de

		bedrijfsvoeringsinstrumenten en de risicobeheersing in relatie tot de geformuleerde doelen Ziet toe op een verantwoord beheer van middelen, die voor het bereiken van vastgestelde doelstellingen. Toetst op naleving van kaders en richtlijnen, en wetgeving en adviseert ten aanzien van verbetering daarvan
Bedrijfsvoering	Applicatiebeheerder	Koppelingen applicaties voor juiste data, monitoring en facturatie Ondersteuning applicatiegebruik BVO Ondersteuning applicatiegebruik naar lokaal
	Medewerker zorgadministratie	Het controleren of laten controleren van de rechtmatigheid en juistheid van de ingediende facturen in relatie tot de afgegeven toewijzing (formeel controleproces); Helpdeskfunctie voor zorgaanbieders als deelnemers voor zorgadministratie Afstemming met regiogemeenten en zorgaanbieders voor correcte en tijdige zorgadministratie
Informatiemanagement	Sr. Adviseur & Adviseur inkoop en monitoring	Data-analyse, signalering van trends in data, herijking tarieven en vanuit rol aansluiten bij landelijke overleggen
Control	Toezichthouder	Uitvoering geven aan doel- rechtmatigheidscontroles
RET	RET voorzitter	Voorzitter van regionaal expertteam
	RET ondersteuning	Ondersteuning regionaal expertteam
Ondersteuning	Secretaresse en projectondersteuner	Administratieve ondersteuning



Deel VI

Financiën

11. Begroting en verdeelsleutel

10.1 Kadernota en begroting

Vóór 15 januari van het jaar voorafgaande aan dat jaar waarvoor de begroting dient, zendt het bestuur van de BVO de algemene financiële en beleidsmatige kaders en de voorlopige jaarrekening aan de raden van de deelnemende gemeenten (conform Wgr. art 34b). Dit betekent dat de kadernota uiterlijk 15 januari verzonden moet zijn. Het staat de deelnemers vrij om gezamenlijk een eerdere datum te kiezen. Gemeenteraden worden in de gelegenheid gesteld om hun wensen en bedenkingen over de Kaderbrief te geven.

Als de kadernota voor kennisgeving aan de gemeenteraden is verzonden, start het proces van de begrotingscyclus. Het bestuur van de BVO zendt minstens 12 weken voorafgaand aan de definitieve besluitvorming de ontwerpbegroting toe aan de gemeenteraden. Indien er zienswijzen door gemeenteraden worden ingediend, is het bestuur verplicht schriftelijk en gemotiveerd te reageren op de ingediende zienswijze(n). Dit gehele proces vindt dus plaats voordat het bestuur van de BVO overgaat tot definitieve vaststelling van de begroting.

10.2 Begroting

Tabel 6.

Totale kosten begroting BVO 2026

Totaalbegroting BVO					
Soort		**2024**		**2025**	**2026**
Totaal bedrijfsvoeringskosten	€	2.573.058	€	3.047.044	€ 3.274.554
Totaal (Boven) regionale samenwerking	€	39.386	€	97.464	€ 76.900
Totaal Projecten/ incidentele middelen	€	721.840	€	709.973	€ 100.000
TOTAAL	**€**	**3.334.284**	**€**	**3.854.481**	**€ 3.451.454**

Tabel 7.

Bedrijfsvoeringskosten begroting BVO 2026

1. Bedrijfsvoeringskosten						
Soort		**2024**		**2025**		**2026**
Salaris	€	1.831.012	€	2.206.288	€	2.266.278
Flexibele schil (inhuur)	€	100.000	€	110.000	€	110.000
Advieskosten (ov goederen/ diensten)	€	10.000	€	10.000	€	10.000
Onvoorzien	€	50.000	€	50.000	€	40.000
Opleiding en teamontwikkeling	€	40.000	€	40.000	€	40.000
DVO Ede	€	245.899	€	316.236	€	361.295
Archiefkosten Veenendaal	€	90.000	€	32.134	€	32.841
ICT- stand alone applicaties BVO	€	182.847	€	201.220	€	205.647
Communicatie	€	15.000	€	15.000	€	15.000
Declaraties	€	8.300	€	8.300	€	2.500
Accountant	€	-	€	-	€	40.000
Bibob	€	-	€	-	€	93.834
Totaal bedrijfsvoeringskosten	**€**	**2.573.058**	**€**	**3.047.044**	**€**	**3.274.554**

Tabel 8.

Kosten bovenregionale samenwerking begroting BVO 2026

2. Bovenregionale samenwerking						
Soort		**2024**		**2025**		**2026**
Heidagen, communicatie etc.	€	39.386	€	23.000	€	-
G7	€	-	€	66.564	€	69.000
Initi8 (Gelderse Monitor)	€	-	€	7.900	€	7.900
Totaal (Boven) regionale samenwerking	**€**	**39.386**	**€**	**97.464**	**€**	**76.900**

Tabel 9.

Projecten/incidentele middelen begroting BVO 2026

3. Projecten/incidentele middelen						
Soort		**2024**		**2025**		**2026**
Vorming GR	€	100.000	€	108.640	€	-
Frictiekosten GR (herinrichting Knooppunt incl. evt. boventalligheid) (schatting kosten)*	€	150.000	€	-	€	50.000
Rechtmatigheidstoezicht*	€	100.000	€	-	€	-
Pilot ervaringsdeskundige*	€	70.000	€	43.333	€	-
Coördinator projecten (Anka)*	€	68.640	€	-	€	-
Vervanging coördinator Knooppunt (Judith)*	€	97.200	€	-	€	-
Bovenregionale samenwerking/EF (memo Lonneke)**	€	27.000	€	-	€	-
Naamswijziging Jeugdhulpregio FoodValley (schatting kosten)*	€	15.000	€	-	€	-
Aanbesteden monitoringssysteem (schatting kosten)***	€	50.000	€	50.000	€	50.000
Communicatie "Kleinschalig wonen" (memo Martine)*	€	4.000	€	-	€	-
Beschikbaarheidswijzer (memo Hans Polinder)*	€	40.000	€	-	€	-
Vorming regiovisie	€	-	€	35.000	€	-
RVT - Regionaal VeiligheidsTeam	€	-	€	473.000	€	-
Totaal Projecten/ incidentele middelen	**€**	**721.840**	**€**	**709.973**	**€**	**100.000**

Tot slot vormen de kosten voor de dienstverlening van de gemeente Ede een separaat onderdeel van de begroting. Voor het totaaloverzicht van de begroting verwijzen we naar de bijlage ‘Begroting BVO Jeugdhulpregio JeugdFV’.

Tabel 10.

Totale kosten dienstverlening Ede begroting BVO 2026

6. Uitsplitsing personele DVO Ede ('DVO Ede' onder 1.6)		
Kosten	**Kosten**	
Bedrijfsadministraties	€	103.866
BIAS	€	158.822

Huurcontract (GZVG)	€	25.730
Huisvesting & Services	€	26.787
IPPM	€	8.143
Personeel & Organisatie	€	27.948
Overig	€	-
Accountmanagement en administratieve afhandeling dienstverleningen aan DVO	€	10.000
Totaal	€	361.295

10.3 Verdeelsleutel op basis van inwoneraantal

Voor de BVO wordt een verdeelsleutel (zie tabel 10) op basis van het inwoneraantal gehanteerd. Deze sleutel wordt ieder jaar herijkt op basis van het inwoneraantal van het voorgaande jaar (t-1).

Tabel 11.

Verdeelsleutel BVO

Gemeente	Verdeelsleutel %	Kosten
Barneveld	18,50%	€ 638.519
Ede	36,60%	€ 1.263.232
Nijkerk	13,50%	€ 465.946
Renswoude	1,70%	€ 58.675
Rhenen	6,10%	€ 210.539
Scherpenzeel	3,10%	€ 106.995
Veenendaal	20,50%	€ 707.548
Totaal	**100,00%**	**€ 3.451.454**



Deel VII

Tot slot

12. Doorkijk naar implementatieplan

Dit bedrijfsplan en de bijbehorende GR-tekst en begroting vormen de basis voor de implementatie van de BVO, welke naar verwachting 1 januari 2026 in werking treedt.

11.1 Aangaan gemeenschappelijke regeling

Op grond van de systematiek van de Wet gemeenschappelijke regelingen is de raad geen deelnemer zijn aan deze regeling, omdat de bevoegdheden van de raden niet aan het samenwerkingsverband worden opgedragen, De wet maakt onderscheid tussen raadsregelingen, collegeregelingen, burgemeestersregelingen en gemengde regelingen. Dit wil overigens niet zeggen dat er geen rol is toebedeeld aan de gemeenteraad. Dit betekent dat het college een voorlopig besluit neemt over de ontwerpregeling en vervolgens toestemming vraagt aan de gemeenteraad. De raad heeft 13 weken de tijd om te beslissen over die toestemming. Deze termijn begint te lopen vanaf het moment van verzending door het college. De raad kan toestemming alleen onthouden wegens strijd met het recht of strijd met het algemeen belang.

Daarnaast regelt de gewijzigde Wet gemeenschappelijke regelingen voor het aangaan van de regeling dat colleges voortaan het ontwerp van de gemeenschappelijke regeling eerst toezenden aan de gemeenteraden. De raden kunnen dan bij hun colleges binnen acht weken na ontvangst van de ontwerpregeling hun zienswijze over de collegeregeling geven. Het is ook een optie dat de raad afziet van het geven van zienswijzen.

Nu de colleges de regeling aangaan, betekent dit ook dat er enkel en alleen collegebevoegdheden worden ingebracht. Immers, ieder bestuursorgaan kan slechts deelnemen aan de gemeenschappelijke regeling voor zover hij voor de eigen gemeente bevoegd is.[6] Een bestuursorgaan moet dus zijn bevoegdheden of de hem toevertrouwde belangen inbrengen om deelnemer te kunnen zijn.

11.2 Implementatieproces

Naar verwachting is er medio 2025 een definitief besluit over de oprichting van de BVO. Het is van belang om niet tot dit moment te wachten met de implementatie, gezien er aardig wat stappen ondernomen moeten worden. Wij adviseren om vanaf januari 2025 de eerste fase van de implementatie op te starten. De volgende documenten moeten in ieder geval opgesteld worden in het implementatietraject (wettelijk verplicht):

- Reglement van orde: bevat de wijze van vergaderen van het bestuur (o.a. spreekrecht, wijze totstandkoming besluitvorming, bevoegdheden voorzitter en overige regels), en
- Financiële verordening: regelt op hoofdlijnen de spelregels voor het financieel beleid, de financiële organisatie en het financieel beheer. Zo heeft het invloed op de procedures rondom en de vormgeving van het financiële proces.

De volgende documenten zijn niet verplicht, maar wel wenselijk en gebruikelijk:

[6] Artikel 1 Wet gemeenschappelijke regelingen.

- Dienstverleningsovereenkomst: in de praktijk is het sluiten van een dienstverleningsovereenkomst gebruikelijk. Dit met name om de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer verder vorm te geven en duidelijkheid te scheppen omtrent de over en weer te verrichten prestaties, zodat discussies over de uitvoering zoveel mogelijk worden voorkomen. Immers, de deelnemende gemeenten vervullen zowel de rol van eigenaar als opdrachtgever.

  Denkbaar – en in de praktijk gebruikelijk – zijn uitdrukkelijke afspraken over onder meer:
  - procesafspraken in het kader van de opdrachtgeversrol;
  - over en weer bestaande verantwoordelijkheden en verplichtingen;
  - omgang met wijzigingen in wetgeving;
  - informatie-uitwisseling (welk niet wettelijk verplicht volgen uit de Wgr);
  - afspraken over meer- en minderwerk;
  - omgang met kostenoverschrijdingen en de kostensystematiek;
  - gegevensbescherming en privacy;
  - instructies;
  - kpi's (kwaliteitsnormen), en
  - coördinatie en rapportage.

  In de dienstverleningsovereenkomst worden dus verwachtingen en wensen vastgelegd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het is ook mogelijk om maatwerk per individuele deelnemer toe te passen, denk onder meer aan het afnemen van extra taken als ook aanpassing op kwaliteit omdat het beleid van de deelnemers soms uiteen kan lopen. Dergelijke afspraken worden in de dienstverleningsovereenkomst geregeld.

- Organisatiebesluit: in het organisatiebesluit worden de kaders voor de organisatie door het bestuur vastgesteld. Dit betekent dat het besluit op hoofdlijnen vastlegt wat de structuur en werkwijze is van de organisatie, als ook hoe de verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld zijn.

- Directiestatuut: het statuut vormt in de basis een instructie voor de eindverantwoordelijke. De rol en positie van de eindverantwoordelijke, als ook de wijze waarop taken verdeeld zijn tussen de eindverantwoordelijke en regiosecretaris en de wijze waarop zij beiden samenwerken wordt beschreven in het directiestatuut.

- Bijdrageverordening: de verordening regelt de grondslag en de wijze van berekening van de door elke deelnemer verschuldigde (vaste) financiële bijdrage aan de gemeenschappelijke regeling. De vaste bijdrage is per jaar gebaseerd op de af te nemen taken van een deelnemer, met inbegrepen de vaste kosten van de BVO die zien op de instandhouding van de organisatie en de af te nemen taken per deelnemer, zoals vastgelegd in de af te sluiten dienstverleningsovereenkomst. De vaste bijdrage wordt berekend n.a.v. het inwoneraantal. Daarnaast kan in de verordeningen ook eventuele aanvullende bijdrages geregeld worden, mocht de BVO in de nabij toekomst voor een deelnemer extra taken uitvoeren.

- Mandaatbesluiten zodat de BVO bevoegd is voor het uitoefenen van de bevoegdheden en daarmee gepaarde taakuitvoering. Intern moet de BVO een mandaatregister opstellen, zodat ook onder-mandatering kan plaatsvinden aan bv. de eindverantwoordelijke en eventuele andere functies.

- Archiefverordening, waarbij aangesloten kan worden bij de verordening van de gemeente Veenendaal.

Het geheel van alle afspraken vastleggen in de gemeenschappelijke regeling leidt tot de grootste uniformiteit, maar vereist dat alle deelnemers het unaniem eens moeten zijn over de inhoud van de (gelijkluidende afspraken). Bovendien is het aanpassen van de afspraken in de toekomst dan alleen mogelijk als daarover consensus tussen de deelnemers bestaat, hetgeen aanpassingen complex maakt. Tot slot dient dan ook de gemeenschappelijke regeling gewijzigd te worden, wat gepaard gaat met een omvangrijke procedure. Het wijzigen van separate documenten, zoals de dienstverleningsovereenkomst en bijdrageverordeningen, is eenvoudiger.

12.3 Communicatie

Om helderheid te schetsen over de wijzigingen in de governance, de overgangsperiode en de startperiode is het van belang om, naast het implementatieplan, een communicatieplan op te stellen.

Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen de volgende communicatielijnen:

1. Interne ambtelijke communicatie (zeven gemeenten)
2. Interne bestuurlijke communicatie (zeven gemeenten).
3. Communicatie met medewerkers van huidig Knooppunt (gemeente Ede).
4. Communicatie met zorgaanbieders;
5. Communicatie met overige derden.



Deel VIII

Bijlagen

Bijlage A. “ons verhaal’ en transformatieplan

Visie en doelstellingen van Jeugdhulpregio JeugdFV

In ‘Ons Verhaal’ heeft JeugdFV een aantal kernwaarden geformuleerd die zij gebruikt als kompas:

- **Alle kinderen zijn normaal.** JeugdFV gelooft erin dat een kind zichzelf mag zijn en elk kind normaal is. JeugdFV ziet geen problemen, maar juist kansen en stellen verwachtingen bij, zodat kinderen hoop en perspectief krijgen en in hun eigen omgeving hun talenten gaan ontdekken.

- **Een kind is een gezin.** JeugdFV vindt het overnemen van een opvoeding geen goed idee. JeugdFV staat voor een regio die ouders ondersteunt, vraagt wat ouders nodig hebben en daarbij naast ze gaat staan. JeugdFV kijkt naar het hele gezin en verder dan hun eigen neus lang is.

- **JeugdFV doet wat echt nodig is.** JeugdFV investeert in het weten wat er ‘echt’ aan de hand is. Ze praat niet over, maar met jeugdigen en ouders en luistert zonder vooroordeel JeugdFV durft te kiezen voor oplossingen die ongebruikelijk zijn, houdt vast wat werkt en laat los wat niet nodig is.

- **Een kind hoort thuis.** JeugdFV staat voor een regio die het liefst gezinnen thuis helpt. Als het thuis niet houdbaar of veilig is, doet de jeugdhulpregio haar best om het thuis beter te maken en als het echt niet anders kan, een plek die lijkt op thuis.

- **Voorkomen is beter dan genezen.** JeugdFV wacht niet op problemen en zijn proactief. Samen met betrokkenen van een gezin denken ze proactief en praktisch mee. JeugdFV is open over hun werkwijze en bespreken die ook met ouders en kind.

- **Onze jeugdhulpwerkers zijn helden.** JeugdFV geeft vertrouwen aan de jeugdhulpwerkers om te doen wat nodig is. JeugdFV investeert in opleidingen en geeft ruimte en tijd. Er wordt geen beleid gemaakt zonder jeugdhulpwerkers en cliënten te betrekken.

- **JeugdFV werkt met aanbieders die hun visie uitvoeren.** Samen met de aanbieders, in dialoog en met nakoming van de afspraken, geeft de regio vorm aan jeugdhulp.

- **Jeugdpregio JeugdFV blijft leren.** JeugdFV zet zich in om de laatste inzichten uit de wetenschap te kennen en doet daar haar voordeel mee. Ze ziet in de praktijk wat werkt en wat niet, en leert daarvan.

- **Cijfers zeggen niet alles.** Jeugdhulp is geen maakbaar product, maar een relatie en dus subjectief. Cijfers en trends worden wel gebruikt om veranderingen te meten, maar de Jeugdhulpregio gaat ook altijd op zoek naar het verhaal achter de cijfers.

In het Transformatieplan Jeugd is een gezamenlijke visie ontwikkeld ten aanzien van het kind en diens omgeving. Het Transformatieplan is de basis

voor zes inhoudelijke actielijnen, waarbij JeugdFV drie uitgangspunten heeft benoemd voor de regionale transformatie:

- De hulp, ondersteuning moet inhoudelijk beter worden;
- Projecten moeten een financiële verbetering (opbrengst) bieden;
- Het systeem van leren is vanaf dag 1 verweven in wat de Jeugdhulpregio doet.

De zes inhoudelijke actielijnen zijn:

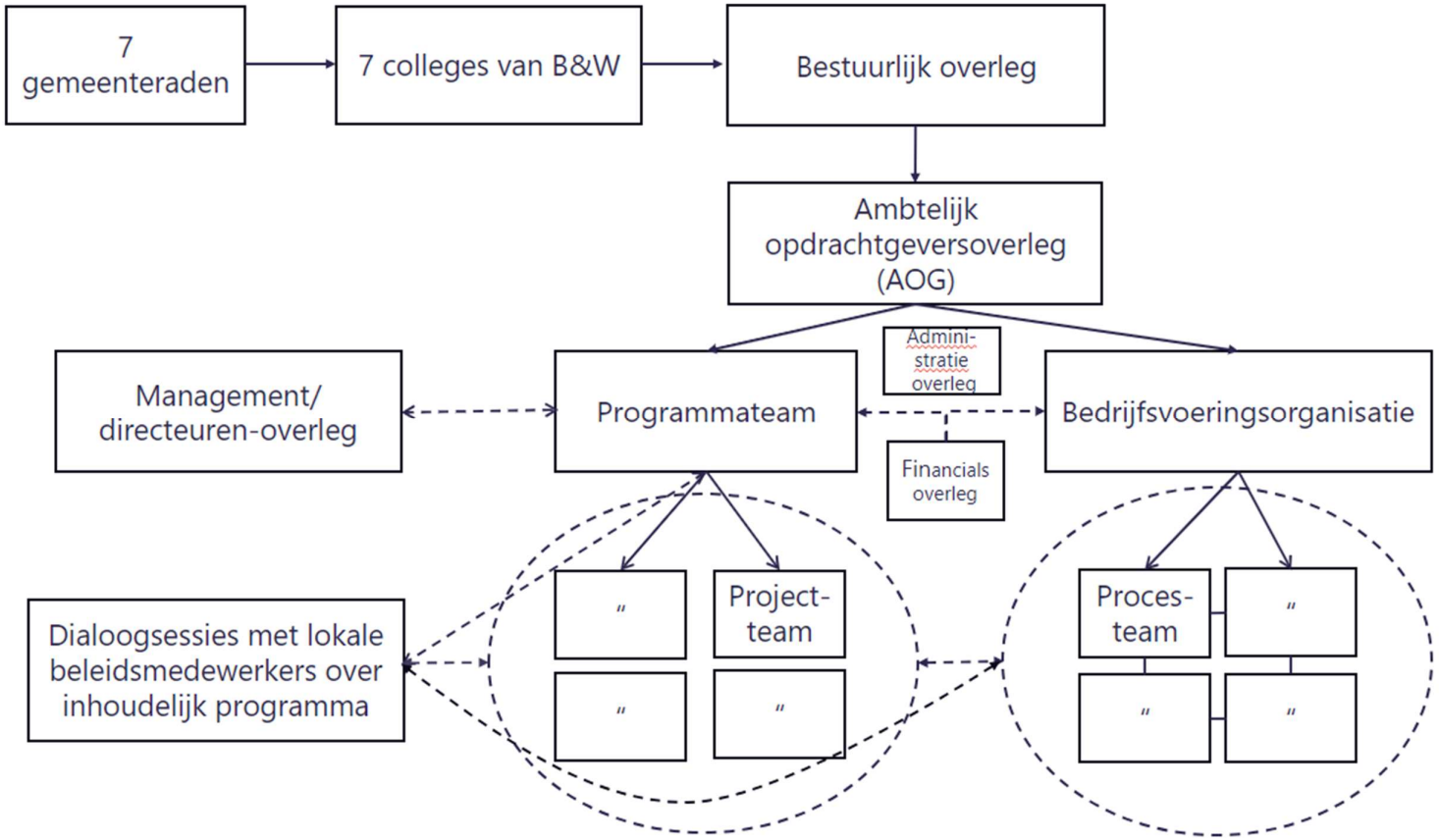
1. Minder residentiële hulpverlening door afschalen en voorkomen van opschalen.
2. Minder GGZ door anders en beter samen te werken met en op school.
3. Minder uithuisplaatsing na een crisis.
4. Versterken van de begeleiding van jeugdigen van 18- naar 18+.
5. Doorontwikkeling regiefunctie.
6. Afbouw begeleiding/behandeling/groep.

Bijlage B. Kenmerken van een gemeenschappelijke regeling

Kenmerken	Openbaar lichaam (OL)	Bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO)	Centrumregeling (CR)
Rechtspersoon-lijkheid	• Het OL heeft als eigenstandige entiteit rechtspersoonlijkheid en kan daarom medewerkers in dienst nemen en verplichtingen met derden aangaan.	• De BVO heeft als eigenstandige entiteit rechtspersoonlijkheid en kan daarom medewerkers in dienst nemen en verplichtingen met derden aangaan.	• Bij een CR heeft de centrum-gemeente rechtspersoonlijkheid en kan zij (risicodragend) medewerkers in dienst nemen en verplichtingen aangaan.
Eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer	• Een OL kent een 'geleed bestuur', ofwel een Algemeen Bestuur (AB) én een Dagelijks Bestuur (DB). • In het AB zijn alle deelnemers aan het OL vertegenwoordigd en wordt het belang van de deelnemers behartigd. De samenstelling en het voorzitterschap van het AB wordt door de deelnemers bepaald: bijvoorbeeld één portefeuillehouder per deelnemer. • In het DB neemt een afvaardiging uit het AB plaats, niet zijnde een meerderheid, en wordt het belang van het OL gediend. • Het voorzitterschap is overeenkomstig met de voorzitter van het AB.	• Een BVO kent een 'ongeleed bestuur', ofwel één Bestuur van de BVO. • In het bestuur zijn alle deelnemers aan de BVO vertegenwoordigd en wordt primair het belang van de deelnemers behartigd. De samenstelling en het voorzitterschap van het bestuur wordt door de deelnemers bepaald: bijvoorbeeld één portefeuillehouder per deelnemer.	• De bestuurlijke (eind)verantwoordelijkheid komt toe aan het gemeentebestuur van de centrumgemeente. • Wel kan als voorportaal een bestuurlijk afstemmingsoverleg tussen de partnergemeenten in de CR worden belegd, waarin portefeuillehouders met elkaar afstemmen op inhoud en middelen.
Bevoegdheden	• De deelnemers (Colleges van B&W) zijn gezamenlijk eigenaar van het OL én zijn ieder voor zich opdrachtgever aan (het DB van) het OL, als opdrachtnemer.	• De deelnemers (Colleges van B&W) zijn gezamenlijk eigenaar van de BVO én zijn ieder voor zich opdrachtgever aan (het bestuur van) de BVO, als opdrachtnemer.	• In het geval van een CR is geen sprake van gezamenlijk eigenaarschap. De centrumgemeente is opdrachtnemer en de deelnemers fungeren ieder voor zich als opdrachtgever aan de centrumgemeente.
Beleid	• Aan het bestuur van het OL kunnen zowel bevoegdheden worden overgedragen (delegatie) als gemandateerd. • Beleidsbepaling kán daarom (deels) worden overgedragen aan het OL.	• Aan een BVO kunnen zowel bevoegdheden worden overgedragen (delegatie) als ook gemandateerd. • Beleidsvaststelling kan niet worden overgedragen aan de BVO.	• Aan de centrumgemeente kunnen uitsluitend bevoegdheden worden gemandateerd. Beleidsbepaling is en blijft daarom aan de individuele deelnemende gemeenteraden.

Bijlage C. Governance van de BVO in relatie tot de intergemeentelijk samenwerking

Figuur 1.
Governance van de BVO in relatie tot de intergemeentelijke samenwerking



& Van de Laar. Organisatieadviesbureau met denkers én doeners voor de publieke sector.

Resultaatgericht, betrokken en met energie. Zo maken wij impact op maatschappelijke opgaven, bestuurlijke ambities en organisatorische uitdagingen. In de rol van adviseur, onderzoeker, procesbegeleider of door tijdelijk ín uw organisatie te stappen, brengen wij beweging. Zo dragen onze ervaren adviseurs en jonge talenten bij aan een weerbare en wendbare publieke sector.

Wij kraken onze hersens op complexe vragen. Daarbij zijn we scherp in onze analyses. En bieden we concreet handelingsperspectief in onze advisering. We steken ook graag onze handen uit de mouwen om samen met u resultaat te boeken.

Dat doen we bijvoorbeeld door het ontwerpen van passende organisatiestructuren en sturingsconcepten. Door het versterken van leiderschap en het werken aan gewenst gedrag van medewerkers.

Wij helpen bij het verkennen van toekomstscenario's voor publieke organisaties. En we begeleiden processen om organisaties te vitaliseren. Samenwerking of fusie tot stand brengen? Wij helpen bij de vorming, evaluatie en doorontwikkeling. Wij doen kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de effecten van beleid en naar de sterke en verbeterpunten in organisaties en samenwerkingsverbanden.

Onze passie om direct maatschappelijk impact te maken zetten wij in binnen het sociaal domein. Onder andere door het 'vertalen' van de Hervormingsagenda Jeugd. Ook helpen wij bij de realisatie van de transities op het gebied van klimaat en energie.

Staat uw vraagstuk er niet tussen? Verras ons. Wij laten ons graag uitdagen op andere thema's in het publieke domein!

& Van de Laar is in vriendschap verbonden met GNGMKRS, ons label voor interim-bemiddeling, executive search & werving en selectie.

& Van de Laar B.V.

Emmasingel 29-11
5611 AZ Eindhoven
085 - 747 06 18

info@en-vdl.nl
en-vandelaar.nl

Lid van de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA).

