



KokxDeVoogd

Ontdek de staat van morgen

Bedrijfsplan (definitief concept) Serviceorganisatie Jeugdhulp Holland Rijnland

1 augustus 2021

Versie 1.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Doel en noodzaak van dit bedrijfsplan	3
1.3 Fasering	4
1.4 Verantwoording	4
1.5 Leeswijzer	4
2. Serviceorganisatie Jeugdhulp & Maatschappelijke Zorg.....	5
2.1 Missie, visie en doelstellingen.....	5
2.2 Regionale uitvoeringstaken voor gespecialiseerde jeugdhulp	6
2.2.1 Regionale uitvoeringstaken jeugdhulp in het gedwongen kader.....	6
2.2.2 Regionale uitvoeringstaken voor gespecialiseerde jeugdhulp	7
2.2.3 Regionale uitvoeringstaken voor Maatschappelijke Zorg en Plustaken.....	8
2.2.4 Samenhang van processen tussen gemeenten en Serviceorganisatie.....	8
2.2.5 Geen taken van de Serviceorganisatie	11
3. Bedrijfsvoering	12
3.1 Organisatie	12
3.1.1 Team Inkoop en contractmanagement.....	13
3.1.2 Team Ondersteuning.....	15
3.1.3 Team Data en Monitoring	15
3.1.4 Team Financiën & Control	16
3.1.5 Team Jeugdbeschermingstafel.....	17
3.2 Administratie en informatievoorziening	17
3.3 Juridische vormgeving	19
3.4 Governance	19
3.5 ICT, huisvesting en faciliteiten.....	19
3.6 Communicatie	19
4. Personele aspecten	21
4.1 Uitgangspunten	21
4.2 Formatie	22
4.3 Functiehuis	23
4.3.1 Nieuwe functie: Secretaris-directeur	23
4.3.2 Aangepaste functie: Contractmanager	23
4.3.3 Nieuwe functie: Medewerker communicatie.....	24
4.3.4 Versterking bedrijfsvoering: businesscontroller en data-analist.....	24

4.4	Proces bemensing	24
4.5	Medezeggenschap.....	25

5. Financiën..... 26

5.1	Financiële doorkijk in structurele uitvoeringskosten	26
5.2	Ontwikkelbudget	28
5.3	Verdeelsleutel	28

CONCEPT

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds de decentralisaties in het sociaal domein van 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van jeugdhulp. Vanuit de Jeugdwet hebben gemeenten de taak om de toegang tot zorg en ondersteuning voor jeugdigen en hun ouders te verzorgen. Ook zijn zij verantwoordelijk om passende zorg in te kopen bij zorgaanbieders.

Voor de inkoop van jeugdhulp hebben de gemeenten Alphen aan den Rijn, Hillegom, Kaag en Braassem, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Nieuwkoop, Noordwijk, Oegstgeest, Teylingen en Zoeterwoude al sinds 2015 samengewerkt in de vorm van de Tijdelijke Werkorganisatie als onderdeel van de GR Holland Rijnland.¹ In 2021 is het besluit genomen om de samenwerking per 1 januari 2022 voort te zetten in de vorm van een nieuwe gemeenschappelijke regeling met de naam 'GR Serviceorganisatie Jeugdhulp Holland Rijnland'.

1.2 Doel en noodzaak van dit bedrijfsplan

De samenwerkende gemeenten hebben hoge ambities voor de verdere transformatie van jeugdhulp. Om deze ambitie te verwezenlijken is een Serviceorganisatie noodzakelijk om passende zorg in te kopen tegen de juiste kosten en voorwaarden. In de afgelopen jaren zijn de verwachtingen over monitoring en sturing door de huidige uitvoeringsorganisatie TWO toegenomen. Daarnaast is een verdere professionalisering van de bedrijfsvoering en contractmanagement gewenst. Hiervoor is een doorontwikkeling ingezet die al in de loop van 2021 tot resultaten moet leiden. De gewenste versterking vraagt een investering in kwaliteit en capaciteit. De gemeenten grijpen de aanpassing van de jeugdhulp-governance daarom aan om de nieuwe professionele Serviceorganisatie in dit bedrijfsplan ook toe te rusten voor deze gemeentelijke wens. Dit betekent extra investeringen in de bedrijfsvoering van het inkoop- en contractmanagement.

In dit bedrijfsplan worden de contouren van de nieuwe Serviceorganisatie Jeugdhulp geschetst. Dit bedrijfsplan richt zich op de korte termijn overgang van de oude TWO naar de nieuwe Serviceorganisatie, zodat op 1 januari 2022 een inkooporganisatie operationeel is om de taken in de nieuwe structuur uit te voeren.

Het bedrijfsplan gaat in op de dienstverlening van de Serviceorganisatie, ondersteunende processen, personele transitie op hoofdlijnen en de financiële kaders. Het plan vormt op hoofdlijnen een blauwdruk voor de nieuwe Serviceorganisatie. Er worden geen werkprocessen uitgewerkt in het plan.

¹ Gemeente Voorschoten maakt deel uit van de Leidse Regio, maar maakte geen gebruik van de dienstverlening van de TWO. Indien gemeente Voorschoten aansluiting wenst te zoeken bij de samenwerking in de nieuwe Serviceorganisatie, dan staan de samenwerkende gemeenten daarvoor open.

Dit bedrijfsplan beschrijft de ontwikkelopgaven voor de langere termijn. Deze opgaven zijn tot stand gekomen in gesprekken met medewerkers van de TWO en de gemeenten. De ontwikkelopgaven staan in de beige blokken verspreid over de gehele basistekst van dit bedrijfsplan.

1.3 Fasering

Om op 1 januari 2022 klaar te staan voor een goede overgang van taken, systemen en personeel van de Tijdelijke Werkorganisatie Opdrachtgeverschap Jeugdhulp naar de Serviceorganisatie wordt een gefaseerde aanpak gehanteerd. Deze fasering wordt uitgewerkt in een separaat implementatieplan.

1.4 Verantwoording

Voor het opstellen van dit bedrijfsplan is gebruik gemaakt van bestaande basisdocumenten over de overeenkomsten van de huidige TWO zoals functieboeken, formatieoverzichten, begrotingen en jaarrekeningen. Gelet op de bovenstaande fasering en de korte doorlooptijd, worden de huidige verplichtingen van de huidige TWO voortgezet voor de nieuwe Serviceorganisatie. Naast deze bestaande basisdocumenten hebben drie aanvullende gesprekken met belanghebbenden van de TWO en de gemeenten plaatsgevonden. Dit plan geeft een doorkijk aan de deelnemende gemeenten aan wat de transitie betekent voor de TWO. In dit bedrijfsplan wordt ruimte geboden om in de komende jaren de organisatie door te ontwikkelen. Dit dient plaats te vinden in de volgende fase.

1.5 Leeswijzer

Dit bedrijfsplan trapt in hoofdstuk 2 af met een beschrijving van de primaire dienstverlening door de Serviceorganisatie. Na een inleiding in de missie, visie en doelstellingen voor de nieuwe Serviceorganisatie wordt ingegaan op de primaire taken en verantwoordelijkheden van de organisatie. Het bedrijfsplan beschrijft ook de niet-overgaande taken vanuit de oude situatie en op de samenhang van de lokale en regionale jeugdhulptaken.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de diverse ondersteunende processen van de Serviceorganisatie. De contouren van de organisatie, personeel, financiën, faciliteiten en administratieve informatievoorziening van de Serviceorganisatie. In de kaders is opgenomen wat de ontwikkelopgave per onderdeel is voor een slagvaardige en professionele doorstart van de Serviceorganisatie na 1 januari 2022.

Hoofdstuk 4 gaat in op alle personele aspecten van dit bedrijfsplan. Na besluitvorming zal een overgang van taken, systemen en mensen plaatsvinden vanuit de 'latende' organisatie naar de Serviceorganisatie als 'ontvangende' organisatie. In dit hoofdstuk wordt de personele transitie vanuit het ontvangende perspectief beschreven.

Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 ingegaan op de financiële aspecten van het bedrijfsplan. Op basis van de keuzes in het bedrijfsplan wordt een eerste financiële raming afgegeven. Dit betreft zowel een raming van structurele uitvoeringskosten en incidentele investeringen bij de start van de nieuwe organisatie.

2. Serviceorganisatie Jeugdhulp & Maatschappelijke Zorg

2.1 Missie, visie en doelstellingen

De visie van de regio Holland Rijnland voor jeugdhulp omvat de gehele governance en luidt als volgt: “Jeugdigen groeien gezond en veilig op. Ze ontwikkelen hun talenten en kunnen zo, nu en later, naar vermogen deelnemen en bijdragen aan de maatschappij en de arbeidsmarkt. Jeugdigen die het nodig hebben, krijgen de best passende hulp aangeboden.”²

Vanuit deze overkoepelende visie is het de wens van de gemeenten om jeugdhulp effectief te organiseren om de gewenste transformatie van het sociaal domein ook door de inkoop te versnellen. De Serviceorganisatie Jeugdhulp Holland Rijnland staat daarom voor een adequaat, passende en dekkende inkoop van jeugdhulp aan haar jeugdige inwoners en hun ouders. Dit realiseert zij door invulling van excellent werkgeverschap voor de regionale inkopers en contractmanagers, professioneel opdrachtgeverschap voor haar regionale jeugdhulpprofessionals en het zijn van een betrouwbare partner voor gemeenten en zorgaanbieders.

Samen met gemeenten en zorgaanbieders worden de gewenste ambities en resultaten door de inzet van gespecialiseerde jeugdhulp bereikt voor jeugdigen en hun ouders. Vanuit een data-gedreven en goed uitgeruste bedrijfsvoering ervaren de gemeenten grip op haar transformatieopgaven van jeugdhulp. In een nauw samenspel met de gemeenten geeft de Serviceorganisatie uitvoering aan de opgaven van de regio Holland Rijnland.

Tijdens de oprichting en inrichting van de nieuwe Serviceorganisatie worden vanuit bovenstaande visie op de inkooporganisatie de volgende minimale doelstellingen (‘must have’) nagestreefd:

- Een goede overgang en implementatie van de systemen, processen en personeel vanuit de Tijdelijke Werkorganisatie naar de nieuwe Serviceorganisatie;
- Invulling geven aan goed werkgeverschap van het overkomende TWO-personeel;
- Verdere uitvoering geven aan de in het PHO vastgestelde verbeterpunten bedrijfsvoering (zie p. 17-18);
- Informeren van zorgaanbieders over de overgang naar de nieuwe situatie per 1 januari 2022.

Tevens wordt de Serviceorganisatie ingericht om ook inkooptaken voor aanpalende beleidsterreinen in de toekomst uit te voeren, zoals de inkoop van maatschappelijke zorg. In dit bedrijfsplan wordt primair ingegaan op de inkoopdienstverlening van jeugdhulp. Waar relevant wordt nader ingegaan op de mogelijke rol van de Serviceorganisatie bij de inkoop van Maatschappelijke zorg.

² Regionaal beleidsplan ‘Hart voor de Jeugd’, 2015

2.2 Regionale uitvoeringstaken voor gespecialiseerde jeugdhulp

De dienstverlening van Serviceorganisatie Jeugdhulp omvat de volgende primaire processen die in de onderstaande sectie verder worden toegelicht:

- *Regionale inkoop van jeugdhulp in het gedwongen kader voor 12 gemeenten*
- *Regionale inkoop van gespecialiseerde jeugdhulp voor 10 gemeenten³*
- *Regionale inkoop van maatschappelijke zorg (o.a. beschermd wonen en maatschappelijke opvang)*

Ook wordt ingegaan op de volgende processen:

- *Samenhang van processen tussen gemeenten en Serviceorganisatie*
- *Geen taken van de Serviceorganisatie*

2.2.1 Regionale uitvoeringstaken jeugdhulp in het gedwongen kader

De Serviceorganisatie voert uitvoeringstaken uit voor jeugdhulp in het gedwongen kader. Dit omvat op hoofdlijnen de volgende taken:

- Inkoop van jeugdhulp in het gedwongen kader⁴, waaronder Jeugdzorgplus, jeugdbescherming en jeugdreclassering;
- Het voorbereiden van de inkoop van hoogspecialistische jeugdhulp in het gedwongen kader, het contracteren van jeugdhulpaanbieders;
- Het voeren van contractmanagement en -beheer en toezicht en handhaving op de kwaliteit van de ingekochte jeugdhulp;
- Uitvoering geven aan het berichtenverkeer;
- Het verstrekken van periodieke managementrapportages aan gemeenten over budgetuitputting, zorggebruik en prestatie-indicatoren;
- Het signaleren, analyseren, monitoren en sturen op basis van de periodieke managementrapportages ten behoeve van beleidsontwikkeling, inkoop, budgetuitputting en contractmanagement;
- Het aanleveren van informatie ten behoeve van het opstellen van de programmabegroting en jaarrekeningen over de ingekochte jeugdhulp;
- Het accorderen en verantwoorden van facturen en zorgdragen voor tijdige betaling;
- Het bieden van een servicedesk voor vragen van aanbieders of gemeenten (cliënten dienen zich tot de gemeentelijke toegang te wenden);

³ Vanaf 2023 sluit de gemeente Nieuwkoop aan bij de werkwijze van de gemeenten Alphen aan den Rijn en Kaag en Braassem en wijzigt het takenpakket dat deze gemeente belegt bij de uitvoeringsorganisatie.

⁴ Landelijk wordt gewerkt aan het wetsvoorstel 'Wet Verbetering beschikbaarheid zorg voor jeugdigen' die nadere kaders stelt aan de wijze waarop gespecialiseerde jeugdzorg dient te worden gecontracteerd. In dit voorstel is de verplichting opgenomen dat de jeugdregio regionaal samenwerkt in de vorm van een gemeenschappelijke regeling (GR). De samenwerking wordt vermoedelijk verbreed van kindbescherming en jeugdreclassering naar hooggespecialiseerde en weinig voorkomende behandelingen met een verblijfscomponent. Een deel van deze producten wordt nu nog ingekocht onder de gemeentelijke verantwoordelijkheid. De wet bouwt voort op de Norm voor Opdrachtgeverschap. Uit de Praktijkscan VWS van de subregio Rijn- en Veenstreek blijkt dat er mogelijk een uitzonderingsmogelijkheid voor specifieke segmenten wordt gevonden.

- Het monitoren en het verantwoorden van de bestede middelen op basis van toetsing aan het contract voor een rechtmatigheidscontrole.

Deze taken worden niet-vrijblijvend door de Serviceorganisatie uitgevoerd voor alle in de GR deelnemende gemeenten op grond van Jeugdwet. Op dit moment vinden op landelijk niveau meerdere ontwikkelingen in wet- en regelgeving plaats die kunnen leiden tot nieuwe eisen en verplichtingen aan de governance en uitvoering van specifieke soorten jeugdhulp. Zo wordt overwogen om ook een verplicht regionaal samenwerkingskarakter voor hoogspecialistische jeugdhulp in te voeren, waardoor het verplichte takenpakket mogelijk breder wordt dan op dit moment het geval is. Verwacht wordt in ieder geval dat door deze wijzigingen de overlap en samenhang van (boven-)regionale en gespecialiseerde jeugdhulp toe zal nemen, waarmee voor dit onderdeel van de dienstverlening meer capaciteit wordt gevraagd van de Serviceorganisatie.

2.2.2 Regionale uitvoeringstaken voor gespecialiseerde jeugdhulp

De Serviceorganisatie voert ook uitvoeringstaken uit gespecialiseerde jeugdhulp. Dit omvat op hoofdlijnen de volgende taken:

- Inkoop van gespecialiseerde jeugdhulp;
- Het voorbereiden van de inkoop van gespecialiseerde jeugdhulp, het contracteren van jeugdhulpaanbieders;
- Het voeren van contractmanagement en -beheer en toezicht en handhaving op de kwaliteit van de ingekochte jeugdhulp;
- Uitvoering geven aan het berichtenverkeer;
- Het verstrekken van periodieke managementrapportages aan gemeenten over budgetuitputting, zorggebruik en prestatie-indicatoren;
- Het signaleren, analyseren, monitoren en sturen op basis van de periodieke managementrapportages ten behoeve van beleidsontwikkeling, inkoop, budgetuitputting en contractmanagement;
- Het aanleveren van informatie ten behoeve van het opstellen van de programmabegroting en jaarrekeningen over de ingekochte jeugdhulp;
- Het accorderen en verantwoorden van facturen en zorgdragen voor tijdige betaling;
- Het bieden van een servicedesk voor vragen van aanbieders of gemeenten (cliënten dienen zich tot gemeenten te wenden);
- Het monitoren en het verantwoorden van de bestede middelen op basis van toetsing aan het contract voor een rechtmatigheidscontrole.

Het inkoop- en contractmanagement en ook de andere opgesomde taken voor gespecialiseerde jeugdhulp worden door de Serviceorganisatie uitgevoerd voor de gemeenten van de subregio's Leidse Regio, Duin- en Bollenstreek en gemeente Nieuwkoop. Gemeente Nieuwkoop maakt onderdeel uit van de regio Rijn en Veenstreek en maakt gebruik van de ondersteuning van de Serviceorganisatie voor de gespecialiseerde jeugdhulp. De gemeenten van de Rijn en Veenstreek kiezen ervoor om deze taken zoveel mogelijk zelfstandig uit te voeren met oog op de keuzes in haar uitvoeringsmodel. De beweging naar sterkere sturing

op subregionaal niveau betekent voor de gemeente Nieuwkoop dat zijn vanaf 2023 aansluiten bij de werkwijze van Alphen aan den Rijn en Kaag en Braassem. Dat betekent dat de inkoop en contractmanagement voor de gespecialiseerde Jeugdhulp niet langer belegd wordt bij de Serviceorganisatie en 2022 een overbruggingsjaar is waarin de contracten voor gespecialiseerde jeugdhulp via de serviceorganisatie lopen.

Serviceorganisatie heeft ook de archieffunctie van de TWO voor dossiers van bureau jeugdzorg voor de gehele regio. Cliënten kunnen oude dossiers opvragen om deze in te kunnen zien. De dossiers zijn op dit moment opgeslagen bij Rhenus in gedelegeerd opdrachtgeverschap van TWO. Gelet op de majeure implementatieopgave achten de gemeenten het verstandig om deze taak samen met de andere taken gebundeld over te hevelen naar de Serviceorganisatie. Na het implementatieproces wordt uitgezocht welke organisatie deze archieffunctie het beste kan voortzetten in de toekomst.

2.2.3 Regionale uitvoeringstaken voor Maatschappelijke Zorg en Plustaken

Gemeente Leiden draagt op dit moment als centrumgemeente zorg voor de inkoop van maatschappelijke opvang van dak- en thuislozen en beschermd wonen voor kwetsbare doelgroepen. Daartoe ontvangt de gemeente middelen van het Rijk. Vanaf 2022 dienen de gemeenten in de regio Holland Rijnland deze taken zoveel mogelijk zelf op te pakken. Voor sommige taken rondom Maatschappelijke Zorg wordt de mogelijkheid verkend om de Serviceorganisatie een rol te geven, bijvoorbeeld voor het inkoop- en contractmanagement van ingekochte dienstverlening.

Tevens wordt de mogelijkheid door de gemeenten opengelaten om op termijn op verzoek van de gemeenten ook andere passende dienstverlening te verlenen als 'plustaak'. In dat geval zal het bestuur van de Serviceorganisatie daar een besluit over nemen en een overeenkomst aangaan.

2.2.4 Samenhang van processen tussen gemeenten en Serviceorganisatie

Om beter te kunnen sturen op de doelen van de transformatie is een structuur ingevoerd waar de gemeenten, als opdrachtgever, en aanbieders, als opdrachtnemer, met elkaar in gesprek gaan over de invulling van de transformatie. Bestuurlijk is daartoe ingestemd met het voorstel 'Inrichting van accountmanagement Jeugdhulp door de gemeenten in regio Holland Rijnland'. Dit voorstel beoogt om aanvullend op de contractgesprekken die er zijn tussen aanbieders en de huidige TWO over de naleving van het contract, ook gesprekken te voeren over de invulling van de transformatie. Hiermee ontstaat er naast de 'klassieke' inkoop- en contractmanager (geborgd in de Serviceorganisatie) ook de rol van gemeentelijke accountmanager.

Ter verduidelijking van de taken en verantwoordelijkheden wordt in deze paragraaf beschreven hoe de diverse rollen zich in de nieuwe Serviceorganisatie verhouden ten opzichte van dit voorstel. In het kort zien de twee rollen op de volgende verantwoordelijkheden:

- Het inhoudelijke takenpakket van de contractmanagers in de Serviceorganisatie is overeenkomstig met het takenpakket van de accountmanagers in de TWO. De contractmanager is verantwoordelijk

voor de uitvoering van de reguliere taken in het team Inkoop en contractmanagement. Voor de duidelijkheid wordt ervoor gekozen om functiebenaming aan te passen naar 'contractmanager'.

- De rol van de gemeentelijke accountmanager sluit aan op het profiel (het werk) van beleidsmedewerkers. De gemeentelijke accountmanager draagt bij aan een nieuwe manier van beleid maken. Vanuit praktijkervaring en kennis van inkoop en de gecontracteerde partijen bevorderen de accountmanagers de transformatie door vanuit een brede integrale blik van gemeentelijke ambitie en aansluiting op andere beleidsvelden te kijken. In ontwikkeltafels per segment bespreken de accountmanagers met de zorgaanbieders hoe (gezamenlijk) invulling wordt gegeven aan de ambities van het inkoopplan, die vervolgens vastgelegd worden in de contracten.

In de praktijk zien de twee rollen op verschillende verantwoordelijkheden. Het merendeel van de inhoudelijke ontwikkeltaken, knelpunten en kansen zijn de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke accountmanager. Voor wat betreft de inkoopdoelen ligt de uitvoering van technisch contractmanagement bij de Serviceorganisatie. Waar deze samenhangen trekt de accountmanager samen op met de contractmanager richting de zorgaanbieders, waarbij de contractmanager toeziet op de uitvoering van het contract en de accountmanager op de realisatie van doelen en beleidsvraagstukken. De kwartaalgesprekken met de strategische jeugdhulpaanbieders worden gezamenlijk door de accountmanager en contractmanagers gevoerd, ieder vanuit zijn eigen taken en verantwoordelijkheid. In de volgende tabel is het voorstel 'Inrichting van accountmanagement Jeugdhulp door de gemeenten in regio Holland Rijnland' in lijn met het nieuwe plan geactualiseerd voor het bedrijfsplan.

Tabel: Taken en verantwoordelijkheden van gemeentelijk accountmanagers en SOJ			
Taak	Trekker	Betrokken	Toelichting
Sturen op beleidsdoelstellingen en inkoopdoelen via accountmanagement en relatie-management inkooppartners aan segmenttafels	Gemeentelijk accountmanager	SOJ	De accountmanager is intern- en extern aanspreekpunt vanuit de gemeenten voor de opdracht die onderdeel uitmaakt van het contract op het betreffende segment. De accountmanager vertegenwoordigt beleidsstandpunten richting jeugdhulp-aanbieders/sectoren. Hij/zij bewaakt en stuurt op de beleidsdoelstellingen en inkoopdoelen van de gemeenten. Door de verantwoordelijke contractmanager van de SOJ aan te haken bij de segmenttafels wordt de aansluiting met de Inkoop geborgd.
Relatiemanagement stakeholders jeugdhulpveld	Gemeentelijk accountmanager	SOJ	Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het relatiemanagement met stakeholders. Relatiemanagement draagt bij aan doelrealisatie van de beleidsdoelen.
Sturen op inkoopdoelen en contractafspraken binnen bestaande kaders via o.a. kwartaalgesprekken	SOJ	Gemeentelijk accountmanager	De SOJ is vanuit het contract aanspreekpunt om te sturen op de inkoopdoelen. In het relatiemanagement en in het bijzonder voortgangsgesprekken komen ook inhoudelijke ontwikkelingen aanbod. Door de verantwoordelijke accountmanager van de gemeente aan te haken bij de kwartaalgesprekken is deze in staat te reageren op deze ontwikkelingen en eventuele besluitvorming voor te bereiden via PO Jeugdhulp.
Sturen op inkoopdoelen buiten bestaande kaders	Gemeentelijk accountmanager	SOJ	Wanneer bijsturing van doelen nodig is op een manier die niet past in de bestaande kaders, dan zijn gemeenten aan

			zet om hier invulling aan te geven. Dit vraagt in deze gevallen namelijk om bijstelling of aanvulling van beleid.
Algemene ontwikkeltafel	SOJ	Gemeentelijk accountmanager	De algemene ontwikkeltafel betreft in de praktijk veelal contractuele onderwerpen. Als het inhoudelijke afstemming tussen de segmenten betreft is gemeentelijke accountmanager in de lead.
Segment ontwikkeltafels (7x) ⁵	Gemeentelijk accountmanager	SOJ	De segment ontwikkeltafels wordt in dit opzicht gezien als een platform voor beleidsontwikkeling en om de voortgang op beleidsdoelen en inkoopdoelen te bewaken. Dit betreft ook de “transformatie-agenda” per segment. De gemeentelijk account-manager bewaakt ook de realisatie hiervan. De SOJ haakt aan op contractonderdelen.
Beleidsontwikkeling, waaronder bepalen kaders voor en omschrijving van in te kopen jeugdhulp	Gemeentelijk contractmanager	SOJ	De gemeentelijke accountmanager trekt de uitwerking van kaders en omschrijving van in te kopen jeugdhulp. De SOJ levert advies en input vanuit de kennis over inkoop en contracten en toets deze aan de praktijk en toetst de mogelijkheden en onmogelijkheden van de uitwerking aan de uitvoering (contactueel, budgettair en op bedrijfsvoering aspecten zoals monitoring, controle en verantwoording en het berichtenverkeer).

Volgens de nieuwe afspraken in de governance voor Jeugdhulp is het Programma Overleg Jeugd eindverantwoordelijk om te zorgen voor integrale advisering richting het AOO en/of bestuur van de Serviceorganisatie. Mochten er in uitvoering van bovenstaande verantwoordelijkheden dringende zaken opspelen, dan trekken de accountmanagers samen op met de contractmanagers van de Serviceorganisatie om knelpunten en signalen die het contractmanagement ontstijgen te verhelpen.

Gelet op de huidige ontwikkelfase van het verbeterplan dienen de rollen en taken in het Programma Overleg Jeugd nog nader uitgewerkt te worden. Voor dit bedrijfsplan ziet de samenwerking tussen gemeenten en Serviceorganisatie voor het account- en contractmanagement op dit moment vooral op aanpassingen van (gezamenlijke) werkprocessen in het primaire proces. Het is op dit moment nog te vroeg om conclusies te trekken dat er minder formatie nodig is binnen de Serviceorganisatie als resultaat van het voorstel ‘Inrichting van accountmanagement Jeugdhulp door de gemeenten in regio Holland Rijnland’. De invoering van gemeentelijke accountmanagers betreft nieuwe taken die in de huidige situatie niet worden ingevuld door TWO en die daarom slechts in beperkte mate overlap vertonen met het takenpakket van de inkoop- en contractmanagers van de Serviceorganisatie. Waar deze overlap wel wordt gezien (gedacht wordt aan o.a. communicatie richting jeugdhulpaanbieders, risicoanalyses voor cliënten op casusniveau) zal in de implementatie waarschijnlijk juist extra capaciteit benodigd zijn door toegenomen noodzaak en behoefte aan afstemming en elkaars expertise. Ook dient het in gang gezette proces geborgd te worden, waardoor geadviseerd wordt om vooralsnog niet formatief in te krimpen op de bestaande formatie van

⁵ Met aanbieders die contracten hebben voor meerdere segmenten maken we nadere afspraken over de vertegenwoordiging/ afvaardiging aan segmenttafels i.v.m. regeldruk.

contractmanagers en eerst resultaten af te wachten na de implementatie van dit bedrijfsplan. In paragraaf 4.2 Formatie is rekening gehouden met deze bevindingen.

In het voorstel 'Inrichting van accountmanagement Jeugdhulp door de gemeenten in regio Holland Rijnland' zijn enkele randvoorwaarden opgenomen, die ingevuld moeten worden voordat de twee rollen van gemeentelijk accountmanager en de inkoop- en contractmanagers van de Serviceorganisatie uitgevoerd kunnen worden:

- Heldere rol- en taakomschrijvingen
- Ingroeien en overdracht
- Lokale capaciteit voor casuïstiek en beleidsknelpunten
- Overlegstructuur accountmanagers tussen segmenten
- Lerende omgeving
- Formatie
- Scholing
- Evalueren
- Eenduidige communicatie voor zorgaanbieders en inwoners

De doorontwikkeling van het gemeentelijk accountmanagement en de bijbehorende randvoorwaarden behelst een implementatie die niet voor 31 december 2021 is afgerond. Dit traject loopt ook samen met enkele andere grote projecten, zoals het negenpuntenplan rondom de bedrijfsvoering van de TWO, invoering van het woonplaatsbeginsel en de oprichting en overgang naar de nieuwe Serviceorganisatie. De randvoorwaarden uit het voorstel blijven daarom onverkort van toepassing. Dit betekent dus niet alleen een veranderopgave voor de nieuwe Serviceorganisatie, maar ook voor de gemeenten zelf. In dit bedrijfsplan wordt beoogd dat de Serviceorganisatie de taken en verplichtingen van de voormalige TWO voor dit plan continueert.

2.2.5 Geen taken van de Serviceorganisatie

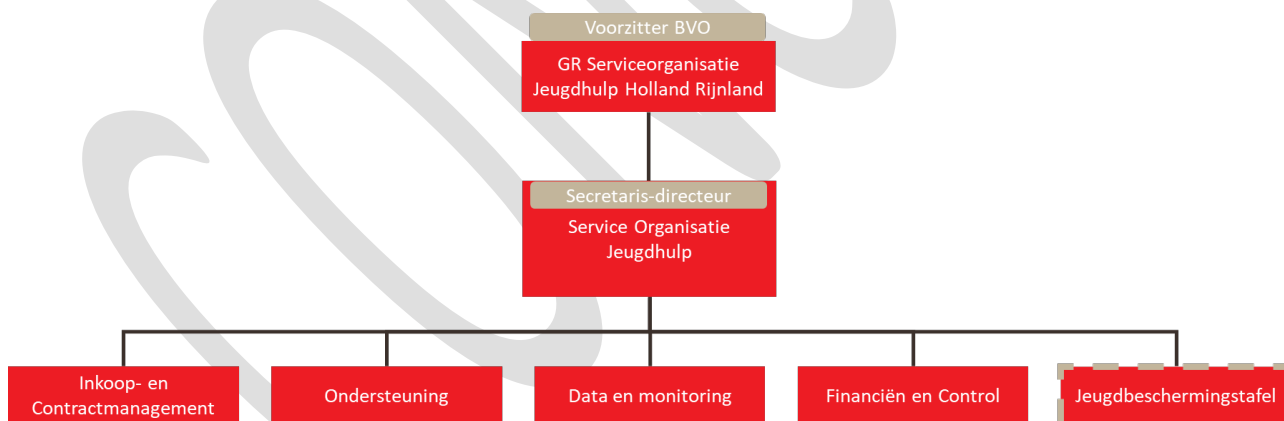
De taken en functies van de strategische eenheid rondom jeugdhulp, die voorheen bij Holland Rijnland (en daarom niet bij TWO) waren belegd, gaan niet over naar de Serviceorganisatie. Een deel van de taken van de Strategische Eenheid betreft de uitvoering van de platform- en lobbyfunctie, secretarisfunctie en een faciliterende rol ten aanzien van (regionale) projecten en beleidsontwikkeling. In lijn met de afspraken over de nieuwe governance jeugdhulp wordt onderzocht waar de jeugdhulptaken van de Strategische Eenheid bij de gemeentelijke beleidsontwikkelaar naar kunnen worden overgedragen. Gelet op de governanceafspraken zal de aansturing van de taken van de strategische eenheid voor jeugdhulp door het Programma Overleg Jeugdhulp plaatsvinden. Voorgesteld wordt daarom dat de betreffende formatie voor deze taak door detachering vanuit een gastgemeente onderbrengen in de structuur van het Programma Overleg Jeugdhulp. Dit impliceert dat de GR Holland Rijnland deze taken niet meer voor jeugdhulp zal uitvoeren en daarmee formatie overhevelt naar de aangewezen gastgemeente.

3. Bedrijfsvoering

De Serviceorganisatie Jeugdhulp Holland Rijnland wordt in lijn met het door het PHO gewenste groeimodel opgezet als een compacte en wendbare uitvoeringsorganisatie, die zich op de langere termijn doorontwikkeld tot een professionele dienstverlener van regionale inkoop van jeugdhulp in brede zin: inkoop- en contractmanagement, monitoring, begroting van jeugdhulputgaven, verantwoording en uitvoering van het berichtenverkeer. Vanwege het nauwe tijdpad tot en met 1 januari 2022 beschrijft dit hoofdstuk de minimale bedrijfsvoeringsaspecten van de serviceorganisatie, die noodzakelijk zijn om de huidige jeugdhulptaken van TWO 'going concern' door te kunnen zetten met ingang van de jaarwisseling. In dit hoofdstuk worden de ondersteunende processen van de organisatie beschreven.

3.1 Organisatie

De nieuwe serviceorganisatie wordt georganiseerd in de vorm van een openbaar lichaam op grond van een gemeenschappelijke regeling. Er wordt gekozen voor een bedrijfsvoeringsorganisatie. Het bestuur van de GR Serviceorganisatie Jeugdhulp Holland Rijnland stuurt de organisatie bestuurlijk aan en bestaat uit één geleding (er is geen sprake van een scheiding tussen algemeen en dagelijks bestuur). Het bestuur stelt de kaders van de organisatie vast om goed uitvoering te kunnen geven aan de haar door de gemeente opgedragen taken. Bestuurlijke besluiten in de hoedanigheid van het bestuur zien op de bedrijfsvoering van de jeugdhulptaken en hebben geen betrekking op de inhoudelijke keuzes rondom jeugdhulp. Inhoudelijke keuzes rondom jeugdhulp zijn voorbehouden aan de portefeuillehouders in het PHO.



De Serviceorganisatie wordt aangestuurd door een Secretaris-directeur. De Serviceorganisatie wordt georganiseerd als een compact team, gericht op uitvoering van uitvoeringstaken rondom inkoop, contractmanagement en aanverwante financiële processen (zie voor beschrijving van taken toelichting bij de betreffende teams). Deze taken worden uitgevoerd in drie verschillende teams. Binnen de diverse teams kunnen teamleiders aangewezen worden voor operationele aansturing. De profielen van deze functies worden nader gespecificeerd onder personele aspecten.

3.1.1 Team Inkoop en contractmanagement

In het team Inkoop en Contractmanagement vindt het primaire proces van de serviceorganisatie plaats. De contractmanagers van de serviceorganisatie staan in verbinding met zorgaanbieders voor het onderhouden, beheren en bewaken van de contractuele afspraken die gemaakt worden in het kader van de nieuwe inkoopstrategie.

Aan het beheren en bewaken van contracten met jeugdhulpaanbieders zitten twee kanten: een zakelijke, financiële kant en een inhoudelijke kant die toeziet op de borging van de kwaliteit van de jeugdhulp en de voortgang in de transformatie van de jeugdhulp. De contractmanagers van de Serviceorganisatie richten zich primair op de eerste kant; de gemeentelijke accountmanagers zijn verantwoordelijk voor de tweede kant.

Kerntaken:

- Het organiseren en deelnemen aan inkoopprocessen voor jeugdhulp, waaronder het opstellen van inkoopdocumenten, het beoordelen van inschrijvingen en het onderhandelen van dienstverleningsafspraken;
- Het voeren van contractmanagement en -beheer, waaronder het monitoren, handhaven en verfijnen van contractuele afspraken, kwaliteitsnormen en met jeugdhulpaanbieders;
- Het onderhouden van een professionele opdrachtgeversrelatie met de jeugdhulpaanbieders over contractuele afspraken;
- Het bieden van technische adviezen en afstemming met gemeentelijk beleid, subregionale uitvoering in de toegang en de backoffice van de Serviceorganisatie;
- Het rapporteren door opstellen van managementinformatie en analyseren van gesignaleerde trends en ontwikkelingen;

In de nieuwe governance voor jeugdhulp wordt gekozen voor een Serviceorganisatie voor de uitvoering van regionale inkoop van jeugdhulp.

De contractmanager van de Serviceorganisatie voert in brede zin technische inkoop-, contract- en kwaliteitsmanagement uit. Vanwege het grote aantal zorgaanbieders in diverse segmenten richt het contractmanagement zich op naleving van contractafspraken op aanbieders- en segmentniveau, bijvoorbeeld door controlering of zorg wordt verleend door partijen met alle benodigde certificaten. Ook is de gemeentelijke wens om bredere (landelijke en regionale) ontwikkelingen bij individuele aanbieder terug kunnen komen in de contractgesprekken. De contractmanagers zorgen ervoor dat de contractuele voorwaarden op professionele wijze zijn ingevuld vanuit zowel gemeentelijke als zorgaanbiederskant. De rollen en taken van de contractmanagers van dit profiel sluiten aan bij de huidige accountmanagers van de TWO.

Het gemeentelijk accountmanagement richt zich op de transformatie van jeugdhulp en de inkoop- en contractmanagers betreft een voornamelijk technische invulling van het contractmanagement. De rol van gemeentelijk accountmanagers is een nieuwe rol met eigen taken en verantwoordelijkheden, die

meer een beleidsfunctie betreft met samenhang en raakvlakken met het (technische) contractmanagement van de Serviceorganisatie. Voor een soepele uitvoering en rolvastheid voor beide functies moet in de lopende implementatie extra aandacht worden gegeven.⁶

De focus van het contractmanagement ligt nadrukkelijker dan in de oude situatie op technisch inkoop- en contractmanagement en niet meer op casusniveau en zorginhoud. Waar in de voormalige situatie nog op dagelijkse basis individuele casuïstiek voorbij komt in de uitvoeringspraktijk van TWO waarin zij meedenkt, daar zullen de taken en bevoegdheden over individuele gevallen nadrukkelijk niet meer tot het takenpakket horen van de Serviceorganisatie. Deze beweging past bij de gemeentelijke wens om zelf invulling te geven aan haar beleid en ook afwijkingen van dat beleid.

Door de heldere rollenscheiding richt de Serviceorganisatie op verzoek van de gemeenten haar contractmanagement formeler en zakelijker in. Het uitgangspunt van de Serviceorganisatie is dat de contractuele afspraken worden nagekomen. De Serviceorganisatie heeft daartoe het mandaat van de gemeenten ontvangen om nakoming van contractafspraken af te dwingen in lijn met het inkoopplan.

De contracten tussen de gemeenten en de zorgaanbieders moeten mogelijkheden bieden om beter te kunnen handhaven op aangegane verplichtingen. Op dit moment is het slechts mogelijk om het contract op te schorten bij tekortkoming, maar dat is in vele casussen onwenselijk. In het overleg tussen de Serviceorganisatie en de gemeenten dient gezamenlijk vastgelegd te worden op welke wijze gehandhaafd wordt op verplichtingen en tekortkomingen. De werkprocessen en -instructies worden opgesteld en in een handhavingsprotocol vastgelegd, zodat een implementatietraject met de jeugdhulpaanbieders kan worden gestart. De nieuwe wijze van contractmanagement vraagt namelijk ook een cultuurverandering van jeugdhulpaanbieders, die tijd nodig hebben om haar interne processen goed in te richten.

Als bij zorgaanbieders of individuele casussen behoefte maatwerk of afwijking van beleidsmatige of financiële kaders nodig is volgt de Serviceorganisatie daarin de aanwijzingen van de gemeenten. Voor uitzonderingen dienen jeugdhulpaanbieders deze te bedingen met de gemeentelijke contactpersonen. De Serviceorganisatie is niet de aangewezen partij om afwijkingen van gemeentelijke keuzes toe te zeggen en maakt dit in haar contact met de aanbieders duidelijk. Deze koerswijziging vraagt een andere communicatiestijl en benadering richting de aanbieders. De contractmanagers van de Serviceorganisatie worden voor deze koerswijziging toegerust met trainingen.

Afwijken van het gemeentelijk beleid is in de nieuwe governance nadrukkelijk onderdeel gemaakt van de beleidsverantwoordelijkheid van de gemeenten. Uiteraard blijft het team Inkoop- en contractmanagement wel signalen en knelpunten signaleren, die in overleg met de gemeentelijke

⁶ De samenhang, verschillen en randvoorwaarden rondom deze twee rollen zijn beschreven onder 2.2.3 Samenhang van processen tussen gemeenten en Serviceorganisatie.

accountmanagers naar het juiste beslissingsniveau worden gebracht. Dat betekent dat de gemeenten signalen en vragen intern moet doorzetten naar aangewezen functionaris, opvolging borgt en over voortgang zelfstandig communiceert met jeugdhulpaanbieders, medewerkers in de toegang en inwoners.

3.1.2 Team Ondersteuning

Het team Ondersteuning biedt gerichte ondersteuning in het primaire proces en de secundaire processen van de Serviceorganisatie.

Kerntaken:

- Het bieden van administratieve ondersteuning in de vorm van een servicedesk en projectondersteuning;
- Het adviseren van de organisatie en haar afdelingen ten aanzien van specialistische expertise, zoals juridisch en communicatie;
- Het faciliteren en uitvoering geven aan het digitale berichtenverkeer;

Diverse functies in het team Ondersteuning betreffen snipperfuncties (functies van kleine omvang) die in de oude situatie werden ingehuurd bij SP71, waaronder de juridische inkoopondersteuning en het secretariaat. Voorgesteld wordt om deze ondersteuning ook in te blijven kopen bij SP71 met oog op de compacte omvang van de Serviceorganisatie.

3.1.3 Team Data en Monitoring

Het team Data en Monitoring begeleidt de Serviceorganisatie en de gemeenten bij het gebruik van data voor het geven van inzicht in trends en ontwikkelingen in het jeugdhulplandschap. De inzet van het team Data en Monitoring leidt ertoe dat gemeenten een scherper beeld in een vroegtijdiger stadium inzicht hebben van de besteding van jeugdhulpmiddelen en de effectiviteit van interventies. Het werk van dit team leidt tot scherpere sturing in de gemeentelijke toegang en het regionale contractmanagement. Zo wordt van de data-analisten gevraagd om inzicht te geven in prijs-kwaliteitverhouding van geleverde zorg, beslissingsondersteunend kan rekenen in samenhang met het team Financiën en Control en een signalerende functie kan uitvoeren richting het team Inkoop- en contractmanagement.

Het team Data en Monitoring heeft daarmee een spilfunctie in de Serviceorganisatie en richting de gemeenten. Om deze doorontwikkeling mogelijk te maken is een investering in extra formatie en systemen nodig. De monitoring dient heringericht te worden zodat direct kan worden aangesloten bij de inkoop van 2022 in de subregio's Leidse Regio en Duin- en Bollenstreek. De opgave voor dit team is daarmee omvangrijk, wat mede tot uiting komt in de benodigde formatie van dit bedrijfsplan.

Kerntaken:

- Het genereren en onderhouden van data;
- Het signaleren van knelpunten en kansen;
- Het monitoren en analyseren van data ten behoeve van periodieke managementrapportages;

- Het adviseren en duiding bieden over hoe data gebruikt kan worden voor sturing op de transformatie;

In 2020 en 2021 zijn al veel tijd en middelen geïnvesteerd in data en monitoring door de TWO. In de Serviceorganisatie wordt deze functie verder uitgebouwd om nog beter gebruik te kunnen maken van de beschikbare regionale data rondom jeugdhulp. Het doel is om tijdige en accurate prognoses op te leveren, die zowel inhoudelijke als financiële sturingsinformatie opleveren en bijdragen aan de interne en externe beheersing van jeugdhulputgaven en -gebruik, zodat tijdig signalen afgegeven kunnen worden waarop door geïntervenieerd of gehandhaafd kan worden. In de serviceorganisatie wordt ingezet op een formatieve uitbreiding met een data-analist, waarmee een team Data en Monitoring wordt opgericht. Het Team versterkt de periodieke monitoring en rapportages, maar werkt ook proactief vooruit op behoeften voor sturingsinformatie vanuit gemeenten.

3.1.4 Team Financiën & Control

Het team Financiën & Control richt zich op de financiële en cijfermatige kant van de Serviceorganisatie. Als beheerorganisatie voor de regionale keten met gemeenten en zorgaanbieders borgt zij een goede planning- & controlcyclus, waarin financiële en cijfermatige informatie juist, tijdig en volledig ter beschikking is.

In de huidige uitvoeringsorganisatie TWO wordt de financiële functie als kwetsbaar ingeschat. Naar aanleiding van vragen in het afgelopen jaar is de vraag gesteld of de huidige uitvoeringsorganisatie voldoende 'in control' is. Naar aanleiding van deze signalen is een verbeterplan op de bedrijfsvoering ingevoegd, zodat de financiële functie verbeterd met oog op het grote financiële belang van jeugdhulp (circa €90 miljoen aan zorg in natura op jaarbasis). In het team Financiën & Control wordt daarom ingezet op een formatieve uitbreiding met een stevig profiel, zodat de Serviceorganisatie op korte termijn na oprichting kan beschikken over juiste, complete en volledige financiële sturingsinformatie ten behoeve van jeugdhulp.

Kerntaken:

- Uitvoering geven aan de planning- en controlcyclus van de Serviceorganisatie;
- Monitoren van uitvoeringskosten, programmakosten, budgetuitputting en prestatie-indicatoren;
- Het verwerken en aanleveren van financiële (sturings-)informatie ten behoeve van het opstellen van de programmabegroting en jaarrekeningen over de ingekochte jeugdhulp;
- Het accorderen en verantwoorden van facturen en zorgdragen voor tijdige betaling;

Er wordt nog ruimte voor kwaliteitsverbeteringen gezien in de financiële functie voor jeugdhulp, zoals verbetering van financiële beheersing en sturing van jeugdhulp en risicomanagement. Om een impuls te geven aan deze verbeteringen wordt een uitbreiding met een businesscontroller voorgesteld op de bestaande capaciteit.

3.1.5 Team Jeugdbeschermingstafel

De Jeugdbeschermingstafel (JBT) is ontwikkeld als plek waar de zorgen besproken kunnen worden in aanwezigheid van ouders en jongeren (12+) en professionals en waar gekeken wordt hoe jongeren en/of ouders naar de juiste hulpverlening toegeleid kunnen worden. De Jeugdbeschermingstafel betreft een regionale uitvoeringstaak voor alle gemeenten en is sinds 2015 gepositioneerd in de regio Holland Rijnland. Sinds 2020 vindt de detachering van de voorzitters van de JBT plaats vanuit de TWO. Recentelijk is met de Notitie positionering jeugdbeschermingstafel onderzocht waar de JBT het beste gepositioneerd kan worden. Voor dit bedrijfsplan kan overwogen worden om de huidige constructie op gelijke wijze te continueren in de Serviceorganisatie, maar er kan ook gekozen worden om de positionering nogmaals te heroverwegen.

3.2 Administratie en informatievoorziening

Als beheerorganisatie van regionale jeugdhulptaken borgt de Serviceorganisatie dat haar informatiesystemen van toegevoegde waarde zijn voor de sturing op de gewenste transformatie van jeugdhulp in Holland Rijnland.

De Serviceorganisatie werkt bij aanvang van de organisatie per 1 januari 2022 in eerste instantie verder met dezelfde systemen als haar voorganger. Daartoe worden alle dossiers en licenties in het najaar van 2021 overgezet, zodat tijdig kan worden begonnen met de inrichting en overdracht. Dit draagt bij aan een warme overgang. In 2022 wordt in overleg tussen de Serviceorganisatie en de gemeenten nader onderzocht welke grote verbeteropgaven voor de beheerorganisatie moeten worden georganiseerd en welke wijzigingen in systemen daarvoor plaats moeten vinden.

In december 2020 is door gemeenten en TWO op basis van de Prognose 2020 besloten om een aantal maatregelen gericht op het terugdringen van kostenstijgingen uit te voeren. Een belangrijke categorie van maatregelen zijn gericht op de versterking van bedrijfsvoering door de TWO. In de volgende tabel zijn de maatregelen met toelichting opgenomen:

Tabel: Maatregelen gericht op versterking bedrijfsvoering TWO en SOJ

Deelproject	Wat	Wanneer	Fase	Financiën
Prognosemodel Prognose integreren in huidige Gemeente Dashboard	Gemeenten hebben via het Dashboard inzicht in de verwachte financiële ontwikkeling van de jeugdhulpkosten (prognose). Hiervoor wordt samen met AI een prognosemodel ontwikkeld. Het te ontwikkelen prognosemodel hangt nauw samen met tijdigheid van facturatie door zorgaanbieders.	1 april	Gereed	Gedekt via TWO
Zorgpaden Dashboard Zorgpaden	Gemeenten en TWO hebben inzicht in samenloop en stapeling jeugdhulp (zorgpaden). Dit inzicht helpt gemeenten of gericht beleid te ontwikkelen ten aanzien van stapeling van zorg.	Q2	Gereed	Gedekt via transformatiefonds Doorontwikkeling
Benchmark aanbieders Aanbieders vergelijken op kwaliteit en financiën	Data analyse om resultaten van aanbieders ook onderling te kunnen vergelijken op prijs/kwaliteit.	Q3/Q4	Voorbereiding	-

Nieuw CMS Herbeoordeling van het bestaande ICT systeem, aan geactualiseerde eisen bijvoorbeeld als gevolg van nieuwe inkoopsystematiek /contracten	Implementeren Vendorlink als contract-managementsysteem(CMS)	Mei 2021	-	Wordt onderzocht
Begroting 2022 Voorbereiding van begroting 2022 (zero based)	Pilot bij een aanbieder en een gemeente over geleverde zorg en gefactureerde zorg.	April 2021	Lopend	Besluitvorming PHO 19 mei
Pilot factuurcontrole Steekproefsgewijze controle van facturen van aanbieders		Q1/Q2	Voorberei- ding	
Toetsing formatie en bedrijfsvoering TWO aan hernieuwde opdracht Doorlichting kwalitatief en kwantitatief van benodigde formatie om duurzaam grip en sturing te kunnen geven aan kosten jeugdzorg of en in hoeverre aanvullende externe expertise noodzakelijk is om tot versnelling of versteviging van bedrijfsvoering te komen.	Op basis van de uitkomsten van het onderzoek Governance 2.0 zal besluitvorming plaats vinden over de toekomstige taken van de TWO. Welke governancestructuur ook gekozen wordt, het blijft van cruciaal belang dat de toekomstige werkorganisatie beschikt over de juiste randvoorwaarden om taken adequaat uit te voeren. Het heeft immers grote maatschappelijke en financiële consequenties als de werkorganisatie kwalitatief en/of kwantitatief niet beschikt over benodigde formatie en effectieve en efficiënte bedrijfsvoeringprocessen. Op basis van uitkomsten van het governance onderzoek en de activiteiten van de werkgroep bedrijfsvoering zal beoordeeld worden of aanvullend onderzoek m.b.t. de bedrijfsvoering van de huidige TWO noodzakelijk is.	Start mei 2021 Gereed 1-1-2022	Voorberei- ding	Nog geen financiële dekking Temporiseren: Na oplevering opdracht Governance 2.0 doorlichting op benodigde formatie en werkprocessen en bedrijfs-voering.
Instrumentarium contractmanagement Zich op door te ontwikkelen Instrumentarium contractmanagement	Om straks goed contractmanagement te kunnen voeren op de nieuwe contracten is het van belang dat de contractmanagers van TWO hierop toegerust zijn en daarvoor ook het juiste instrumentarium in handen hebben. Dit hangt ook samen met de implementatie van Vendorlink als CMS.	Q3/Q4	Voor- bereiding	Wordt meegenomen in (herijking) begroting TWO 2021 en aangekondigd in Begroting jeugdhulp 2022

Op basis van gesprekken met gemeenten en Serviceorganisatie is opgehaald dat met bovenstaande inspanningen een stap in de goede richting is gezet. Op dit moment kan echter nog niet beoordeeld worden of deze maatregelen voor 31 december 2021 op voldoende wijze zijn afgerond. Oorzaak hiervan ligt onder meer in het samenlopen van deze verbeteropgave met andere grote projecten, zoals de invoering van het woonplaatsbeginsel en het uitrollen van de nieuwe inkoopstrategie. Daarnaast hebben de gemeenten nog vragen en suggesties ten aanzien van opgeleverde resultaten, zoals de implementatie prognosemodel en de BI-tooling die nog niet naar tevredenheid van alle gemeenten is afgerond. Tenslotte worden nog kansen gezien om nog meer gebruik te maken van het berichtenverkeer (o.a. door gebruik van codes 'start zorg' en 'beëindiging zorg').

3.3 Juridische vormgeving

De Serviceorganisatie is een publiekrechtelijke rechtspersoon in de vorm van een openbaar lichaam op grond van een gemeenschappelijke regeling. In de besluitvorming over de nieuwe governance jeugdhulp wordt de tekst van de gemeenschappelijke regeling ook meegenomen. De gemeenschappelijke regeling gaat in op doel, taken, bestuur, besluitvorming, stemverhouding en de rollen van voorzitter en Secretaris-directeur.

Naast de Serviceorganisatie dient een dienstverleningsovereenkomst overeengekomen te worden met de uitvoerder van backoffice taken, zoals het verzorgen van de payroll, personeelsadvisering en applicatiebeheer. Mogelijk is een uitbreiding van de dienstverlening noodzakelijk met oog op het borgen van de kwaliteit. Er wordt onderzocht of de huidige dienstverlening van de GR Holland Rijnland met Servicepunt71 doorgezet kan worden en zo ja, tegen welke voorwaarden dit mogelijk is.

Het opstellen van dienstverleningsafspraken in de vorm van een SLA en het vastleggen van de afspraken in de formele besluitvorming heeft een lange doorlooptijd. Dit proces is ook afhankelijk van het formele oprichtingstraject van de nieuwe GR. De duur van dit traject wordt ingeschat op minimaal zes maanden. Het is van belang dat dit traject voor de oprichtingsdatum is afgerond, zodat deze ingekochte processen zonder vertragingen doorgang vinden.

3.4 Governance

De Serviceorganisatie heeft veel inzicht in regionale uitvoeringspraktijk en de uitwerking van regionaal beleid. In de governanceafspraken heeft de Serviceorganisatie daarom een belangrijke adviserende rol bij de totstandkoming van beleid, waarbij het zeggenschap en eindverantwoordelijkheid voor beleidsontwikkeling nadrukkelijk bij de gemeenten blijft liggen. De afspraken omtrent deze procescriteria van de regionale beleids- en uitvoeringscyclus zijn vastgelegd in het 'Samenwerkingshandvest governance jeugdhulp Holland Rijnland'.

3.5 ICT, huisvesting en faciliteiten

Vanwege de omvang van de beoogde serviceorganisatie wordt onderzocht of de organisatie kan worden gehuisvest bij een gemeente of regionale uitvoeringsorganisatie. De voorganger van de Serviceorganisatie heeft huurovereenkomst met een looptijd tot 2030 afgesloten met de GR Holland Rijnland. Onderzocht wordt of de Serviceorganisatie deze huurovereenkomst in plaats van de latende organisatie kan overnemen.

3.6 Communicatie

In het contact met jeugdhulpaanbieders is de Serviceorganisatie een belangrijke figuur, omdat deze eerste aanspreekpunt is namens de gemeenten voor het inkoop- en contractmanagement. Gelet op de invoering van het gemeentelijk accountmanagement zal de externe communicatie van de Serviceorganisatie veranderen in lijn met de nieuwe rol van het team Inkoop- en contractmanagement. Dit samenspel tussen

gemeenten en de Serviceorganisatie wordt beschreven onder 2.2.3. Samenspel tussen gemeenten en Serviceorganisatie.

Op dit moment is de huisstijl en externe uitstraling nog gekoppeld aan de GR Holland Rijnland. In het najaar van 2021 wordt onderzocht hoe de externe uitstraling moet worden vormgegeven.

Voor communicatie in de regio over wijzigingen in inkoop- en contractmanagement, transformatie en beleid zijn nog weinig afspraken gemaakt. Medio 2021 wordt onderzocht hoe de inhoudelijke communicatiefunctie vanuit de gehele regio richting inwoners en zorgaanbieders wordt geborgd in de nieuwe governance.

Voor de aanbieders is het in de nieuwe situatie belangrijk dat er eenduidig richting hen wordt gecommuniceerd. Als uitgangspunt wordt voorgesteld dat vragen van aanbieders binnenkomen bij de Serviceorganisatie. Beleidsvraagstukken worden doorgezet naar de accountmanagers per segment. Op de op te richten website van de Serviceorganisatie wordt een overzicht opgenomen met de namen van gemeentelijke accountmanagers. Dit geeft de aanbieders duidelijkheid over welke onderwerpen welke accountmanagers te benaderen zijn.

4. Personele aspecten

Beoogd wordt dat op 1 januari 2022 veel van de processen, systemen en mensen hun werkzaamheden in de Serviceorganisatie voortzetten. Tegelijkertijd heeft deze overgang tussen juridische entiteiten verstrekende consequenties en aandachtspunten voor het personeel. In dit hoofdstuk worden de personele aspecten rondom de transitie naar de Serviceorganisatie geschetst.

4.1 Uitgangspunten

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de volgende voorlopige uitgangspunten:

- In de eerste fase na oprichting van de Serviceorganisatie staat een 'going concern' bedrijfsvoering centraal. De aanwezige kennis en expertise binnen de TWO is cruciaal voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie. De belangrijkste prioriteit is dat op 1 januari 2022 personeel, systemen en processen op een goede manier landen in de nieuwe Serviceorganisatie.
- De oprichting van een Serviceorganisatie is een grote wijziging in de leefwereld van het huidige personeel bij de TWO. Het is de wens van de bestuurders om het huidige personeel van de TWO een aantrekkelijk, langdurig en goed werkgeverschap aan te bieden bij de nieuwe organisatie.
- Bij het kwartiermaken wordt ervan uitgegaan dat de overgang van taken en verantwoordelijkheden vanuit de TWO aan de Serviceorganisatie wordt aangemerkt als een arbeidsrechtelijke overgang van onderneming. Uitgangspunt is dat de formatie in de GR Holland Rijnland komt te vervallen door de overdracht van taken aan de Serviceorganisatie.
- Vanwege de veronderstelde arbeidsrechtelijke overgang van onderneming gaat het personeel van TWO met behoud van arbeidsvoorwaarden over naar de nieuwe organisatie. Het huidige personeel van de TWO ontleent rechten aan de overgang van onderneming, zoals opvolgend werkgeverschap naar de Serviceorganisatie, behoud van anciënniteit en behoud van arbeidsvoorwaarden.
- In de transitie wordt het uitgangspunt gehanteerd van een één op één overgang met minimale wijzigingen. Daarbij geldt zoveel mogelijk het uitgangspunt 'mens volgt werk'. Gelet op recente ontwikkelingen wordt expliciet in de transitie aangegeven waar functies en formatie kunnen worden aangepast, zodat medio 2021 duidelijk is welke functies en mensen als functievolger worden aangemerkt. In geval van niet-functievolgers worden separate afspraken gemaakt.
- De voorlopige uitgangspunten en contouren van dit bedrijfsplan worden na vaststelling als voorgenomen besluit besproken met de betrokken personeelsvertegenwoordigingen en bonden, voor zover dit van toepassing is op de overgang.

4.2 Formatie

De beoogde formatie is in eerste aanleg gebaseerd op de bestaande formatie van de Tijdelijke Werkorganisatie.

In de volgende tabellen zijn de bestaande formatie van de huidige TWO en de beoogde formatie van de Serviceorganisatie naast elkaar gezet.⁷ De nieuwe functies in de Serviceorganisatie zijn met lichtgroene kleur aangegeven.⁸

Huidige formatie TWO			
Functie	HR21 normfunctie	Schaal	FTE
Management			
Manager TWO Jeugdhulp	Programmamanager I	14	1,00
Inkoop- en contractmanagement			
Accountmanager I	Mdw ontwikkeling I	12	0,00
Accountmanager II	Mdw ontwikkeling II	11	5,62
Accountmanager II	Mdw ontwikkeling II	Inhuur	0,77
Team Ondersteuning			
Adviseur gegevensanalyse en kwaliteitszorg	Adviseur IV	10	0,78
Contractbeheerder	Adviseur V	09	0,56
Data analist		Inhuur	0,22
Projectondersteuner	Mdw administratief & secreta	08	3,22
Team Financiën en Control			
Financieel adviseur	N.v.t.	Inhuur	0,89
medewerker factuurcontrole	Mdw bedrijfsvoering II	08	0,67
Adviseur bedrijfsvoering	N.v.t.	Inhuur	0,44
Medewerker verantwoording	N.v.t.	Inhuur	0,67
Team Jeugdbeschermingstafel			
Voorzitter Jeugdbeschermingstafel	Mdw beleidsuitvoering I	10	1,89
Secretaris Jeugdbeschermingstafel	Mdw administratief & secreta	08	0,89
Totaal fte			17,61

Beoogde formatie Serviceorganisatie Jeugdhulp			
Functie	HR21 normfunctie	Schaal	FTE
Management			
Secretaris-directeur	Programmamanager I	14*	1,00
Team Inkoop- en contractmanagement			
Contractmanager I	Mdw ontwikkeling I	12	1,00
Contractmanager II	Mdw ontwikkeling II	11	6,39
Team Ondersteuning			
Contractbeheerder	Adviseur V	09	0,56
Projectondersteuner	Mdw administratief & secreta	08	3,22
Medewerker communicatie	PM	10	0,22
Team Data en Monitoring			
Adviseur gegevensanalyse en kwaliteitszorg	Adviseur IV	10	0,78
Data analist	Adviseur V	11	1,00
Team Financiën en Control			
Businesscontroller	PM	12	0,89
Adviseur financiën en bedrijfsvoering	PM	11A	0,89
Medewerker factuurcontrole en verantwoording	PM	10	1,34
Team Jeugdbeschermingstafel			
Voorzitter Jeugdbeschermingstafel	Mdw beleidsuitvoering I	10	1,89
Secretaris Jeugdbeschermingstafel	Mdw administratief & secreta	08	0,89
Totaal fte			20,06

Deze beschrijving van formatie in dit bedrijfsplan is primair gericht op de 'going concern' overgang van personeel vanuit de TWO naar de Serviceorganisatie, zodat de minimale processen op goede wijze doorgang vinden. Daarnaast is gekeken naar verbetermogelijkheden in de bedrijfsvoering en welke formatieve inzet daarvoor nodig is.

De wens van de gemeenten om de kwaliteit van de informatievoorziening te verbeteren krijgt vorm krijgen door het toevoegen van een businesscontroller, data-analist en een medewerker communicatie. Tevens wordt ervoor gekozen om een ervaren contractmanagers aan te trekken, waarvan de formatie in 2021 bij de TWO (tijdelijk) niet ingevuld was. De beoogde formatieve uitbreiding in dit bedrijfsplan bedraagt 2,45 fte. Daarnaast wordt financieel rekening gehouden met tijdelijke inhuur van capaciteit en specifieke expertise die buiten de reguliere formatie valt.

⁷ Huidige formatie TWO gebaseerd op overzicht TWO d.d. 1 juni 2021.

⁸ Toelichting op inhuur: Een deel van de financiële dienstverlening wordt op dit moment ingehuurd bij Servicepunt71. Dit betreft bijvoorbeeld een financieel adviseur en een medewerker verantwoording. Tevens werd in 2020 gebruik gemaakt van een data-analist en een projectleider bekostiging. Dit betreft geen structurele formatie, maar wel een structurele uitvoeringstaak met die neerslaan in de structurele uitvoeringskosten. Voor deze formatietabel wordt de aanname gedaan dat deze ingehuurde functies onderdeel gaan uitmaken van de structurele formatie van de Serviceorganisatie. In het implementatieplan dient een definitief formatieplan opgenomen te worden, waarin deze aannames worden gevalideerd.

Na 1 januari 2022 zal de nieuwe organisatie van start gaan met de bovenstaande formatie. Indien in de transitie blijkt dat meer capaciteit nodig is, dan kan dit worden ingehuurd.

In totaal beoogt dit bedrijfsplan een toename van de beoogde formatie in de Serviceorganisatie met 2,45 fte ten opzichte van de formatie van de TWO. Zoals omschreven onder 3.1 Organisatie is het doel van deze formatieve uitbreiding om de gewenste ontwikkeling van de Serviceorganisatie naar een professionele regionale dienstverlener te bevorderen. Dat wordt bereikt door het opnemen van een data-analist, een businesscontroller en een senior contractmanager in de formatie van de Serviceorganisatie. Tegelijkertijd wordt in de regio Holland Rijnland breed erkend dat het team Inkoop- en contractmanagement juist tijdens de transitie stabiliteit nodig heeft. Mogelijke verschuivingen van taken van de contractmanagers aan de gemeentelijke accountmanagers kunnen in dit bedrijfsplan daarom nog niet worden doorvertaald naar een daling van formatie. Dit dient eerst nader te worden onderzocht door het Programma Overleg Jeugdhulp. Op totaalniveau wordt daarom een stijging van formatie voorzien voor functies met een inschaling vanaf schaal 9 van de cao SGO.

4.3 Functiehuis

Ondanks de grote overeenkomsten tussen de huidige formatie van de Tijdelijke Werkorganisatie en de beoogde formatie van de Serviceorganisatie zullen met oog op de nieuwe governanceafspraken met de overgang per 1 januari 2022 enkele wijzigingen plaatsvinden in het functiehuis.

4.3.1 Nieuwe functie: Secretaris-directeur

De nieuwe Serviceorganisatie staat onder aansturing van een Secretaris-directeur. De keuze voor een Secretaris-directeur is een uitvloeisel van de keuze om een nieuwe bedrijfsvoeringsorganisatie op te richten. De Secretaris-directeur opereert op zowel strategisch als tactisch niveau in de Serviceorganisatie en de bredere governance van jeugdhulp. Ondanks de compacte organisatie die onder leiding zal staan van de secretaris-directeur wordt gevraagd om inhoudelijke kennis van jeugdhulp en inkoop, maar bovenal wordt van de Secretaris-directeur gevraagd om een Serviceorganisatie op te richten met een excellente bedrijfsvoering. Deze verandering zal niet van de ene op de andere dag gerealiseerd zijn; er is sprake van een meerjarige veranderopgave voor de gehele organisatie. Zo dient de nieuwe rolinvulling van de inkoop- en contractmanagers die in dit bedrijfsplan wordt beschreven gefaciliteerd worden door de Secretaris-directeur. De Secretaris-directeur moet daarom ook een stevig bedrijfs- en veranderkundig profiel hebben. Daarnaast fungeert de Secretaris-directeur als bestuurlijk secretaris voor het bestuur van de gemeenschappelijke regeling. Dit vraagt om politiek-bestuurlijke sensitiviteit en strategisch inzicht. Voor deze functie wordt medio 2021 een functieprofiel opgesteld door de kwartiermaker. In het najaar van 2021 start de werving en selectie, zodat invulling voor 1 januari 2022 is gerealiseerd.

4.3.2 Aangepaste functie: Contractmanager

In het voorjaar van 2021 is het voorstel aangenomen om het contract- en accountmanagement te ontvlechten. De rol van contractmanager zal in het nieuwe functiehuis verder ontwikkelen naar een zakelijkere verhouding ten opzichte van zorgaanbieders en minder betrokkenheid op casusniveau en zorginhoud. Toetsing van kwaliteit van ingekochte producten, certificering van gecontracteerde jeugdhulpaanbieders, ontwikkeling van het productenaanbod en nakoming van afspraken staan meer centraal in de nieuwe rol van de contractmanager. De functie van contractmanager legt meer accent op

harde vaardigheden (vooral inkoop-juridisch en financieel) en vraagt om andere competenties dan voorheen het geval was (advisering aan gemeenten, zakelijkere benadering richting zorgaanbieders).

De overgang van accountmanager naar contractmanager betekent een verschuiving van rollen en verantwoordelijkheden.⁹ Om deze omslag goed vorm te geven is een belangrijke randvoorwaarde dat de gemeenten haar nieuwe inhoudelijke taken rondom leveranciersmanagement goed inrichten, zodat signalen uit het zorglandschap goed afgewogen en opgepakt worden door de gemeenten.

4.3.3 Nieuwe functie: Medewerker communicatie

Ten opzichte van de formatie van TWO wordt een uitbreiding beoogd met een medewerker communicatie voor 0,22 fte (circa 8 uur per week). Op dit moment wordt door TWO een medewerker communicatie ingehuurd voor dezelfde formatieve omvang. Deze formatie komt bij GR Holland Rijnland te vervallen door het overgaan van taken naar de Serviceorganisatie.

4.3.4 Versterking bedrijfsvoering: businesscontroller en data-analist

In het bedrijfsplan wordt ingezet op versterking van de financiële (informatie)functie van de Serviceorganisatie. Daartoe wordt de uitbreiding van formatie met een businesscontroller en een data-analist beoogd. Deze functies zijn deels nieuw en vragen mogelijk een aanpassing van het functiehuis.

4.4 Proces bemensing

Teneinde klaar te staan voor een geruisloze overgang van taken, systemen en personeel in de Tijdelijke Werkorganisatie 31 december 2021 naar de Serviceorganisatie op 1 januari 2022 is een duidelijk proces voor de bemensing van de organisatie essentieel.

Alle huidige functievolgende medewerkers van de Tijdelijke Werkorganisatie krijgen een aanbod in de vorm van een arbeidsovereenkomst bij de Serviceorganisatie gebaseerd op de cao SGO. De beoogde medewerkers behouden minimaal haar bestaande arbeidsvoorwaarden. Alle bestaande arbeidsvoorwaarden, anciënniteit en afspraken bij de huidige werkgever wordt voortgezet in de Serviceorganisatie.

Uitgangspunt is dat medewerkers in het najaar van 2021 een aanbod voor een arbeidsovereenkomst hebben ontvangen van de Serviceorganisatie. Het streven is daarom om voor 31 oktober 2021 over ondertekende arbeidsovereenkomsten te beschikken, zodat eventuele niet ingevulde formatie in het najaar van 2021 kan worden gecontracteerd of worden ingehuurd. Om dit streven te halen dienen de arbeidsovereenkomsten uiterlijk 1 oktober toegestuurd te worden aan de medewerkers van de TWO.

In het Implementatieplan dient het proces van bemensing nader omschreven te worden. Hier kan een sociaal statuut onderdeel van uitmaken of naar verwezen worden, waarin het de bemensing nader uitgewerkt wordt voor deze overgang (zoals de procedure, passende functies, bezwaar en het instellen van commissies).

De functies en formatie van de Strategische Eenheid worden vooralsnog voortgezet binnen de GR Holland Rijnland. Deze formatie maakt op dit moment nog geen onderdeel uit van de Tijdelijke Werkorganisatie.

⁹ Dit is reeds uitgewerkt in paragrafen 2.2.4 en 3.1.1.

Gelet op de wijzigingen in de governance wordt onderzocht waar deze functies in de nieuwe governance landen. Dit kan betekenen dat deze functies opgenomen worden in de formatie van de Serviceorganisatie of – voor zover deze betrekking hebben op de beleidsontwikkeling en governance ondersteuning – ook dat deze functies bij (één van) de gemeenten worden geplaatst.

4.5 Medezeggenschap

Als 'latende' partij zal de GR Holland Rijnland een voorgenomen besluit nemen over het laten vervallen van formatie door de overdracht van taken aan de Serviceorganisatie. Dit voorgenomen besluit is adviesplichtig op grond van art. 25 WOR, maar vindt wel plaats in een politieke context. De keuze voor de overheveling van taken door GR Holland Rijnland aan de nieuwe Serviceorganisatie valt namelijk onder het politieke primaat van art. 46d sub b WOR. De OR en de bonden adviseren over de personele gevolgen, maar niet over het politieke besluit dat door raden genomen zal worden over de nieuwe bedrijfsvoeringsorganisatie. Dit medezeggenschapstraject wordt vanuit GR Holland Rijnland uitgevoerd.

Gelet op het belang van een goede overgang met oog voor de personele aspecten bij de 'latende' en 'ontvangende' partij wordt gedurende 2021 door de kwartiermaker actief geïnformeerd over het transitieproces en de voorbereidingen van de personele aspecten.

5. Financiën

5.1 Financiële doorkijk in structurele uitvoeringskosten

Op basis van de informatie van de huidige uitvoeringsorganisatie TWO en de GR Holland Rijnland¹⁰, de opgenomen formatie van dit bedrijfsplan en de beoogde versterking van bedrijfsvoering in dit bedrijfsplan is in de onderstaande tabel een eerste beeld van de kosten weergegeven:

Dienstverlening	Totaal
Salarissen en inhuur	€ 1.985.000
Programmakosten en materiële lasten	€ 400.000
Dienstverlening SP71	€ 195.000
Dienstverlening GR Holland Rijnland	€ 100.000
Huisvesting	€ 55.000
Overige overhead	€ 95.000
Totaal	€ 2.830.000

In deze eerste indicatie worden totale uitgaven van ongeveer €2.830.000,- voorzien. Ten opzichte van de huidige exploitatie door TWO zal de begroting stijgen met ongeveer €290.000,- per jaar¹¹. Een deel van deze toename in kosten wordt opgevangen door een daling in de begroting van GR Holland Rijnland. Deze kosten zien niet op implementatie- en frictiekosten in de overgang van de TWO naar de Serviceorganisatie. Mogelijk verschuift het financiële beeld op onderdelen gedurende de transitie. Zo moeten diverse afspraken nog worden gemaakt met derde partijen, zoals SP71. Daarnaast kan de wijziging naar de nieuwe situatie nog leiden tot veranderingen in bijv. btw-verplichtingen. Hier dient in de transitie nog een toets op uitgevoerd te worden. Dit kan het totaalbeeld daarom nog veranderen.

Gelet op het grote inhoudelijke en financiële belang van een goed inkoop- en contractmanagement is deze investering echter gerechtvaardigd en zelfs noodzakelijk voor het bereiken van de transformatie. Van de Serviceorganisatie wordt verwacht dat zij met deze investeringen nog meer 'in control' komt over het budget van circa €90 miljoen euro. Slechts een kleine toename in sturing en grip op de uitgaven van jeugdhulp door investering in een sterkere Serviceorganisatie kan zichzelf op termijn al terugverdienen.

Het jaar 2022 vormt een goed moment om deze investering in de Serviceorganisatie te doen. Het kabinet stelt voor 2022 €1,3 miljard extra beschikbaar aan gemeenten ter compensatie van de tekorten in de jeugdzorg. Afhankelijk van de uitkomsten in de formatie van het nieuwe kabinet zal deze bijdrage structureel beschikbaar worden gesteld. De verwachting voor de regio Holland Rijnland is dat deze budgetvraag van dit bedrijfsplan voldoende is voor het bereiken van de doelen met de nieuwe Serviceorganisatie. Met deze incidentele middelen wordt ook beoogd dat gemeenten uitvoering geven aan

¹⁰ Het vertrek van TWO uit de GR Holland Rijnland heeft financiële effecten. De kosten die Holland Rijnland maakt voor de nieuwe organisatie (zoals secretariatsfunctie, receptie, huur etc.) zijn naar evenredigheid van de formatie die de nieuwe werkorganisatie heeft ten opzichte van de formatie van Holland Rijnland berekend en opgenomen in de financiële tabel.

¹¹ Gebaseerd op informatie juli 2021.

maatregelen die in 2022 een besparing op de jeugdzorguitgaven opleveren. Gedacht wordt aan maatregelen die leiden tot betere uitvoeringskracht en meer gebruik mogelijk maken van data en informatie over gebruik, uitgaven en wachttijden. Deze doelen worden ook met de Serviceorganisatie beoogd, waarmee het besluit tot oprichting van de Serviceorganisatie goed aansluit bij ontwikkelingen op landelijk niveau. Geadviseerd wordt om een deel van deze middelen aan te wenden voor het oprichten van de Serviceorganisatie.¹²

Naast het feit dat er extra middelen beschikbaar komen voor de uitvoering van jeugdhulp staat deze investering in feite los van de aanpassing van de governance jeugdhulp in de regio Holland Rijnland. Immers hebben de gemeenten de intentie uitgesproken om de bedrijfsvoering te verbeteren en daarin te willen investeren. De beoogde versterkingen uit dit bedrijfsplan zouden grotendeels ook gedaan zijn indien geen aanpassing van de governance jeugdhulp zou zijn voorgesteld.

Toelichting

Deze financiële doorkijk gaat uit van een 'going concern' overgang van de huidige formatie voor de beoogde jeugdhulptaken van de Serviceorganisatie. TWO is op dit moment sterk verweven met de bedrijfsvoering van de GR Holland Rijnland en heeft een deel van de backoffice uitbesteed aan Servicepunt71. In dit overzicht is daarom rekening gehouden met het doorzetten van deze functies onder dezelfde voorwaarden in de Serviceorganisatie, zodat zo min mogelijk frictiekosten ontstaat bij een van de 'latende' partijen en geen taken of capaciteit over het hoofd worden gezien.

Op hoofdlijnen zien de volgende uitgaven op de volgende onderdelen:

- *Salarissen en inhuur*: Deze uitgaven betreffen salarissen en inhuur van de opgenomen formatie uit het bedrijfsplan. Het merendeel van de uitgaven door de Serviceorganisatie betreffen salarissen en inhuurkosten. In deze kosten zitten ook kosten versleuteld voor tijdelijke inhuurkrachten gedurende piekmomenten en voor functies waarin een flexibele schil wenselijk is.
- *Programmakosten en materiële lasten*: Diverse uitvoeringskosten in uitvoering van het primaire proces, waaronder ICT systemen, dashboard, opleidingskosten, contract managementsysteem, ontwikkelkosten, accountantskosten en (extern) juridisch advies.
- *Dienstverlening SP71*: Op dit moment levert SP71 zowel rechtstreeks als via GR Holland Rijnland dienstverlening aan de TWO rondom enkele staf- en backofficetaken, zoals HRM, ICT, financiële administratie, administratieve organisatie en interne controle, accountantscontrole, vertrouwenspersoon en juridische zaken. Deze dienstverlening wordt in de nieuwe situatie gecontinueerd voor de Serviceorganisatie.
- *Dienstverlening GR Holland Rijnland*: TWO maakt gebruik van enkele ondersteunende diensten van GR Holland Rijnland, waaronder secretariaat, receptie en documentatie- en informatievoorziening. Het voorstel luidt om deze diensten ook af te nemen onder de nieuwe Serviceorganisatie.
- *Huisvesting*: Vergoeding aan GR Holland Rijnland ten behoeve van huisvesting.

¹² Brief van de Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport van 3 juni 2021, 'Kamerbrief afspraken gemeenten en Rijk over jeugdzorg'

- *Overige overhead:* Diverse overheadfuncties worden in de huidige organisatie van TWO door GR Holland Rijnland uitgevoerd, waaronder kantoorbenodigdheden, telefonie, koffievoorzieningen, schoonmaakkosten, arbo, website, themabijeenkomsten en P&C cyclus. Deze functies moeten ook in de nieuwe organisatie worden geborgd en dienen dus ook in de begroting te worden opgenomen. Tijdens de transitie naar de nieuwe Serviceorganisatie dient nader uitgezocht te worden welke onderdelen en in welke vorm doorgezet worden in de Serviceorganisatie.

5.2 Ontwikkelbudget

In gesprekken met de gemeenten en de huidige medewerkers van de TWO is de wens naar voren gekomen om gerichte investeringen te doen in de kwaliteit en professionaliteit van de nieuwe Serviceorganisatie. Deze investeringen kunnen gelegen zijn in formatie, opleidingen en systemen voor de duur van een overgangsperiode na 1 januari 2022. De voorstellen worden in 2022 uitgewerkt en aan de hand van businesscases voorgelegd ter financiële dekking.

5.3 Verdeelsleutel

In de huidige samenwerking worden de totale kosten onder de deelnemende gemeenten verdeeld op basis van een verdeelsleutel. Op basis van de huidige verdeelsleutel van TWO (gebaseerd op de begroting TWO per 2021, verdeeld op basis van de realisatie besteding ZIN per gemeente van het jaar t-1) betekent dit per gemeente de volgende structurele bijdrage:

Verdeelsleutel	%	€
<i>Investering</i>	<i>100,00%</i>	<i>€ 290.000</i>
Alphen aan den Rijn	4,88%	€ 14.152
Hillegom	5,22%	€ 15.138
Kaag en Braassem	0,68%	€ 1.972
Katwijk	18,94%	€ 54.926
Leiden	28,97%	€ 84.013
Leiderdorp	6,11%	€ 17.719
Lisse	4,83%	€ 14.007
Nieuwkoop	6,58%	€ 19.082
Noordwijk	8,09%	€ 23.461
Oegstgeest	5,34%	€ 15.486
Teylingen	8,99%	€ 26.071
Zoeterwoude	1,37%	€ 3.973

Vanwege de wisselende deelname in de dienstverlening van de Serviceorganisatie per subregio (gespecialiseerde jeugdhulp tegenover hulp in het gedwongen kader) zal deze financiële doorkijk mogelijk veranderen. Dat komt ook door het feit dat de gemeente Nieuwkoop vanaf 2023 taken niet meer belegt bij de uitvoeringsorganisatie. Vooralsnog wordt geadviseerd om de huidige verdeelsleutel aan te houden met oog op de bekendheid van de gemeenten met deze systematiek.