BMC | advies

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

Adviesrapport 'Samenwerking regionale Jeugdhulp IJsselland'

BMC Advies B.V.
30 juni 2017
G.J.H. (Trudy) van Echten
Projectnummer: P001918
Correspondentienummer: AD-3006-86701

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

BMC is lid van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en ingeschreven bij
het 'Kwaliteitsregister Organisatieadvies', van Lloyd's Register Quality Assurance.

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING		2
	1.1	Aanleiding	2
	1.2	Opdracht	2
	1.3	Vertrekpunt	2
	1.4	Visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020'	3
	1.5	Werkwijze	3
	1.6	Toetsingscriteria	3
	1.7	Leeswijzer	4
HOOFDSTUK 2	BEVINDINGEN		5
	2.1	Inleiding	5
	2.2	Huidige structuur regionale samenwerking	5
	2.3	Bevindingen op basis van gesprekken met betrokkenen	5
	2.4	De werkconferentie	9
	2.5	Bevindingen samengevat	9
HOOFDSTUK 3	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN		11
	3.1	Conclusie	11
	3.2	Aanbevelingen	11
HOOFDSTUK 4	GOVERNANCE		16
	4.1	Inleiding	16
	4.2	Aanpak	16
	4.3	Organisatie- en rechtsvormen	16
	4.4	Bestuurlijke escalatieroute	17
	4.5	Uitwerking governance naar rol, taak, verantwoording, sturing, bekostiging en capaciteit	19
BIJLAGE 1	DEELNEMERS EN VRAGEN INTERVIEWS		28
BIJLAGE 2	SWOT-ANALYSE		30
BIJLAGE 3	PROFIEL REGIOMANAGER		31

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeenten Dalfsen, Deventer, Hardenberg, Kampen, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland en Zwolle vormen tezamen de regio IJsselland om uitvoering te geven aan de Jeugdwet sinds 1 januari 2015. De elf gemeenten hebben destijds gekozen voor een samenwerkingsstructuur. De uitvoerende taken, als onderdeel van de lokale verantwoordelijkheid van de elf gemeenten, zijn belegd in een Gemeenschappelijke Regeling Uitvoeringsorganisatie Jeugdzorg regio IJsselland. Hiertoe is een Bedrijfsvoeringorganisatie opgericht (hierna afgekort: BVO). De elf portefeuillehouders Jeugd vormen het bestuur. De regionale inhoudelijke thema's worden uitgevoerd door het regionaal Programmamanagement (hierna afgekort: PM). De elf portefeuillehouders Jeugd zijn verantwoordelijk voor de strategische beleidskeuzes.

1.2 Opdracht

Jeugdregio IJsselland staat voor de uitdaging om de komende periode te komen tot een transformatie in de jeugdhulp en het doorvoeren van een aantal noodzakelijke veranderingen in de jeugdhulp. Dit moet leiden tot een beter stelsel met meer passende uitkomsten ten behoeve van regionale samenwerking. De gemeenten in IJsselland zijn van mening dat deze veranderingen inhoudelijk en vanuit de lokale setting moeten worden aangevlogen. Vanuit de lokale (gemeentelijke) 'toegang' en het voorveld kunnen de veranderingen worden ingezet; aanbieders van professionele jeugdhulp moeten daarbij aansluiten, in samenhang en samenwerking met het lokale voorveld, de lokale toegang en de aanbieders.

BMC is de opdracht gegund om te komen tot een uitgewerkt en implementeerbaar ontwerp van regionale samenwerking, governance en een profiel voor de regiefunctie. Creëren van verbinding tussen de BVO en het PM, evenals een verbinding tussen het PM en het lokale beleid, is onderdeel van de opdracht.

Aan de opdracht is een begeleidingsgroep gekoppeld, bestaande uit een gemeentesecretaris, een manager Sociaal Domein, een programmamanager, een medewerker BVO en een beleidsadviseur. De begeleidingsgroep komt eenmaal per drie weken bij elkaar.

1.3 Vertrekpunt

De regio IJsselland werkt vanuit een regionaal vastgestelde visie 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020'. De elf gemeenten behouden hun lokale autonomie, omdat de lokale transformatie een lokale verantwoordelijkheid is en regionale beleidsvoorstellen lokaal besloten worden. In deze context staat de lokale transformatie centraal en de vraag op welke wijze de regionale aanpak dienstverlenend kan zijn aan de elf gemeenten. Er is oog voor de resultaten die lokaal en regionaal reeds zijn behaald, de nadrukkelijke wens tot de huidige lichte vorm van samenwerking en het ontwikkelperspectief op regionaal niveau.

Zogezegd staat de context van de opdracht – de regionale samenwerking ten behoeve van de lokale transformatie – in relatie tot de lokale politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid wat betreft de prioritering van onderwerpen en de lokale besluitvorming.

Betrokkenen:
- portefeuillehouders Jeugd en tevens verantwoordelijke bestuurders BVO;
- gemeentesecretarissen;
- managers, vertegenwoordigd in het Managersoverleg (MO) Jeugd;
- lokale beleidsambtenaren jeugd, vertegenwoordigd in het Ambtelijk Overleg (AO) Jeugd;
- BVO;
- programmamanagers.

1.4 Visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020'

Het visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020' beschrijft op welke wijze de elf gemeenten de transformatie willen oppakken en hoe ze daarbij regionaal willen samenwerken, om daarmee de lokale opdracht en verantwoordelijkheid optimaal te kunnen benutten. De regionale visie is dus tevens de lokale visie voor de samenwerking.

'Bij alles wat we doen redeneren we vanuit de context van het kind en het gezin met meer aandacht voor preventie en vroegsignalering.'

De volgende uitgangspunten zijn geformuleerd (*bron: visiedocument*). Deze zijn leidend voor de inrichting van het regionale samenwerkingsverband:
1. In 2020 is er een duurzame samenwerking tussen gemeenten, cliënten jeugdhulp en hun ouders en/of verzorgers, organisaties en professionals op basis van kwaliteit en vertrouwen.
2. Organisaties en professionals die zijn gecontracteerd worden op kwaliteit en resultaten afgerekend. Inhoudelijke opvattingen en de ervaringen van cliënten en hun ouders/opvoeders staan voorop.

De uitgangspunten zijn nader uitgewerkt in twee deelprogramma's:
- Sturen op kwaliteit en resultaten
- Leren en ontwikkelen

1.5 Werkwijze

De kwartiermaker heeft deelgenomen aan overleggen van betrokken actoren met als doel de huidige dynamiek goed te doorgronden, zoals: agendasetting, de vraag 'wat komt waar ter tafel?', taken, verantwoordelijkheid, wijze van samenwerking en besluitvorming. Met de betrokkenen zijn meerdere individuele gesprekken gevoerd of gesprekken in groepsverband. In de bijlage treft u het overzicht van de geïnterviewden.

Op 17 mei 2017 is er een werkconferentie 'Samenwerking aan Jeugdhulp regio IJsselland' georganiseerd.

1.6 Toetsingscriteria

- de Jeugdwet;
- de Wet gemeenschappelijke regeling;
- het visiedocument 'Samenwerken aan regionale transformatie 2017-2020;
- het strategisch inkoopmodel 2018: 'Het IJssellands model'.

1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 beschrijft de aanleiding, het doel van de opdracht en het vertrekpunt.
Hoofdstuk 2 beschrijft de bevindingen van de gespreksrondes.
Hoofdstuk 3 beschrijft de conclusie op basis van de bevindingen uit de gesprekrondes en de aanbevelingen om te komen tot een vorm van regionale samenwerking.
Hoofdstuk 4 beschrijft de governance op basis van de aanbevelingen voor regionale samenwerking.

Bijlagen:
1. Deelnemers en vragen interviews
2. SWOT-analyse
3. Profiel regiomanager
4. Profiel projectmanager

Hoofdstuk 2
Bevindingen

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen ten aanzien van de huidige regionale samenwerking. Deze bevindingen zijn gebaseerd op gesprekken met betrokkenen en de uitkomst van de werkconferentie 'Samenwerking regionale Jeugdhulp IJsselland' op 17 mei 2017. De bevindingen vormen de basis voor de conclusies en aanbevelingen zoals weergegeven in hoofdstuk 3. Van de bevindingen is een SWOT-analyse gemaakt, zie bijlage 2.

2.2 Huidige structuur regionale samenwerking

Voor de uitvoerende taken hebben de elf gemeenten een BVO opgericht. De BVO is verantwoordelijk voor de regionale inkoop van jeugdhulp, het contractmanagement, de financiële administratie en de monitoring. De BVO is belegd in een GR-uitvoerings-organisatie. Regio IJsselland heeft gekozen voor een lichte samenwerkingsvorm. De elf wethouders Jeugd vormen gezamenlijk het bestuur van de BVO. De secretaris van de BVO is één van de gemeentesecretarissen. De BVO levert, in afstemming met de secretaris, de agenda en de stukken voor het Bestuursoverleg (BO)-BVO. De gemeentesecretarissen zien toe op de werking van de GR-BVO.

Het PM is ingericht om inhoudelijke regionale thema's voor te bereiden ten behoeve van de lokale besluitvorming. De aard en omvang van de uitvoerende taken alsmede de wijze van uitvoering is niet nader geformuleerd in een regeling of anderszins. De werkprocessen zijn werkendeweg ingericht. Op dit moment is het PM uitvoerend, coördinerend en facilliterend en werkt het nauw samen met de beleidsadviseurs Jeugd en de managers Sociaal Domein. De thema's worden in werkgroepen uitgewerkt. Het PM agendeert uiteindelijk de (beleids)voorstellen in het Portefeuillehoudersoverleg, afgekort Pfo. De elf wethouders Jeugd vormen gezamenlijk het Pfo.

De elf beleidsadviseurs Jeugd vormen gezamenlijk het Ambtelijk Overleg (afgekort AO). De elf managers sociaal domein vormen gezamenlijk het Managersoverleg (afgekort MO). De uitwerking van de regionale thema's wordt geagendeerd in het AO en het MO, ter voorbereiding op het Pfo.

2.3 Bevindingen op basis van gesprekken met betrokkenen

Met alle betrokkenen is uitvoerig over de regionale samenwerking gesproken. De bevindingen van de eerste gespreksronde leest u in deze paragraaf.

Bestuurders

De bestuurders zijn tevreden over de bestuurlijke samenwerking. Er heerst een grote bereidheid tot samenwerking om de transformatieopgave te doen slagen. Tegelijkertijd spreekt men zijn zorg uit dat dit nog onvoldoende van de grond komt in regionaal verband. Onderwerpen worden over het algemeen regionaal ad hoc opgepakt, terwijl de bestuurders behoefte hebben aan een integrale aanpak. Ook is men van mening dat agenda en stukken voor het BO/Pfo onvoldoende zijn doordacht en voorbereid. Dat heeft invloed en impact op het verloop van de vergaderingen en de besluitvorming. Zo spreekt men de wens uit om meer aangehaakt te zijn bij de inhoud en hechten bestuurders eveneens waarde aan een goede inhoudelijke dialoog. De huidige bestuursvorm in het Pfo leent zich daar onvoldoende voor. Het ontbreken van sturingsinformatie wordt als een grote omissie ervaren; men spreekt

over besturen vanuit 'de black box'. 'Bestuurders willen in control zijn en zelfverzekerd kunnen besturen', aldus de bestuurders.

Samengevat:
- Er heerst tevredenheid over de bestuurlijke solidariteit.
- Men benadrukt de urgentie van integrale regionale samenwerking en samenhang.
- Men wenst meer betrokkenheid bij inhoud en dialoog.
- Men benadrukt de urgentie van het bieden van sturingsinformatie.

Gemeentesecretarissen
De gemeentesecretarissen bewaken de werking van de GR-BVO-regeling en de governance. De secretarissen achtten het noodzakelijk om in de afgelopen periode meer dan gebruikelijk 'toezicht' te houden, zodat tijdig de juiste inhoudelijke thema's werden geagendeerd. Dit had te maken met de stroeve samenwerking in de regio en onduidelijkheid inzake rollen en taken. Lokaal en regionaal moeten deze tot uitdrukking komen in de samenwerking, maar daaraan ontbrak het.
De secretarissen zijn van mening dat hun inmenging geen wenselijke situatie is en spreken de voorkeur uit om de taak wederom zuiver in te vullen.

Samengevat:
- Men benadrukt de urgentie van helderheid rollen, taken en verantwoordelijkheden.
- Men wil zich beperken tot toezicht houden op de werking van de GR-uitvoeringsorganisatie en de governance.

Managers
De managers zijn lokaal en regionaal eindverantwoordelijk voor het sociaal domein, waaronder de jeugdhulp. Ondanks deze verantwoordelijkheid ervaart men onvoldoende zicht en grip op de regionale aanpak. In de opvatting van de managers heeft dit te maken met de taakopvatting en taakinvulling van het PM, die lokaal niet altijd past. Er is regionaal veel drukte, maar de indruk bestaat dat niet de juiste thema's worden geagendeerd. Er is dringend behoefte aan (her)formulering van taken van het PM. Er is behoefte aan een duidelijke verdeling van lokale en regionale taken en activiteiten en eveneens dringend behoefte aan inbreng van kennis en deskundigheid vanuit regionaal, bovenregionaal en landelijk beleid en innovatie. Ontsluiten van best practices is meer dan een wens. De noodzaak om gezamenlijk op te trekken vanwege specialistische jeugdhulp wordt onderstreept.
Hoewel de managers over het algemeen tevreden zijn over de BVO, vormt het gebrek aan voldoende en adequate sturingsinformatie een struikelblok, alsmede de late aanlevering van informatie.

Samengevat:
- Men wenst helderheid over 'eigen' rol, taak en verantwoordelijkheid in regionaal verband.
- Men ervaart geen zicht en grip op de regionale aanpak.
- Men benadrukt de urgentie van heldere formulering van rollen, taken en verantwoordelijkheden PM.
- Men wenst heldere taakafbakening lokaal en regionaal.
- Men heeft behoefte aan ontsluiten van kennis door de regio (best practices); dit geldt lokaal, regionaal, bovenregionaal en landelijk.
- Men benadrukt de urgentie van voldoende en adequate sturingsinformatie.
- Men erkent de noodzaak van regionale samenwerking.

Beleidsadviseurs Jeugd
De beleidsadviseurs Jeugd adviseren de bestuurders en zijn beleidsmatig verantwoordelijk voor het lokale jeugdbeleid. In regionaal verband zijn de beleidsadviseurs vertegenwoordigd in het AO. Naast het AO is er een scala aan werkgroepen waarin de beleidsadviseurs participeren. Dit is in het leven geroepen om inzake individuele thema's voldoende draagvlak te hebben in en input te krijgen vanuit de lokale omgeving. De beleidsadviseurs onderzoeken een vraagstuk, formuleren een voorstel en schrijven de notitie ter voorbereiding op het BVO of Pfo. Het PM heeft een coördinerende rol. Tussentijds vindt er terugkoppeling plaats in het AO. Deelname aan de werkgroepen betekent een forse tijdsinvestering en daardoor verloopt de bemensing van de werkgroepen moeizaam. Vooral de 'losse eindjes', in aansluiting op het AO, worden als een onplezierige manier van werken ervaren, omdat beslissingen dan ad hoc genomen moeten worden. Het is geen onwil, maar de tijdsinvestering weegt soms niet op tegen de lokale drukte.
De inzet wordt niet altijd als evenredig ervaren vanuit alle gemeenten, net als de opvatting dat niet altijd het geluid van alle gemeenten goed naar voren komt in de werkgroepen.

Feitelijk is dat een negatieve impuls om toch deel te nemen aan een werkgroep. De beleidsadviseurs zijn niet tevreden over de regionale samenwerking met het PM. Zo vindt men dat er meer oog moet zijn voor het lokale belang en is men van mening dat de juiste onderwerpen tijdig moeten worden opgepakt. Dit ontbreekt, evenals een goede voorbereiding van stukken en tijdige aanlevering daarvan: 'Sommige thema's blijven maar rondcirkelen op de agenda'. Zaken worden te vaak ad hoc, niet in samenhang en niet vanuit de regionale visie opgepakt. Het AO wordt als chaotisch ervaren.
De behoefte aan ontsluiting van kennis en leren van elkaar in de regio wordt door de beleidsadviseurs onderstreept.

Over het algemeen is men tevreden over de BVO, hoewel de toegankelijkheid en tijdigheid van informatie op openstaande vragen voor verbetering vatbaar is.
De beleidsadviseurs spreken uit dat de lokale toegangen meer behoefte hebben aan informatie over inkoop en contractmanagement en welke betekenis dit heeft voor de doorontwikkeling van de jeugdhulp.

Samengevat:
- Men benadrukt de urgentie van verbetering van de onderlinge samenwerking en samenwerking met het PM.
- Men wenst meer rust en evenwicht in regionaal verband.
- Men heeft behoefte aan meer beleidsinhoudelijke voorbereiding door het PM, daarna agendering in het AO.
- Men wenst dat de beleidsadviezen regionaal worden voorbereid ter voorbereiding van de notities voor het Pfo; het AO heeft daarbij een adviserende rol.
- Men uit zich kritisch over de werking van de werkgroepen.
- Men heeft behoefte aan ontsluiten van kennis door de regio (best practices); dit geldt lokaal, regionaal, bovenregionaal en landelijk.
- Men wenst meer oog bij de regio voor de verbinding met de lokale toegang.
- Men erkent de noodzaak van regionale samenwerking.

BVO
De BVO is tevreden over de resultaten die zijn bereikt in de afgelopen twee jaar. Wel erkent de BVO dat nog niet alle taken zijn gerealiseerd. Zo is men nog niet toegekomen aan de monitoring van de kwaliteit en de cliënttevredenheid onder de aanbieders. Wat betreft de gewenste sturingsinformatie heeft de BVO het beeld dat zij voldaan heeft aan de afspraken

die zijn afgesproken in de GR, maar zij realiseert zich dat de wens van de gemeenten verder strekt. Wat betreft het tijdstip van de levering van de jaarcijfers kan de BVO niet voldoen aan de afspraken die zijn gemaakt met de GR. Dit heeft te maken met de levering van de gegevens van zorgaanbieders. Aan de verwachting van de gemeenten kan de BVO op dit punt niet voldoen om praktische redenen. Voorts spreekt de BVO haar bezorgdheid uit over de samenwerking met het PM. Het is niet altijd duidelijk 'wie wat doet'. Taken lopen door elkaar, waardoor er veel energie gestoken moet worden in een goede afstemming. Dit beeld wordt door alle betrokkenen bevestigd. Heldere werkprocessen kunnen helpen om op dit punt een verbetering te bewerkstelligen. Hiermee is per direct een start gemaakt.

Samengevat:
- Men is zich bewust van de urgentie van de opzet van monitoring kwaliteit en cliënttevredenheid van zorgaanbieders.
- Men is zich bewust van de urgentie van de levering van sturingsinformatie in samenwerking met gemeenten.
- Men benadrukt de noodzaak van afstemming met de gemeenten en de zorgaanbieders inzake het tijdstip van de aanlevering van de jaarcijfers.
- Men wenst verbetering in de samenwerking met het PM.
- Men heeft kennisgenomen van de opmerking dat vragen vanuit de lokale toegang vlot en slagvaardig beantwoord moeten worden.

Programmamanagement (PM)
Het PM is content met het visiedocument 2017-2020, dat is vastgesteld in alle gemeenten. Het geeft duidelijk richting aan de inhoudelijke opgave, maar erkent dat doorpakken op de uitvoering op een laag pitje staat. Dit heeft vooral te maken dat het traject rond het strategisch inkoopmodel 2018, dat alle aandacht vergt. Overigens is dit een belangrijk uitgangspunt in het visiedocument en de eerste stap in de uitwerking van de visie. Het PM ervaart evenals de BVO dat niet altijd duidelijk is 'wie voor wat' verantwoordelijk is. Dit staat een goede samenwerking in de weg. De eerste stappen in de verheldering van de werkprocessen worden ook door het PM als prettig ervaren. Het PM kent veel drukte en loopt over van de vraagstukken die zich onverwachts aankondigen – vraagstukken die opgepakt moeten worden – waardoor het beeld dat PM ad hoc en reactief werkt wordt herkend. Voldoende tijd voor verdieping ontbreekt en dit past bij het beeld dat grondige voorbereiding van stukken niet altijd adequaat gebeurt. Wel merkt het PM op dat het op zijn beurt afhankelijk is van de aanlevering van ondersteunende informatie en de tijdigheid daarvan.
Het PM kiest voor een breed draagvlak voor en betrokkenheid bij vraagstukken en werkt daarom met een veelheid aan werkgroepen. De werkgroepen worden bemand door de beleidsadviseurs Jeugd. Voor een aantal vaste werkgroepen, zoals Inkoop, Toegang en Sturingsinformatie, werkt dit goed, maar voor een aantal andere werkgroepen is het onrustig en vergt het veel inspanning om ze te bemannen, erkent ook het PM.

Samengevat:
- Men erkent en herkent dat de regionale samenwerking verbetering behoeft met betrekking tot AO en BVO.
- Het strategisch inkoopmodel 2018 is voor het PM een eerste aantoonbare uitwerking van het visiedocument.
- Men ervaart dat de veelheid aan vraagstukken de prioritering en verdere uitwerking van het visiedocument belemmert; de urgentie daarvan wordt herkend;
- Men ervaart onduidelijkheid over de eigen rollen, taken en verantwoordelijkheden.

2.4 De werkconferentie

De regionale samenwerking en de transformatie stond centraal tijdens de werkconferentie. Het was een dag van ontmoeting en uitwisseling van ervaring en kennis. De dialoogtafels over de transformatie was een uitwisseling van lokale initiatieven en leverde mooie inzichten over en weer en contacten op. Het onderstreept dat het delen van kennis en leren van elkaars best practises en elkaar kennen, een toegevoegde waarde heeft. De dialoogtafels over de Governance leverde veel gespreksstof op. Inzichten over de huidige samenwerking zijn gedeeld. De concretisering voor de toekomstige samenwerking, uitgewerkt in een Governance, riep nog dusdanig veel vragen op zodat een 2e gespreksronde is gehouden met de bestuurders, alsmede besprekingen in het AO en MO.

2.5 Bevindingen samengevat

De gesprekken zoals genoemd in voorgaande paragraaf hebben geleid tot aanscherping van de volgende bevindingen, die wij als volgt hebben geordend: inhoudelijk, organisatorisch en bestuurlijk.

Inhoudelijk

- Er zijn bovenlokale thema's die in regionaal verband moeten worden uitgewerkt, denk bijvoorbeeld aan het thema 'gedwongen kader'.
- De inhoud is leidend voor de structuur, oftewel: 'vorm volgt inhoud'.
- De inhoudelijke thema's die regionaal worden uitgewerkt moeten jaarlijks worden vastgesteld. Er is instemming vereist van het Pfo alvorens tot uitwerking over te gaan.

Organisatorisch

- De regionale organisatie moet uitvoerend zijn voor zowel de bedrijfsvoering (inkoop, contractmanagement, financiële administratie en monitoring) als de uitwerking van de inhoudelijke thema's.
- De regionale samenwerking moet 'licht' worden opgetuigd. Eenvoudig en simpel.
- Eenduidige aansturing van het regionaal samenwerkingsverband zal de samenwerking ten goede komen en het stroomlijnen van werkprocessen zal leiden tot efficiëntie en slagvaardigheid.
- De regiomanager coördineert, faciliteert en moet een verbindende rol in de regio gaan vervullen. De aanduiding 'boegbeeld' is daarvoor te zwaar; men spreekt van een regisseur. Deze rol zal hij/zij ook vervullen wat betreft het inventariseren van de thema's op bovenregionaal en landelijk niveau.
- Een projectmatige aanpak van de regionale thema's in de toekomst is een voorwaarde.
- Men spreekt de voorkeur uit dat de bezetting van de regionale organisatie voor een deel werkt met een vaste formatie voor de continuïteit en voor een deel met een flexibele schil, afhankelijk van de specifieke deskundigheid die nodig is voor een bepaald thema.
- Bij het jaarlijks vaststellen van de regionale thema's moet tevens een capaciteitsberekening worden gemaakt.
- De inzet van een beleidsadviseur voor regionale vraagstukken wil men op flexibele basis inzetten. De elf gemeenten willen eerst beoordelen of er een beleidsadviseur uit eigen gelederen beschikbaar is, alvorens over te gaan tot externe inhuur.
- Men vindt dat de lokale toegang de verantwoordelijkheid is van de individuele gemeenten en samenwerking moet gezien worden in het licht van samen leren en kennis delen zoals beschreven in het visiedocument.

Bestuurlijk

- De bestuurders uiten het dringende appèl de regionale samenwerking te continueren.
- De gemeenteraden moeten tijdig worden geïnformeerd.

- Het regionale samenwerkingsverband moet passen binnen de lichte structuur van de GR.
- Er moet helderheid komen over de rollen, taken en verantwoordelijkheden, belegd in een governance.
- De governance moet in een escalatieroute voorzien, zodat er bij calamiteiten geen nieuwe structuur hoeft te worden opgezet.

Hoofdstuk 3
Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de bevindingen uit de gesprekken met betrokkenen en de uitkomst van de werkconferentie kan de volgende conclusie getrokken worden en komt BMC met aanbevelingen voor de inrichting van de regionale samenwerking.

3.1 Conclusie

Men ziet een hoge urgentie om de relatief jonge samenwerking in de regio te koesteren en door te ontwikkelen naar een volwassen toekomstbestendig stelsel – met dien verstande dat de regionale samenwerking niet té zwaar wordt opgetuigd. Immers, de regionale samenwerking staat ten dienste van de lokale transformatieopgave. De lokale autonomie en lokale besluitvorming telt.
De urgentie van de helderheid van rollen, taken en verantwoordelijkheden heeft de hoogste prioriteit met het oog op een soepele regionale samenwerking: 'een samenwerking die energie levert in plaats van energie lekt'.
Uit de gesprekken met alle betrokkenen komt een algemeen en bij hen overeenkomend beeld van de regionale samenwerking naar voren. Het belang om regionaal thema's uit te werken wordt erkend, mits de thema's vooraf zijn vastgesteld. De behoefte aan grip en zicht op welke thema's worden uitgewerkt geldt voor alle elf de gemeenten. Ook het delen van kennis en het leren van elkaars best practises wordt als toegevoegde waarde gezien. Zo wordt de doorontwikkeling van het PM genoemd en dat de BVO de basis wat betreft de inkoop, het contractmanagement en de financiële administratie op orde heeft. De sturingsinformatie vraagt nog aandacht. De rol en positie van de gemeentesecretarissen en managers vraagt om verheldering. En de rol van de beleidsadviseurs is (te) arbeidsintensief in regioverband. De behoefte om ontzorgd te worden in de uitwerking van regionale vraagstukken speelt een rol, in het bijzonder als het gaat om het schrijven van (beleids)notities ten behoeve van Pfo, college en raad.

3.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de bevindingen zoals beschreven in hoofdstuk 2. Het zijn de bouwstenen voor regionale samenwerking en de basis voor de governance. De aanbevelingen zijn als volgt geordend: inhoudelijk, organisatorisch en bestuurlijk.

Inhoudelijk

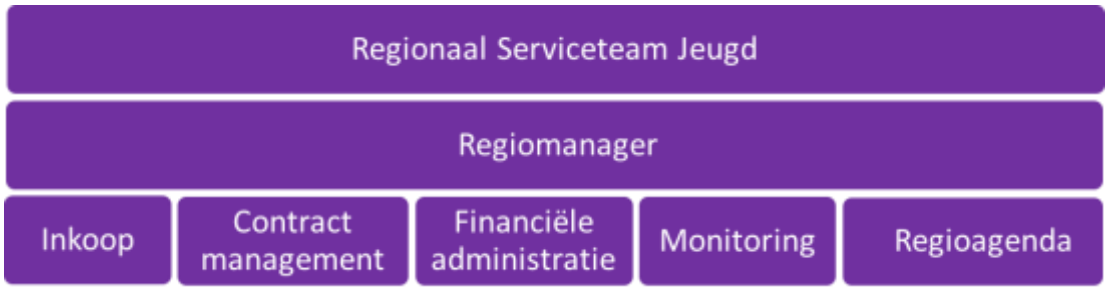
- *Regioagenda*
  De elf gemeenten zijn van mening dat er thema's zijn die regionaal moeten worden uitgewerkt. Het is een aanbeveling om te werken met een Regioagenda. De Regioagenda beschrijft de inhoudelijke regionale thema's. Jaarlijks inventariseert het PM onder de elf gemeenten welke thema's regionaal moeten worden uitgewerkt, denk bijvoorbeeld aan het thema 'gedwongen kader'. Instemming van het Pfo is nodig alvorens over te gaan tot de uitvoering. Mochten zich lopende het jaar significante onderwerpen aankondigen, dan wordt dit eerst geagendeerd in het Pfo. De elf gemeenten houden op die manier grip en zicht op de vraagstukken die regionaal worden opgepakt.

- *Inbreng kind en gezin centraal*

Cliëntervaringen worden actief betrokken bij het inkoopproces, het opstellen van kwaliteitseisen en de beleidsontwikkeling op de regionale thema's. De huidige BVO en het PM zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. In de toekomst valt dit onder het Regionaal Serviceteam Jeugd, waarover meer onder het volgende kopje.

Organisatorisch

Verbinding BVO en PM
De BVO en het PM worden samengevoegd tot een uitvoeringsorganisatie: Regionaal Serviceteam Jeugd voor de uitvoering van de inkoop, contractmanagement, financiële administratie, monitoring en Regioagenda.



Regiomanager
De huidige functie van manager BVO wordt vervangen door de functie van regiomanager. De regiomanager is verantwoordelijk voor de aansturing van het Regionaal Serviceteam Jeugd. De regiomanager is de regisseur van de regionale samenwerking en bewaakt de kaders van het visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020' en de uitwerking van de programmalijnen. De regiomanager is de secretaris van het BO-uitvoeringsorganisatie en het Pfo en bewaakt de tijdigheid en kwaliteit van de bestuursstukken. De functie van regiomanager betekent geen uitbreiding in fte, maar een horizontale wijziging in functie en bijpassend functieprofiel, zie bijlage 3.

Verbinding bovenregionaal en landelijk
Gelet op de hoogspecialistische jeugdhulp en de beperkte beschikbaarheid van deze vorm van jeugdhulp is het noodzakelijk om ruimte te bieden voor bovenregionale, landelijke, samenwerking. De reikwijdte van de samenwerkingsstructuur moet hierbij aansluiten. De regiomanager is hiervoor verantwoordelijk. Tevens volgt de regiomanager de bovenregionale- en landelijke ontwikkelingen op de voet en agendeert thema's die van belang zijn voor de Jeugdregio IJsselland.

Projectmatig werken
De huidige functie van programmamanager wordt omgezet naar de functie van projectmanager om uitvoering te geven aan de regionale visie.
Regionale thema's – vastgelegd in de Regioagenda – worden projectmatig ontwikkeld. De projectmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project, werkt met een SMART geformuleerd projectplan en legt verantwoording af in het AO en het Pfo. Aan het projectmanagement wordt (strategisch) beleidsadvies gekoppeld voor het voorbereiden en schrijven van beleidsvoorstellen ten behoeve van het AO, BO en Pfo.
De projectmanagers betekenen geen uitbreiding in fte, maar een horizontale wijziging in functie.

Flexibele schil
Het Regionaal Serviceteam Jeugd beschikt over een team van medewerkers in vast dienstverband. Dit is noodzakelijk om de continuïteit en kwaliteit van de uitvoeringstaken te kunnen garanderen. In aanvulling hierop wordt een flexibele schil opgezet voor de inzet van tijdelijke extra inhuur.
De flexibele schil van het Regionaal Serviceteam Jeugd bestaat uit de volgende functies:

- projectmedewerker(s)
- (strategisch) beleidsadviseur
- communicatiemedewerker
- juridisch adviseur
- Extern adviseur voor specifieke deskundigheid

Positie managers sociaal domein en gemeentesecretarissen
In het nieuwe stelsel vervullen de managers Sociaal Domein, vertegenwoordigd in het MO, de positie om op te treden als strategisch en financieel adviseur van de uitvoeringsorganisatie. Het MO bewaakt de P&C cyclus en is verantwoordelijk voor de inzet en capacitieit van personeel in de regionale samenwerking. Het MO adviseert de uitvoeringsorganisatie over de agendasetting en bestuursstukken. De gemeentesecretarissen zien toe op de werking van de instrumenten.

Verbinding regionale uitvoering en lokaal beleid
In regionaal verband is de lokale beleidsadviseur Jeugd lid van een projectteam. Een project betreft een inhoudelijk thema van de Regioagenda, waarvan primair de 'eigen' portefeuillehouder bestuurlijk trekker is binnen het Pfo. De voortgang van de projecten wordt geagendeerd in het AO, alsmede de beleidsvoorstellen ten behoeve van het Pfo. Na instemming in het Pfo vindt lokaal de besluitvorming plaats.

In de samenwerking regionaal en lokaal zijn de beleidsadviseurs vertegenwoordigd in het AO en adviserend aan de projectmanagers. De projectmanagers zijn verantwoordelijk voor de agenda en de stukken van het AO. Het AO vergadert maximaal zes tot acht keer per jaar.

Verbinding lokale toegang en Regionaal Serviceteam Jeugd
De lokale toegang is de schakel tussen de gecontracteerde zorg en het kind en gezin. De lokale toegang is daarmee een belangrijke schakel voor uitwisseling van kennis en (sturings)informatie met het Regionaal Serviceteam Jeugd. Benutten van elkaars kennis en kracht en het delen van best practises komt het kind en het gezin ten goede. Het Regionaal Serviceteam Jeugd heeft de taak om deze uitwisseling te organiseren en dat past bij de programmalijn 'Leren en Ontwikkelen', zoals beschreven in het visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020'.

Nog opgemerkt moet worden dat de aansturing en uitvoering van de lokale toegang de verantwoordelijkheid is van de individuele gemeenten. Dit is een lokale taak, die lokaal ter hand wordt genomen.

Behoud van lokale autonomie, maar versterking van elkaars kracht in regionaal verband
Ontsluiten van kennis en leren van elkaars best practices in regionaal verband is onderdeel van het deelprogramma 'Leren en Ontwikkelen'.

Integrale samenwerking en samenhang

Het Regionaal Serviceteam Jeugd werkt resultaatgericht en gaat uit van integrale samenwerking en samenhang in verbinding met de elf gemeenten. Het te behalen resultaat is leidend voor de kwaliteit van de samenwerking.

Bestuurlijk

- *Portefeuillehouder Jeugd (Pfo) tevens bestuurlijke trekker*
  De portefeuillehouders Jeugd worden de bestuurlijke trekker van regionale thema's. Het doel is tweeledig. Enerzijds biedt het de portefeuillehouder de gelegenheid om nauw betrokken te zijn bij de inhoudelijke ontwikkeling van de jeugdhulp, anderzijds biedt het de portefeuillehouder de ruimte om zijn/haar bestuurlijke positie aan te wenden om de voortgang van de transformatieopgave te bespoedigen. Portefeuillehouders zijn bekend met de lokale dynamiek en kunnen bewaken dat ook bij regionale vraagstukken de discussie 'van binnen naar buiten en vanuit het kind en het gezin' wordt gevoerd. Met de toekenning van regionale vraagstukken gekoppeld aan het bestuurlijk trekkerschap, ontstaat er betrokkenheid en bestuurlijke inbreng en verantwoordelijkheid van de elf gemeenten verspreid over de regio IJsselland.
  De bestuurder vertegenwoordigt zo nodig regio IJsselland bovenregionaal of landelijk op het vraagstuk waarvan de bestuurder de trekker is. Vaststelling en toekenning van de vraagstukken vindt plaats in het Pfo, evenals de terugkoppeling van de voortgang. De regionale thema's zijn opgenomen in de Regioagenda.

- *BVO/BO en Pfo*
  Splitsen van het BO in een bestuursvergadering van de GR-uitvoeringsorganisatie voor de bedrijfsvoeringstaken (maximaal twee tot vier keer per jaar) en een Pfo voor de beleidsinhoudelijke taken (maximaal zes tot acht keer per jaar) is noodzakelijk. In geval van calamiteiten heeft het bestuur de beschikking over een escalatieroute. Calamiteiten zijn voorvallen die niet kunnen wachten tot een regulier BO of Pfo. De escalatieroute wordt opgenomen in de governance.

- *Kerngroep transformatie*
  Er wordt een Kerngroep Transformatie opgericht. De Kerngroep Transformatie is bedoeld om de regionale transformatie onder de (hoog)specialistische jeugdhulpaanbieders op gang te brengen ten behoeve van de lokale transformatie en de verbinding met het lokale voorveld. De Kerngroep Transformatie fungeert zogezegd als vliegwiel. De samenstelling van de kerngroep is een afspiegeling van de gehele keten, onder aanvoering van een portefeuillehouder Jeugd. In de kerngroep worden thema's geïnventariseerd die nodig zijn voor de regionale transformatie onder (hoog)specialistische jeugdhulpaanbieders ten behoeve van de lokale transformatie. Ook kunnen thema's van de Regioagenda in de kerngroep worden geagendeerd.
  In de kerngroep vindt kennisuitwisseling plaats. Er worden vraagstukken geïnventariseerd die lokaal of regionaal ter hand worden genomen en ketenpartners leren elkaar kennen. De kerngroep is geen uitvoerend orgaan. Rond de kerngroep wordt een digitale schil opgezet voor ontsluiting en borging van de kennis. In het Pfo vindt terugkoppeling plaats van de bevindingen en uitkomsten.
  In de Kerngroep Transformatie – voor (hoog)specialistische jeugdhulp – kunnen daarnaast cliëntervaring en ervaringsdeskundigheid een plaats krijgen.

Samenstelling Kerngroep Transformatie:
- portefeuillehouders Jeugd, aantal: 2, van wie één de voorzitter is van de kerngroep;
- huisarts of vertegenwoordigend orgaan;

- zorgaanbieders, aantal 4;
- maatschappelijke organisaties lokale voorveld, aantal 4;
- cliëntervaringsdeskundigen, aantal 2;
- regiomanager
- lokale toegang
- managementassistent Serviceteam, die de kerngroep ondersteunt.

- *Governance*
  De regionale samenwerking en het geheel van sturings- en verantwoordingsrelaties van het nieuwe stelsel wordt vastgelegd in een Governance, zie hoofdstuk 4.

- *Aanpassing Gemeenschappelijke Regeling Uitvoeringsorganisatie Jeugdzorg regio IJsselland, afgekort GR.*
  Met de wijziging van het stelsel voor de regionale samenwerking moet de huidige GR worden aangepast. De hierboven beschreven uitgangspunten zijn de basis voor aanpassing van de Gemeenschappelijke Regeling Uitvoeringsorganisatie Jeugdzorg regio IJsselland. De GR wordt aangepast voor onbepaalde tijd.

Hoofdstuk 4
Governance

4.1 Inleiding

Governance betreft het geheel van sturing- en verantwoordingsrelaties in een samenwerkingsverband van overheidsorganisaties. De kern van 'good governance' is een goede samenwerking tussen bestuur, toezichthouder en belanghebbenden, zoals medewerkers, inwoners en zorgaanbieders. De governance beschrijft daarnaast de invulling van rollen, taken en verantwoording van alle betrokkenen.

Leidend voor de toekomstige governance is het principe *eenvoudig en simpel*. De governance omhelst de totale samenwerking van de jeugdhulp regio IJsselland.

4.2 Aanpak

Uitgangspunten
Om te komen tot een governance voor de jeughulpdregio IJsselland is uitvoering gesproken over de uitgangspunten voor de regionale samenwerking. Invulling geven aan de transformatie in de jeugdhulp is een openbaar, maatschappelijk belang bij de uitvoering van taken en bevoegdheden. Met de vaststelling van het visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020' is dit onderschreven. In die zin is het kaderstellend voor de taakuitoefening. In hoofdstuk 3 zijn aanbevelingen geformuleerd voor de regionale samenwerking.

Taak en bevoegdheid
Op basis van de aanbevelingen zijn de rollen, taken, verantwoordelijkheid uitgewerkt, evenals de wijze van sturing, mate van bekostiging en verantwoording.
Het benoemen en concretiseren van de taken moet de raad en het college helpen bij het controleren van de taakbehartiging. Een concrete omschrijving kan voorkómen dat de uitvoerder van taken en bevoegdheden op eigen houtje extra taken naar zich toe trekt of meer gaat doen dan het gemeentebestuur zou willen.
In de schematische weergave leest u de uitwerking voor de toekomstige governance. Vervolgens is vastgesteld wie en op welke wijze een taak moet worden uitgevoerd.

Taakbehartiging
In de jeugdhulpregio worden de taken uitgevoerd door de uitvoeringsorganisatie Regionale Serviceteam Jeugd, onder leiding van een regiomanager. De elf beleidsadviseurs Jeugd zijn vertegenwoordigd in het AO en de elf managers Sociaal Domein in het MO. De elf wethouders Jeugd vormen gezamenlijk het bestuur van de uitvoeringsorganisatie en in de functie van portefeuillehouder vormen de elf wethouders Jeugd samen het Portefeuillehoudersoverleg (Pfo). Voor de raad en het college is het van belang dat de gemeentelijke belangen gediend worden met de gekozen taakbehartiging.
Op deze wijze wordt hieraan voldaan.

4.3 Organisatie- en rechtsvormen

De uitvoeringsorganisatie is een nieuwe vorm van samenwerking die per 1 januari 2015 in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) is geïntroduceerd. De uitvoeringsorganisatie bezit rechtspersoonlijkheid. Dit betekent dat zij op eigen titel privaatrechtelijke rechtshandelingen kan verrichten.

Een uitvoeringsorganisatie kan alleen bij een collegeregeling worden ingesteld (art. 8 lid 3 Wgr). De gemeenteraad kan geen deelnemer zijn van een GR waarbij een uitvoeringsorganisatie wordt opgericht. Aan het bestuur van een uitvoeringsorganisatie kunnen in beginsel alle bevoegdheden van het college worden overgedragen, behalve eventuele verordenende bevoegdheden. Daabij mogen de bevoegdheden die worden overgedragen alleen ondersteunend (bedrijfsvoering) of uitvoerend van aard zijn. Beleidsbepalende taken, zoals besluitvorming, behoren toe aan de gemeenteraden respectievelijk de colleges van burgemeester en wethouders. Om die reden wordt de uitvoeringsorganisatie ook wel gezien als een lichtere vorm van GR. De uitvoeringsorganisatie kent geen geleed bestuur, maar slechts één bestuursorgaan (art. 14a Wgr). Het bestuur is eindverantwoordelijk voor wat er binnen de uitvoeringsorganisatie gebeurt.

Verantwoordingsrelaties lichtere vorm van gemeenschappelijk regeling
'Het bestuur is eindverantwoordelijk binnen de uitvoeringsorganisatie. Het bestuur legt aan niemand verantwoording af over wat het gedaan heeft. Dat zou niet passen bij een vertegenwoordigend orgaan dat bij meerderheid beslist. Het is immers mogelijk dat een lid van het bestuur tegenstemt. Het bestuur moet de raad overigens wel inlichtingen verschaffen indien één of meer leden van de raad hierom verzoeken (art. 17 Wgr)'.
(*Bron: handreiking 'Verzelfstandiging en samenwerking bij decentrale overheden, afwegingskader voor de keuze tussen publiekrechtelijk of privaatrechtelijke vormgeving', mr. R.J.M.H. de Greef, prof. mr. S.E. Zijlstra en mr. F.H.K. Theissen*, *2016, Ministerie van BZK*)

Bestuurlijk belang
Het bestuurlijk belang en de zeggenschap van het gemeentebestuur zijn opgenomen in de governance.

4.4 Bestuurlijke escalatieroute

De governance voorziet eveneens in een bestuurlijke escalatieroute. In uitzonderlijke situaties kan het voorkomen dat calamiteiten, niet zijnde klachten die onder de klachtenregeling vallen, vragen om een snelle bestuurlijke regionale aanpak. Er is dan geen tijd om te wachten tot het eerstvolgende bestuurlijk overleg. Het bestuur moet daarom de beschikking hebben over een escalatieroute en mandaat hebben om te handelen.

Escalatieroute

1. De regiomanager is **altijd** de eerste contactpersoon en primair verantwoordelijk om oplossingsgericht te bemiddelen.
2. De regiomanager maakt een inschatting van de aard van de klacht en/of calamiteit. In geval van een klacht verwijst hij naar de klachtenregeling. In geval van een calamiteit die de regiomanager niet kan oplossen of die niet binnen zijn bevoegdheid valt schaalt hij op naar de voorzitter van het BO-BVO. De voorzitter en de regiomanager stemmen met elkaar af en bepalen de aanpak.

3. In afstemming met de voorzitter worden zo nodig twee collega-wethouders Jeugd geconsulteerd. En indien noodzakelijk wordt er een afvaardiging van het MO geraadpleegd. De portefeuillehouders gaan in principe niet over tot de uitvoering; dat wordt overgelaten aan de regiomanager.
4. De regiomanager stelt de leden van het BO of het Pfo binnen 24 uur op de hoogte van de aard van de calamiteit en de afgesproken interventie.
5. De regiomanager houdt de escalatiegroep met regelmaat op de hoogte, totdat de calamiteit is opgelost.

6. De escalatiegroep komt zo vaak als nodig bijeen, lopende de calamiteit.
7. De regiomanager heeft oog voor mogelijke juridische en/of publicitaire consequenties en schakelt tijdig de juridisch adviseur en/of communicatieadviseur in.
8. Indien de media betrokken zijn bij de calamiteit, voert de persvoorlichter het woord.
9. De regiomanager houdt de leden van het BO-BVO en Pfo op de hoogte lopende de calamiteit.
10. Voortgang en afronding worden geagendeerd in het BO-BVO.
11. De regiomanager is verantwoordelijk voor verslaglegging en dossiervorming.

Aanbeveling:

- Benoem een escalatiegroep, bestaande uit de voorzitter van het BO.
- Benoem een juridisch adviseur en een communicatieadviseur.
- Benoem een regionale persvoorlichter.

4.5 Uitwerking governance naar rol, taak, verantwoording, sturing, bekostiging en capaciteit

Regiomanager
De regiomanager komt in de plaats van de functie van manager BVO.

	Regiomanager
Rol	• Regie transformatie op basis van de inhoudelijke opgave uit de Regioagenda: regisseur lokaal, regionaal, boven regionaal en landelijk • Secretaris BO uitvoeringsorganisatie en Pfo • Eindverantwoordelijk/eigenaar strategisch, inhoudelijk, financieel en HR voor het Regionaal Serviceteam Jeugd regio IJsselland, en de dagelijkse leiding over: - Inkoop - Contractmanagement - Financiële administratie - Monitoring - Regioagenda
Taak	• Bewaakt de hoofdlijnen in relatie tot de kaders en het gewenste tempo van de transformatie op basis van de regioagenda • Is verantwoordelijk voor toegevoegde waarde regionale samenwerking, resultaatgericht • Bewaakt regionaal visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020' en vertaalt de kaders naar programma- en projectmanagement • Bewaakt het strategisch inkoopmodel 'IJssellands model' • Stelt de regioaagenda/jaarverslag op • Bewaakt de integrale samenwerking en samenhang van het Regionaal Serviceteam Jeugd; inhoudelijk en financieel op basis van prestatie-indicatoren

	• Bewaakt de kwaliteit en tijdigheid van agenda en bestuursstukken BO uitvoeringsorganisatie en Pfo • Vertegenwoordigt het Regionaal Serviceteam Jeugd in BO uitvoeringsorganisatie en Pfo • Ontwikkelt samenwerking met zorgaanbieders, kind en gezin en cliëntvertegenwoordigers • Ontwikkelt het samenwerkingsverband tot kenniscentrum voor de jeugdhulp IJsselland • Vertegenwoordigt in woord en geschrift Jeugdhulpregio IJsselland regionaal, bovenregionaal en landelijk • Volgt landelijke ontwikkelingen, subsidies, proeftuinen et cetera op de voet en toetst de toepasbaarheid voor de regio IJsselland • Initieert 'passende' educatie • Stimuleert en initieert innovatie in relatie tot de inhoudelijke opgave uit de Regioagenda
Verantwoording	• Resultaatverantwoording aan bestuur uitvoeringsorganisatie • Resultaatverantwoording aan Pfo
Sturing	De werkzaamheden en resultaatverplichting van de regiomanager zijn onderdeel van de Regioagenda. Het bestuur van de uitvoerings-organisatie en het Pfo kan op basis van het Visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020', het 'IJssellands model' voor inkoop en het vastgestelde jaarplan sturen op de resultaten.
Bekostiging	Gemeentelijke bijdrage rijksbudget Jeugdhulp 5% Uitvoeringsorganisatie.
Capaciteit	Eén regiomanager

UITVOERINGSORGANISATIE; Regionaal Serviceteam Jeugd IJsselland

	MO	Bestuur uitvoeringsorganisatie	Regionaal Serviceteam Jeugd
Rol	• Eindverantwoordelijke Sociaal Domein • Adviseur strategisch, inhoudelijk en financieel aan bestuur uitvoeringsorganisatie	Bestuurder uitvoeringsorganisatie	Uitvoeringsorganisatie
Taak	• Participatie in MO • Advies agenda en bestuursstukken BO Bewaakt: • Samenhang 3D • Integraliteit vraagstukken • Strategisch, financieel en inhoudelijk beleid op hoofdlijnen in relatie tot uitvoeringsorganisatie • De P&C cyclus • Strategisch inkoopbeleid • Sturingsinfo • Capaciteit ambtelijke inzet • Toets politiek-bestuurlijke haalbaarheid • Kennisdeling: best practices	• Bestuurder besluitvormende bevoegdheid, conform GR • Vaststellen Jaarplan uitvoeringsorganisatie, incl. P&C-cyclus • Besluitvorming voorkomende calamiteiten • Mandatering uitvoeringsorganisatie • Benoemen technisch voorzitter en plaatsvervangend voorzitter • Bewaken financiële solidariteit o.b.v. vier O's • Bestuurlijk verantwoordelijk voor Inkoop: - ruimte voor contractering nieuw aanbod - meerjarige contracten voor aanbieders die aantoonbaar meebewegen met de transformatie (*bron: visiedocument*) - overeenkomsten aanbieders zonder budgetgarantie: de gemeente betaalt voor de ondersteuning die wordt afgenomen (*bron: visiedocument*) • Contractmanagement • Financiële administratie • Monitoring sturingsinformatie •	Verantwoordelijk/eigenaar bij mandaat: • Inkoop: • Contractmanagement incl. opstellen kwaliteitscriteria in relatie tot het contract • Financiële administratie • Monitoring • Begroting • Jaarrekening • Jaarverslag • Regioagenda/Jaarplan (SMART) incl. P&C-cyclus • Kwartaalrapportage • Analyse financiële rapportages • Legt bestuursstukken en agenda ter voorbereiding voor aan het MO • Juridische toets van contracten • Communicatie naar belanghebbenden • Klachtenafhandeling/crisisinterventie • Vraagbaak: lokale toegang, zorgaanbieders en beleidsadviseurs • Signaleren knelpunten in de uitvoering en doen van voorstellen over oplossingen

		• Bestuur geeft opdracht aan de accountant ter controle rechtmatigheid uitvoeringsorganisatie conform bestuurlijke besluiten en wettelijke kaders • Aanname en ontslag personeel uitvoeringsorganisatie • Klachtenafhandeling/crisisinterventie • Juridische toets inkoop en contract • Monitoring kwaliteit • Communicatie: burgers, gemeenten, zorgaanbieders • Kennisdeling: best practices	• Signaleren van knellende of ontbrekende kaders • Kennisdeling: best practices (lokale toegang)
Capaciteit	11 managers sociaal domein	11 bestuurders 1 secretaris uit het MO	Vaste formatie: • Regiomanager • Strategisch inkoper • Contractmanager • Contractbeheerder • Analist monitorgegevens • Controller • Financieel administratief medewerkers (variabel) • Managementassistent • Projectmanagers t.b.v. Regioagenda Flexibele schil: • projectmedewerker(s) • (strategisch) beleidsadviseur • communicatiemedewerker • juridisch adviseur • Extern adviseur voor specifieke deskundigheid

Sturing	Kader Inkoopstrategie 'IJssellands model' Begroting Regioagenda/Jaarplan P&C-cyclus	GR Bedrijfsvoeirngsorganisatie Dienstverleningsovereenkomst, lokaal Begroting Regioagenda/Jaarplan P&C-cyclus Kader Inkoopstrategie 'IJssellands model'	
Verantwoording	Resultaatverantwoording aan gemeentesecretaris, periodiek en jaarlijks	Resultaatverantwoording aan colleges B & W, periodiek en jaarlijks tevens aan de gemeenteraden	Resultaatverantwoording besteding regionaal budget aan bestuur uitvoeringsorganisatie, periodiek en jaarlijks
Bekostiging		Gemeentelijke bijdrage rijksbudget Jeugdhulp 5% Uitvoeringsorganisatie	Gemeentelijke bijdrage rijksbudget Jeugdhulp 5% Uitvoeringsorganisatie

PORTEFEUILLEHOUDERSOVERLEG JEUGDHULP REGIO IJSSELLAND
De portefeuillehouders Jeugd zijn vertegenwoordigd in het regionaal Pfo.

	AO	Pfo	Projectmanagement
Rol	• Strategisch beleidsadviseurs regionaal, jeugd	Portefeuillehouders Jeugd en tevens bestuurlijk trekker Opiniërend	• Projecmanagers • Uitvoeder Regioagenda • (Strategisch) beleidsadvies tbv beleidsvoorbereiding (flexibel)
Taak	• Participatie AO • Participatie projecten gekoppeld aan het bestuurlijk trekkerschap van 'eigen' portefeuillehouder. • Adviseert v.w.b. agenda en inhoudelijke (beleids)notitie aan Regiomanager/Projectmanager ter voorbereiding op AO en Pfo • Adviseert en ondersteunt de portefeuillehouder/Pfo • Toetst politiek bestuurlijke haalbaarheid • Bevordert integrale aanpak lokaal en regionaal • Interventie bij calamiteiten • Kennisdeling: best practices	Voorbereiding besluitvorming inhoudelijke thema's elf gemeenten Bewaakt beleidsmatig kader voor regionale aanpak: • 'Visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020' • Inkoop, conform 'IJssellands model' voor resultaatbekostiging • Instemmen Regioagenda • Bestuurlijk trekker naar inhoudelijk thema gekoppeld aan de Regioagenda • Vertegenwoordiging in de Kerngroep Transformatie • Voorbereiding besluitvorming inhoudelijke thema's t.b.v. college en raad • Interventie bij calamiteiten • Kennisdeling: best practices	• Uitvoeren Regioagenda • Aanjaagfunctie regionale samenwerking en regionale onderwerpen t.b.v. de lokale transformatie • Uitvoeren regionaal visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020' • Kaderstellend voor inkoop confrom 'IJssellands model': Inhoudelijk, financieel en juridisch • Opstellen en bewaken inhoudelijke kwaliteitscriteria zorgaanbieder i.s.m. contractmanagement • Analysering en prioritering vraagstukken • Inventariseren standpunten gemeenten inzake thema's waarop politieke besluitvorming moet plaatsvinden • Schrijft inhoudelijke (beleids)notities in afstemming met het AO t.b.v. Pfo. • Faciliterend aan het AO • Integrale samenwerking met lokale toegang, faciliterend en ontsluiten van kennis • Uniforme communicatie:

			Kind en gezin, gemeenten, zorgaanbieders, adviesraden Interventie bij calamiteiten • Kennisdeling: best practices (lokale toegang)
Capaciteit	11 beleidsadviseurs jeugd	11 portefeuillehouders	2 Projectmanagers 1 (strategisch) beleidsadviseur (flexibele inzet)
Sturing	Kaders 'Visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020' Kaders inkoopstrategie cf 'IJssellands model' Jaarplan Regioagenda	Kaders 'Visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020' Kaders inkoopstrategie cf 'IJssellands model' Regioagenda	Uitgangspunten: Kaders 'Visiedocument 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020' Kaders inkoop 'IJssellands model' Regioagenda
Verantwoor-ding	Beleidsadviseur legt verantwoording af aan manager Sociaal Domein en portefeuillehouder Jeugd	Portefeuillehouder legt verantwoording af aan gemeentebestuur, college B & W en gemeenteraden	Projectmanager legt verantwoording af aan de Regiomanager
Bekostiging		Gemeentelijke bijdrage rijksbudget Jeugdhulp 5% Uitvoeringsorganisatie	Gemeentelijke bijdrage rijksbudget Jeugdhulp 5% Uitvoeringsorganisatie

Bijlage 1
Deelnemers en vragen interviews

Deelnemers interviews

Gemeente	Wethouder	Gemeentesecretaris
Steenwijkerland	Mevrouw D. Frantzen	-
Staphorst	de heer S. De Jong	-
Zwartewaterland	de heer A. Speksnijder	-
Kampen	de heer G. Meijering	-
Zwolle	de heer E. Anker	mevrouw I. Geveke
Dalfsen	-	-
Deventer	de heer R. Hartogh Heys	-
Raalte	de heer G. Hiemstra	mevrouw K. Cornelissen
Olst-Wijhe	de heer M. Blind	-
Ommen	de heer K. Scheele	-
Hardenberg	de heer J. Janssen	-

Gemeente	Beleidsadviseur	Manager
Steenwijkerland	Marieke Dawson	Heleen Pander
	Henk Dempkes	Ditta Cazemier
Staphorst	Danielle Spronk	-
Zwartewaterland	Maaike Varwijk	-
Kampen	Jacomien Veldhuis	Peter van Leur
Zwolle	Jacomien van der Bij	Henk Procé
Dalfsen	Jurgen de Goeier	Jan Derksen
Deventer	Anke Klein Lebbink	Michaela Oostveen
		Pieter Folkeringa
Raalte	Mirthe de Jong	Marijke Vreugdenhil
Olst-Wijhe	Natasha van Deurzen	-
Ommen-Hardenberg	Maartje Hannich	Annette Wittich
	Gert Luisman, inkoop	Carin Mepschen

Onderwerpen die aan de orde zijn geweest tijdens de gesprekken

1. Wat is uw rol in de regionale samenwerking?
2. Wat is uw taak in de regionale samenwerking?
3. Wat is uw verantwoordelijkheid?
4. Wat is uw bevoegdheid/besluitvorming?
5. Hoe ziet u de samenhang tussen lokaal en regionaal en op welke wijze moet dit tot uitdrukking komen in de samenwerking?
6. Wanneer is voor u de samenwerking succesvol?
7. Hoe ervaart u de huidige samenwerking?
8. Wat vindt u van uw positie/functie in het samenwerkingsverband?
9. Wat is uw verwachting bij de regionale samenwerking?
10. Hoe ervaart u de rollen, taken en verantwoordelijkheden in het samenwerkingsverband?
11. Hoe ervaart u het onderlinge vertrouwen in de samenwerking?
12. Waar bent u tevreden over?
13. Hoe ervaart u de kwaliteit van de samenwerking?
14. Wanneer is voor u de samenwerking/het model geslaagd?

Lokaal – regionaal

1. Wat lokaal?
2. Wat regionaal?
3. Hoe ervaart u de rol van het PM in het samenwerkingsverband?
4. Hoe ervaart u de rol van de BVO in het samenwerkingsverband?

Profiel regiofunctie

1. Waar moet de regiofunctie aan voldoen?

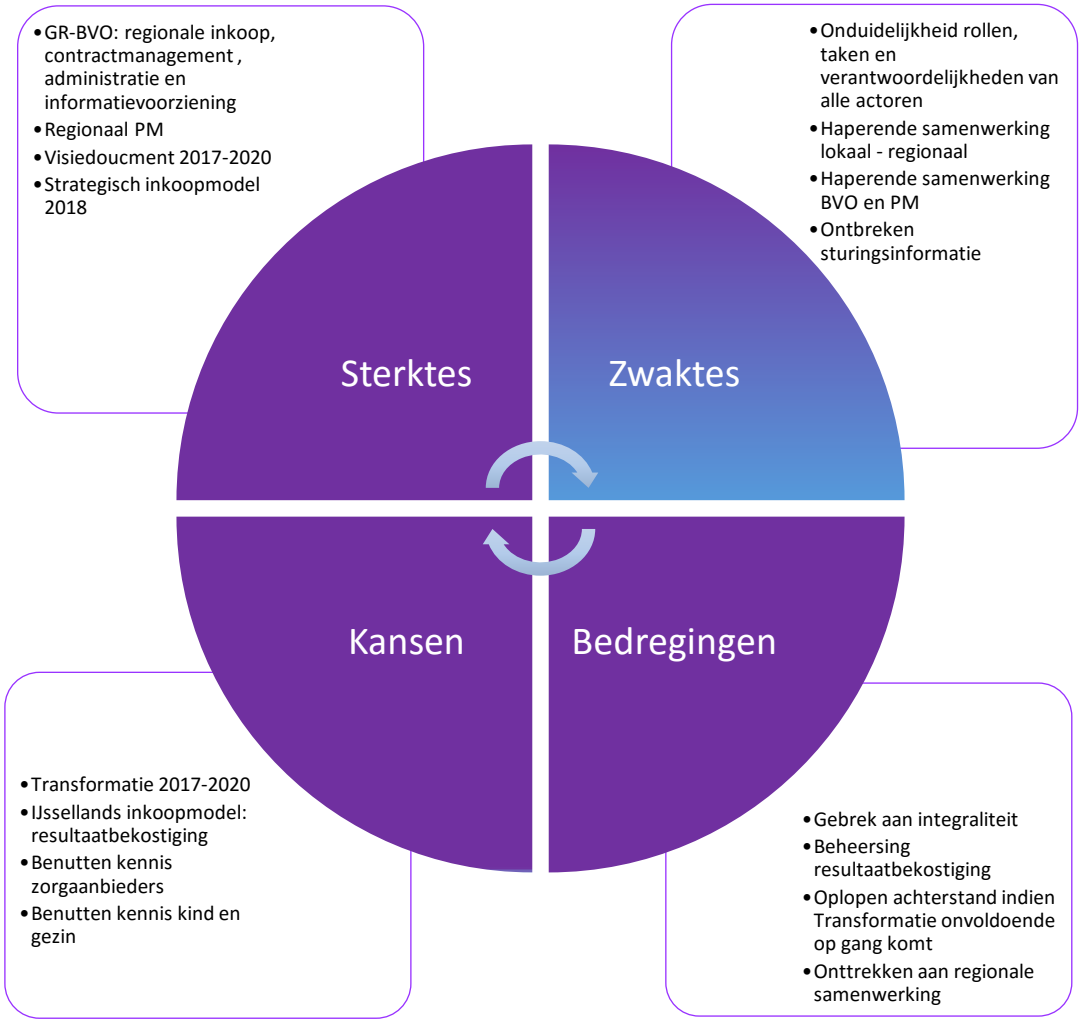
Governance

1. Welke sturing moet minimaal opgenomen worden in de governance?
2. Welke verantwoording moet minimaal opgenomen worden in de governance?
3. Per 1-1-2018 gaat de gemeente over naar een resultaatbekostiging. Welke aspecten moeten minimaal opgenomen worden in de governance?

Bijlage 2

SWOT-analyse

Bevindingen op hoofdlijnen vertaald naar een SWOT-analyse:



Bevindingen SWOT-analyse

Bijlage 3

Profiel Regiomanager

32 uur per week

De organisatie
De gemeenten Dalfsen, Deventer, Hardenberg, Kampen, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland en Zwolle vormen tezamen de regio IJsselland om uitvoering te geven aan de Jeugdwet. De elf gemeenten hebben gekozen voor een samenwerkingsstructuur. De uitvoerende taken, als onderdeel van de lokale verantwoordelijkheid van de elf gemeenten, zijn belegd in een Gemeenschappelijke Regeling Uitvoeringsorganisatie Jeugdzorg regio IJsselland. Hiertoe is een uitvoeringsorganisatie opgericht, genaamd Regionaal Serviceteam Jeugd, voor de uitvoering van de inkoop, contractmanagement, financiële administratie, monitoring en Regioagenda.

Visie
De regio IJsselland werkt vanuit een regionaal vastgestelde visie 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020'. De elf gemeenten behouden hun lokale autonomie, omdat de lokale transformatie een lokale verantwoordelijkheid is en regionale beleidsvoorstellen lokaal besloten worden.
Het visiedocument beschrijft op welke wijze de elf gemeenten de transformatie willen oppakken en hoe ze daarbij regionaal willen samenwerken. De regionale visie is dus tevens de lokale visie voor de samenwerking.
De ontwikkeling en invoering van het nieuwe bekostigingssysteem 'IJsselands model' (2018) en de Regioagenda is een eerste uitwerking van de regionale visie.

Ontwikkeling
Jeugdregio IJsselland heeft na de hectische pioniersfase van de afgelopen 2 jaar behoefte aan een doorontwikkeling van de regionale samenwerking. Dit voorjaar is gewerkt aan een nieuw stelsel wat passend is om de lokale transformatie optimaal te kunnen ondersteunen. Met de herinrichting van de regionale taken, zowel inhoudelijk als organisatorisch, verwacht de Jeugdregio IJsselland de regionale samenwerking te consolideren in de komende jaren.

De functie Regiomanager
Met het vertrek van de manager Bedrijfsvoeringorganisatie is de Jeugdregio IJsselland op zoek naar een Regiomanager van het Regionaal Serviceteam Jeugd die uitvoering kan geven aan de doorontwikkeling van de regionale samenwerking, de invoering van het nieuwe bekostigingssysteem en de uitwerking van de regionale visie.

De Regiomanager is integraal verantwoordelijk voor de aansturing van de uitvoeringsorganisatie, strategisch, inhoudelijk en financieel. De Regiomanager werkt nauw samen met de beleidsadviseurs Jeugd en managers sociaal domein van de elf gemeenten en legt verantwoording af aan het bestuur van de uitvoeringsorganisatie en de portefeuillehouders Jeugd. De nieuwe Regiomanager is een regisseur, van nature een verbinder en netwerker, zowel intern als extern. De rol kenmerkt zich door facilitering aan de lokale gemeenten, stimuleren van samenwerking en hiermee vergroten van de kracht is de Regiomanager op het lijf geschreven. Gelet op de samenwerking met gemeenten, zorgaanbieders en organisaties uit het maatschappelijk middenveld is het van belang dat de Regiomanager gevoel heeft voor (politieke) verhoudingen.

De Regiomanager:

- Faciliteert, regisseert, coördineert en is dienstverlenend aan de elf gemeenten.
- Is verantwoordelijk voor de inkoop jeugdhulp, contractmanagement, financiële administratie en leveren van monitoringsgegevens aan de elf gemeenten.
- Realiseert een optimale bedrijfsvoering binnen de kaders van de begroting.
- Draagt zorg voor de uitvoering van de Regioagenda op basis van de regionaal vastgestelde Visie 'Samenwerken aan transformatie 2017-2020'.
- Is verantwoordelijk voor de Implementatie van het nieuwe bekostigingssysteem (resultaatbekostiging).
- Heeft oog voor ontwikkelingen: lokaal, regionaal, bovenregionaal en landelijk
- Realiseert concrete resultaten met de projecten waar hij/zij verantwoordelijk voor is.
- Is secretaris van het BO (Bestuurlijk Overleg) en Pfo (Portefeuillehoudersoverleg)

Functie eisen en competenties

- Academisch denk- en werkniveau
- Conceptuele denker
- Affiniteit met de sector is een pré
- Ruime managementervaring in een soortgelijke functie
- Oog voor samenwerking in een complexe omgeving
- Begrijpt de werking van een politiek – bestuurlijk omgeving
- Een verbinder die mensen goed in hun kracht kan zetten
- Resultaatgericht en ondernemend
- Flexibel en onderhandelingsvaardig

Sollicitatie en informatie

Sollicitatie graag digitaal aanleveren bij Henk Procé, directeur sociaal domein Zwolle.
Emailadres: h.proce@zwolle.nl

Inlichtingen te verkrijgen bij Karin Cornelissen, secretaris bestuur uitvoeringsorganisatie en gemeentesecretaris/algemeen directeur gemeente Raalte en/of Henk Procé, directeur sociaal domein Zwolle.

Telefoon Karin Cornelissen: 06 10015584
Telefoon Henk Procé: 0657584871