

VOORSTEL



Van RTJ
Aan RBO
Datum 14 april 2017
Onderwerp Voorstel inrichting regionale besturingsstructuur implementatie urgente transformatieopgaven jeugd: opbouw, ombouw en afbouw zorglandschap
Vergadering RBO 20 april 2017

Aanleiding

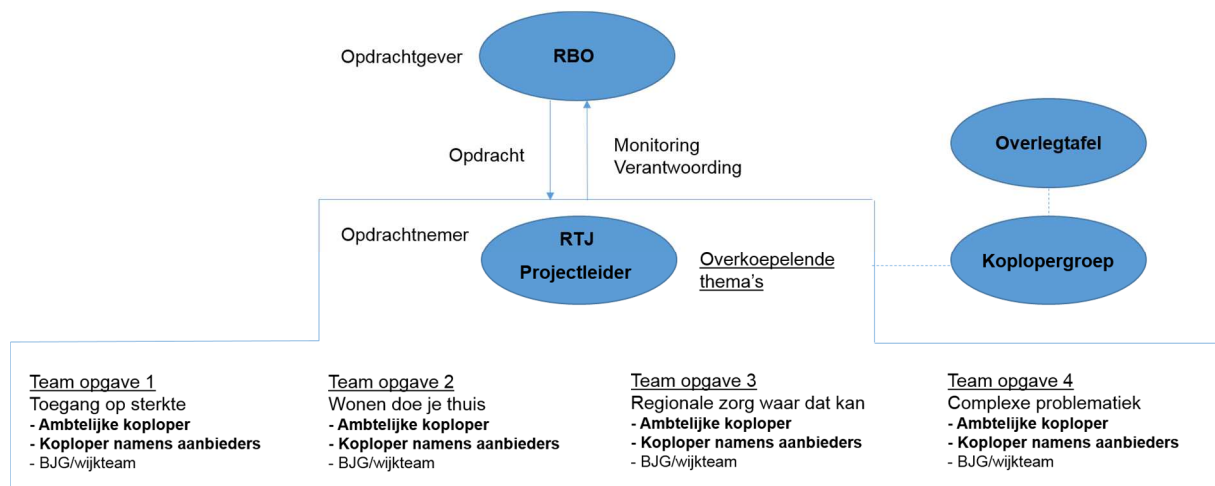
Op 10 april 2017 heeft het RBO ingestemd met de uitvoering van vier urgente transformatieopgaven voor de opbouw, ombouw en afbouw van het zorglandschap jeugd. Hiermee is in 2017 en 2018 een bedrag gemoeid van € 11,8 miljoen. Besluitvorming in de raden vindt plaats in juni/juli 2017. We zijn inmiddels vol op stoom met de implementatie van de vier opgaven. Zo werken we bij de opgave Toegang op sterkte aan de subregionale implementatie van de Schakelpunten en de checklist Toegang. En bij Wonen doe je thuis aan de oplossing van de verkeerde beddenproblematiek (43). Onderdeel van de besluitvorming op 10 april 2017 was ook dat het RBO tijdens haar vergadering op 20 april 2017 wil spreken over een voorstel voor de inrichting van een regionale besturingsstructuur voor de implementatie van de vier opgaven met aandacht voor besluitvorming (vooraf), sturing (tijdens) en verantwoording (achteraf). Dit voorstel gaat hierover. Het is een voorzet en biedt ruimte voor nadere scherpstelling.

Aanpak en scope

De implementatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeenten en jeugdhulpaanbieders en is ook verbonden met het op orde maken van de basis (oplossen knelpunten). De implementatie vraagt om een projectmatige aanpak (werken op basis van implementatieplannen en strak geleiden van A naar B), omdat we daarin de grootste kans zien op realisatie van de opgaven. Behalve de vier transformatieopgaven zijn er ook nog overkoepelende thema's die gemanaged moeten worden: impact op de wijze van contracteren, risicomangement, financieel management, monitoring en verantwoording.

Besturingsstructuur

We stellen voor de besturingsstructuur in te richten op een manier die aansluit bij reeds bestaande structuren in de regio. In onderstaande figuur is dit schematisch weergegeven:



Twee lijnen

We onderscheiden in de structuur twee lijnen:

1. besluitvorming RBO, voorbereid door het RTJ en;
2. uitvoering transformatieopgaven door een projectleider, vier teams en een koplopergroep.

RBO

Oprachtgever voor de vier transformatieopgaven is het **RBO**.

RTJ

Oprachtnemer voor de vier transformatieopgaven is het **RTJ**. Het RTJ benoemt een projectleider.

Projectleider

De taken van de **projectleider (een tandem)** namens het RTJ zijn onder meer:

- inhoudelijke en procesmatige sturing houden op het geheel van de transformatieopgaven;
- voorbereiden bestuurlijke besluitvorming in het RBO;
- uitwerken van overkoepelende thema's voor alle opgaven, zoals:
 - impact op de wijze van contracteren (relatie met onderzoek KPMG Plexus);
 - risicomangement;
 - financieel management en;
 - monitoring en verantwoording;
- zicht houden op de scherpte in de gesprekken tussen de ambtelijke koplopers en de koplopers namens aanbieders;
- verbinding leggen met de **koplopergroep** en **overlegtafel** (organisatorisch en inhoudelijk);
- eens per kwartaal rapporteren via het RTJ aan het RBO (monitoring en verantwoording op inhoud en financiën) en;
- eens per half jaar namens het RTJ de raden van de zestien gemeenten informeren, bijvoorbeeld door middel van een raadsinformatiebrief.

Wij stellen voor dat de centrumgemeente de projectleider (een tandem) levert. Deze werkt vanuit een regionale focus met aandacht voor beleid en inkoop.

Teams per opgave

Rondom elke opgave zijn inmiddels teams geformeerd. Elk team bestaat uit:

- een ambtelijke koploper (deelprojectleider);
- een koploper namens aanbieders en;
- bestuurders namens de regiogemeenten.

Wij stellen voor om – waar dit nog niet is gebeurd – de teams uit te breiden met een deelnemer vanuit de toegang (BJG/wijkteam). Verder vinden we het van belang dat vanuit regiogemeenten meer medewerkers meedenken en –doen. Het is de taak van de ambtelijke koplopers (deelprojectleiders) dit te regelen.

We stellen voor de deelname van de huidige bestuurders namens de regiogemeenten in de teams te continueren.

Ambtelijke koplopers

De taken van de **ambtelijke koplopers (deelprojectleiders)** zijn:

- uitbreiden van de teams (zie hierboven);
- maken van implementatieplan (projectplan) per opgave met onder andere aandacht voor:
 - concretisering ambities en doelen in businesscases met aantoonbare inverdieneffecten;
 - harde resultaatafspraken met aanbieders die kunnen worden vertaald in contracten 2018 en 2019 (einddoel);
 - fasering en beoogde activiteiten gericht op het einddoel;

- risico's en bijpassende beheersmaatregelen en;
- randvoorwaarden: tijd, geld, communicatie, kwaliteit en organisatie en;
- uitvoeren van onderdelen uit het implementatieplan waar dat al (snel) kan (zoals de subregionale schakelpunten).

Wij stellen voor de huidige ambtelijke koplopers (deelprojectleiders) in positie te houden.

Koplopers namens aanbieders

De transformatie van het zorglandschap is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeenten en jeugdhulpaanbieders. De ambtelijke koplopers (deelprojectleiders) werken daarom nauw samen met de **koplopers namens aanbieders**. Dit is in de vorige fase erg constructief gebleken.

De koplopers moeten positie hebben in het veld (innovatiekracht, volume, aanzien). Ze moeten bereid zijn het 'eigen belang' te overstijgen. Hun taken komen overeen met die van de ambtelijke koplopers:

- maken van een implementatieplan (projectplan);
- uitvoeren van onderdelen uit het implementatieplan waar dat (al) snel kan;
- specifiek: verbinding leggen naar andere aanbieders (de achterban). De overlegtafel is hiervoor een belangrijk middel.

Koplopergroep

De projectleider organiseert de samenhang tussen de projecten en de aanpak van de overkoepelende thema's en maakt hiervoor gebruik van de al bestaande **koplopergroep**. Hierin zijn vertegenwoordigd:

- ambtelijke koploper en koploper namens aanbieders per transformatieopgave (duo's).
- projectleider namens het RTJ (beleid en inkoop).

Indien nodig sluiten vanuit de teams een of meer bestuurders namens de regiogemeenten aan.

De belangrijkste taak van de koplopergroep is het bewaken van de gezamenlijke verantwoordelijkheid (aanbieders én gemeenten) om de transformatieopgaven te laten slagen.

Gemeentelijke sturing

Voor de vier transformatieopgaven liggen er nu plannen waaraan gemeenten en jeugdhulpaanbieders samen hebben gewerkt (coproductie). Ook bij de implementatie van deze plannen willen we zoveel en zo goed mogelijk samen blijven optrekken met alle stakeholders, waaronder aanbieders.

Toch moeten we ons ook realiseren dat we snel resultaten moeten boeken, waarbij we zeker niet alle aanbieders tevreden kunnen houden. Als samenwerkende gemeenten moeten we dan vanuit onze rol als systeemverantwoordelijke in de positie verkeren om knopen door te kunnen hakken. Dit vereist dan een strakke gemeentelijke sturing. De aanbieders moeten zich daarvan op voorhand bewust zijn.

Harde resultaatafspraken met jeugdhulpaanbieders

Bij elke opgave moeten er harde resultaatafspraken met jeugdhulpaanbieders (zowel de grote als de kleine) komen. Duidelijk moet zijn wat er bij welke aanbieder wordt op-, om- en afgebouwd. Het gaat erom dat er dermate concrete afspraken komen en vertaald worden in contracten dat geborgd is dat de uitgaven binnen het afgesproken financiële kader blijven. Wij onderzoeken de inzet van geschikte projectmanagementtechnieken om hierop strakke sturing te organiseren (bijvoorbeeld formats).

Termijnen besluitvorming RBO

We zijn inmiddels vol op stoom met de implementatie van de vier opgaven. De opgaven Toegang op sterkte en Wonen doe je thuis zijn al wat meer uitgewerkt dan de opgaven Regionale zorg waar dat kan en Complexe problematiek. Bij de opgave Wonen doen je thuis zijn bijvoorbeeld al businesscases voorhanden.

Bij de opgave Toegang op sterkte zijn we volop bezig met de subregionale implementatie van de Schakelpunten. De eerste schakelpunten draaien inmiddels en de andere volgen voor de zomer. Ook wordt er gewerkt aan de totstandkoming van de checklist voor de toegang. In de vergaderingen van het RBO van mei en juni 2017 informeren wij u over de voortgang.

Bij de opgaven Wonen doe je thuis zijn we volop bezig met de oplossing van de verkeerde beddenproblematiek (afbouw 43 residentiële plaatsen naar pleegzorg, gezinshuizen of intensief ambulante trajecten). In de vergadering van het RBO in juni leggen we u de resultaatsafspraken voor. De beoogde inverdieneffecten voor deze quick win zijn al voor 2018 ingeboekt. Voorbehoud is uiteraard dat de raden in juni/juli nog een besluit moeten nemen over het beschikbaar stellen van de middelen voor de transformatie (€ 11,8 miljoen).

Voor de overige onderdelen van de opgaven Toegang op sterkte en Wonen doe je thuis en de opgaven Regionale zorg waar dat kan en Complexe problematiek gaan we er vanuit dat het RBO daarover besluiten kan nemen in september of oktober 2017. Dan zijn ook voor deze opgaven de harde resultaatafspraken beschikbaar en wordt duidelijk op welke manier we deze verwerken in de contractering 2018 en 2019.

Gevraagde besluiten

Wij stellen het RBO voor in te stemmen met:

1. de voorgestelde projectmatige aanpak en besturingsstructuur;
2. een projectleider (een tandem) vanuit de centrumgemeente die werkt vanuit een regionale focus met aandacht voor beleid en inkoop;
3. de continuering van de deelname van de huidige bestuurders namens de regiogemeenten in de teams die werken aan de vier transformatieopgaven en;
4. de planning van de totstandkoming van de harde transformatieafspraken:
 - a. Toegang op sterkte:
 - i. Subregionale implementatie Schakelpunten april-juni 2017;
 - ii. Checklist: voor de zomer 2017 en;
 - iii. Overige resultaatafspraken in RBO september of oktober 2017;
 - b. Wonen doe je thuis:
 - i. Resultaatafspraken verkeerde beddenproblematiek (43) in RBO juni 2017;
 - ii. Overige resultaatafspraken in RBO september of oktober 2017 en;
 - c. Resultaatafspraken Regionale zorg waar dat kan en Complexe problematiek in RBO september of oktober 2017