



**Gemeente
Haarlem**

Versterking sturing en programmering

26 maart 2020

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	6
2. Resultaten	8
2.1 Stuurinformatiebehoefte	8
2.2 Grip op data	11
2.3 Stuurinformatie	16
2.4 Programmering	21
3. Sturing	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Voorzieningenniveau	27
3.3 Toegang	28
3.4 Opdrachtgeverschap	29
3.5 Inkoop	29
4. Aanbevelingen	31
4.1 Ga het doen!	31
4.2 Concretiseer beleid in een sturingsvisie	32
4.3 Ontwikkel de functies van beleidsmedewerker en contractmanager door	32
4.4 Breid de verantwoordelijkheid van bedrijfsvoering uit	33
4.5 Borg datakwaliteit	34
4.6 Gebruik de kansen van de volgende inkoopperiode	36
5. Capaciteit	38
5.1 Wat moet er worden gedaan?	38
5.2 Hoe kan dat gedaan worden?	39

Bijlagen	41
Bijlage 1: Vastgestelde gegevens set stuurinformatiebehoefte	42
Bijlage 2: Informatievragen naar haalbaarheid	43
Bijlage 3: Dashboard Kwartaalgesprekken	44
Bijlage 4: Budgethoudersdashboard	45
Bijlage 5: Voortgangsrapportage en bijbehorend dashboard	46
Bijlage 6: Achtergrondinformatie programmeringsvoorstellen	47

Managementsamenvatting

Voor u ligt de eindrapportage van het project "Versterken sturing en programmering". In deze rapportage geven we invulling aan de twee aanbevelingen uit het advies van AEF uit 2019: "Verbeter de stuurinformatie" en "Introduceer een jaarprogrammering".

De duur van het project was relatief beperkt: zes maanden. De aanpak was daarom pragmatisch: er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande materialen en reeds ingezette ontwikkelingen. Vervolgens is er verbeterd, uitgebreid, geüniformeerd en samenhang aangebracht.

Het project bestaat uit vier onderdelen:

1. Stuurinformatiebehoefte (Wat hebben we nodig om in control over onze uitgaven te komen? En, wat is er nodig om beter op de verbeterpunten van AEF te kunnen sturen?)
2. Grip op data (Is de data betrouwbaar? Wordt de data geregistreerd? En, is er antwoord te geven op de informatiebehoefte?)
3. Stuurinformatie (Welke stuurinformatie is er nodig om de stuurinformatie vorm te geven?)
4. Programmering (Hoe kunnen we programmeren? En, wat is het programmeringsvoorstel voor 2020?)

Het resultaat van het eerste onderdeel "Stuurinformatiebehoefte" is 59 informatievragen: 36 voor Maatschappelijke Ondersteuning en 23 voor Jeugd. Elke informatievraag kent gemiddeld zes doorsnedes. Specifieke aandacht is uitgegaan naar het creëren van een gezamenlijke taal van de informatie waar we in ons dagelijks werk mee te maken hebben; dit heeft geresulteerd in een lijst met definitives.

Het tweede onderdeel "Grip op data" heeft de datakwaliteit van de data-elementen bepaald. De duiding van de data is uitgevoerd door een multidisciplinair team, hetgeen goed werkte. Twee databronnen (Centrum voor Jeugd en Gezin en Sociaal Wijkteams) moeten nog gekoppeld en beoordeeld worden. Hierover zijn vervolgspraken gemaakt en deze worden aansluitend aan het project opgepakt. Van de data die is beoordeeld, is vastgesteld dat de datakwaliteit voldoende is (o.a. na herstelwerkzaamheden).

Met het derde onderdeel "Stuurinformatie" zijn er drie dashboards/rapportages ontworpen voor: (1) accountgesprekken met aanbieders, (2) budgethoudergesprekken en (3) rapportages voor bestuurders. Deze dashboards/rapportages geven aan de hand van de informatievragen inzicht in de realisatie van volume en budget op het niveau van stad en instelling en de belangrijkste knoppen die daarop van invloed zijn (o.a. zorgduur, uitstroom, kwaliteitskenmerken). De rapportages zijn een aanvulling op het huidige Qlikview dashboard, waarin continu actuele informatie te raadplegen is. De rapportages zijn zoveel mogelijk geüniformeerd voor Maatschappelijke Ondersteuning en Jeugd en in een jaarplanning verwerkt. Tenslotte is het eigenaarschap belegd.

Het laatste onderdeel "Programmering" is van veel factoren afhankelijk en binnen de projectduur niet volledig uit te werken. Daarom zijn er drie programmeringsopgaven benoemd met het advies om deze in werkgroepen te beleggen. De programmeringsopgaven sluiten aan bij drie gewenste bewegingen: (1) het invullen van "zo thuis mogelijk" bij jeugdhulp met verblijf; (2) de beweging "van zwaar naar licht" bij de ambulante ondersteuning Wmo en (3) de verbinding tussen aanvullende zorg en eerstelijns-ondersteuning in de wijk. Daarmee zetten we de eerste stappen voor een jaarprogrammering die aansluit bij de sturingsfilosofie en ijkpunten definieert om de

sturing op te richten. De uitkomsten van de werkgroepen dienen vervolgens weerslag te hebben in de inkoopafspraken van 2022 en verder.

De mogelijkheden van de gemeente om bij te sturen zijn beperkt en sterk afhankelijk van inrichtingskeuzes van het stelsel en vastgelegde afspraken bij de inkoop. We onderscheiden vier categorieën voor sturingskeuzes, die onderling samenhangen: (1) het voorzieningenniveau; (2) de toegang; (3) het opdrachtgeverschap en (4) de inkoop. Voor de volgende aanbestedingsperiode moeten de sturings- en inrichtingskeuzes voor deze categorieën in samenhang worden vastgelegd en vertaald naar afspraken en overeenkomsten.

Met dit project zijn zo een aantal voorbereidingen getroffen en randvoorwaarden gecreëerd om, met gebruik van data vertaald naar informatie, de sturing op het sociaal domein te versterken. Daarmee zijn we er nog niet. Het gebruik van data en het gesprek over informatie moet veel meer expliciet landen in de organisatie. Daarvoor is in eerste instantie draagvlak en sturing nodig vanuit management en directie. Het gebruik van data, het belang ervan en het gesprek erover moet worden uitgedragen en hiervoor moet tijd en capaciteit beschikbaar zijn. Door dit te ondersteunen en te faciliteren, ontwikkelen medewerkers zich in datagedreven handelen. Als randvoorwaarde dient de datakwaliteit geen onderwerp van gesprek te zijn: deze is in orde en betrouwbaar.

Onze aanbevelingen zijn als volgt te groeperen:

1. Organisatiecultuur (Geef prioriteit aan datagedreven werken; 'Ga het doen'; en Concretiseer het beleid en sturingsvisie in een strategie)
2. Competentieontwikkeling (Ontwikkel de functies van beleidsmedewerker en contractmanager door; en Breid de verantwoordelijkheid van bedrijfsvoering uit)
3. Borg datakwaliteit (Incorporeer databeheer in de organisatie; en Borg integraliteit van de benodigde disciplines)
4. Gebruik de kansen van de volgende inkoopperiode (vertaal strategie naar aanbiedersveld, de in te kopen producten, bekostigingsvorm en creëer daarbij voorwaarden voor gedeelde verantwoordelijkheid)
5. Beleg taken, organiseer capaciteit en sluit aan bij bestaande initiatieven (Organiseer verantwoordelijkheid en capaciteit, Sluit daarin aan bij de programma's "Gegevensmanagement" en "Datagedreven werken", dit laatste programma is in ontwikkeling)

Idealiter worden bovenstaande aanbevelingen meegenomen in jaarplannen en bestaande capaciteit van de afdelingen (evolutie). Echter, er is sprake van een achterstand en grote druk om beter te sturen. Derhalve wordt geadviseerd om de capaciteit (deels tijdelijk) uit te breiden (revolutie). Periodiek zal moeten worden gezien wanneer deze capaciteit afgeschaald kan worden. Die afschaling is afhankelijk van de internalisering van bovenstaande aanbevelingen.

De noodzakelijke (deels tijdelijke) uitbreiding is:

- Uitvoerder van de cultuurverandering en competentieontwikkeling (tijdelijk, overweging om deze rol te beleggen bij de Programmamanager Sociaal Domein)
- Ketenregisseur gericht op het aanbrengen van samenhang tussen uitvoering, beleid en data (structureel - Sociaal Domein breed)
- Databeheerder gericht op verder op orde brengen en houden van de datakwaliteit (structureel)

Tenslotte is het noodzakelijk om de tijdelijke formatie van twee analisten structureel te maken. Zij richten zich op (a) de vertaling van data naar informatie, (b) analyse van ad hoc vragen en (c) verbinden van verschillende soorten data.

1. Inleiding

In juni 2019 leverde AEF een ontwikkelagenda op naar aanleiding van het onderzoek dat zij hadden uitgevoerd naar de uitgaven en overschrijdingen in het sociaal domein. Daarbij hebben zij zich - conform de opdracht die hen is gegeven- beperkt tot de Wmo en Jeugdwet. Reden daarvoor was dat in die onderdelen van het sociaal domein budgettaire overschotten omsloegen in tekorten en het leek of er onvoldoende grip was op de uitgaven.

Binnen de ontwikkelagenda zijn vier projecten gedefinieerd:

- Versterking governance en samenwerking met instellingen
- Verbeteren sturing en programmering
- Doorontwikkeling wijkteams/toegang sociaal domein
- Aanpak multiproblematiek

In dit rapport treft u de resultaten van het project "Verbeteren sturing en programmering". In dit project zijn de volgende opgaven uit de ontwikkelagenda uitgewerkt:

De opgave om de stuurinformatie te verbeteren is:

Werk een systematiek uit van monitoring en rapportage die op strategisch, tactisch en operationeel niveau inzicht biedt in de realisatie van volume en budget op het niveau van stad, wijk en instelling en de belangrijkste knoppen die daarop van invloed zijn.

De opgave om de jaarprogrammering te introduceren is:

Werk een systematiek van programmering van te leveren zorg uit op het niveau van de stad, wijken en instellingen als ijkpunt voor de monitoring en managementgesprekken. Werk uit hoe deze systematiek een rol speelt in de sturing binnen de gemeente, naar de wijkteams/toegang en naar de instellingen die maatwerkvoorzieningen leveren.

Randvoorwaarde aan deze opgaven is het beschikbaar hebben van data met de benodigde datakwaliteit.

Voor dit project hebben we een plan van aanpak opgesteld, waarin we vier onderdelen onderscheiden:

1. Stuurinformatiebehoefte (paragraaf 2.1)
2. Grip op data (paragraaf 2.2)
3. Stuurinformatie (paragraaf 2.3)
4. Voorstel voor programmering (paragraaf 2.4)

Voor het project is een kerngroep samengesteld van projectleiders, data-analisten, beleidsmedewerkers en contractmanagers van zowel Maatschappelijke Ondersteuning als Jeugd en adviseurs bedrijfsvoering en stuurinformatie. Bij het onderdeel "Grip op data", is een aparte projectgroep ingesteld van ter zake deskundige medewerkers.

In hoofdstuk 2 en in de bijlagen zijn de resultaten opgenomen.

In hoofdstuk 3 gaan we in op de in te zetten sturingsmechanismen. Daarmee leggen we de verbinding tussen hetgeen we constateren in de stuurinformatie en de keuze voor interventies. Ook liggen hier de verbindingen tussen de resultaten van dit project en de opbrengst van de projecten waarin governance en toegang aan de orde komen.

Met de oplevering van dit rapport komt een einde aan het project, maar is de organisatie niet klaar. De resultaten uit dit project zijn een eerste aanzet tot de verbeteringen uit de ontwikkelagenda. Door het aanbrengen van structuur, inzicht te bieden in (de kwaliteit van) beschikbare data en afspraken te maken over eigenaarschap van processen leggen we een basis voor doorontwikkeling en (meer) datagericht werken. Het beleggen van -onder andere- thematische, ad-hoc vragen, koppeling aan de opbrengst van het project Governance, verbinden van andere datavormen en uitbreiden van rapportages moet nog gebeuren. Dat moet samen met de resultaten van dit project in de lijnorganisatie worden geborgd. In hoofdstuk 4 treft u daarvoor onze adviezen en aanbevelingen.

In hoofdstuk 5 is een advies voor de stuurgroep opgenomen met betrekking tot de benodigde veranderingen inclusief capaciteitsraming.

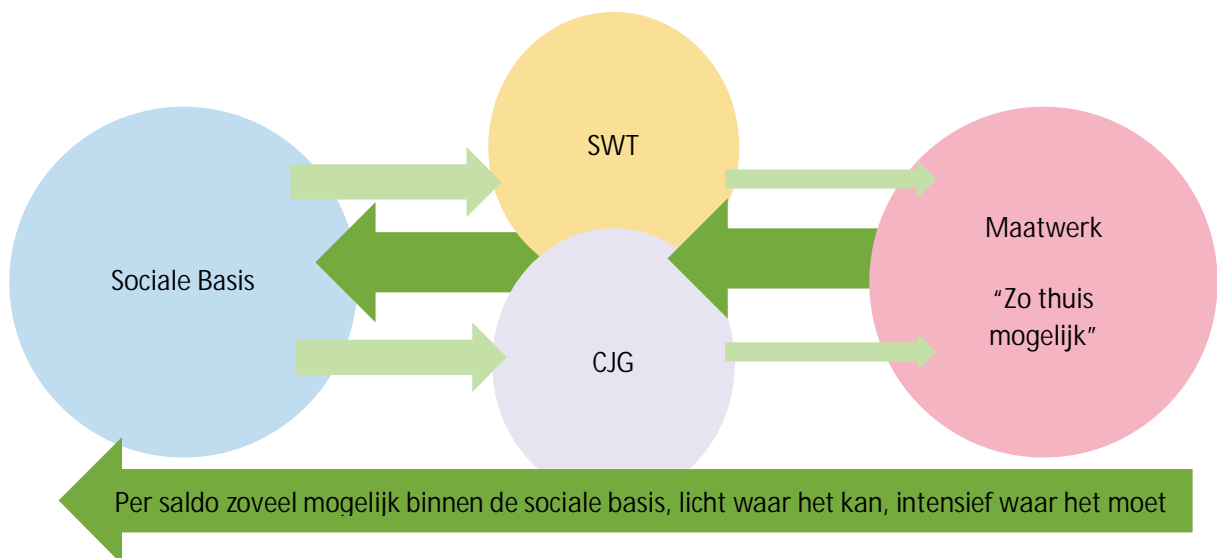
2. Resultaten

2.1 Stuurinformatiebehoefte

In dit onderdeel hebben we de ambitie van het Haarlemse zorgstelsel vertaald naar een informatiebehoefte: wat moeten we weten om te zien of we de juiste beweging maken? Die informatiebehoefte hebben we vervolgens vertaald naar een set informatievragen (gegevens set) die dient als basis voor de op te leveren rapporten en dashboards.

2.1.1 Aanpak

De eerste stap in het verbeteren van de stuurinformatie is het inventariseren van de informatiebehoefte. Het doel van dit onderdeel van het project is te komen tot een set informatievragen, die bijdragen aan de sturing op het stelsel. Om te weten waar de sturing op gericht moet zijn, hebben we eerst de sturingsvisie schematisch uitgewerkt, op basis van verschillende beleidsstukken. Dat schema ziet er als volgt uit:



De sturing in het Haarlemse zorgstelsel is gericht op de beweging naar de voorkant, de Sociale Basis. We streven ernaar dat zoveel mogelijk inwoners het zelf redden met inzet van hun eigen netwerk en de algemene voorzieningen in de buurt. Als dat niet lukt en maatwerk nodig is, dan leveren we dat bij voorkeur in een omgeving die zo dicht mogelijk aansluit bij een thuissituatie.

Om op alle niveaus (operationeel-tactisch-strategisch) te kunnen sturen op deze visie en de beheersing van de kosten, is informatie nodig in de volgende categorieën:

- Cliënten/cliëntstromen: hoeveel cliënten zijn er binnen het Haarlemse zorgstelsel, hoe zijn ze verdeeld over de verschillende onderdelen en hoe bewegen ze zich daartussen.
- Financiën: hoe verhouden budget en uitgaven zich tot elkaar, wat zijn gemiddelde kosten per cliënt of per zorgvorm.
- Kwaliteit: in hoeverre worden dossiers volgens plan afgesloten, hoeveel en welke klachten zijn er en hoe zijn die afgehandeld, welke informatie halen we uit onderzoeken naar cliëntervaring.
- Management (procesinformatie, alleen Wmo): hoeveel aanvragen ontvangt de gemeente, hoe lang duurt het voordat op een aanvraag een besluit is genomen.

Met de kerngroep zijn ook in meerdere sessies rollen gedefinieerd en de informatievragen per rol geïnventariseerd. Daarbij hebben we de volgende rollen benoemd:

- Bestuur
- Management
- Beleid
- Contractmanagers (lees: accounthouders/contractmanagers)
- Bedrijfsvoering

Hieruit is een gegevens set voortgekomen voor Wmo en Jeugd met in totaal 59 informatievragen. Die set is als tussenproduct van het project ter vaststelling aangeboden aan de stuurgroep Sociaal Domein en de bestuurlijke stuurgroep Sociaal Domein. De vaststelling heeft plaatsgevonden op 26 november 2019. Het document met daarin de gegevens set is opgenomen in bijlage 1. De set dient als basis voor het onderdeel "Grip op data" en de verdere uitwerking van de stuurinformatie. In de toekomst zal de set zich verder ontwikkelen en verfijnen, als bij gebruik blijkt dat dat op onderdelen bijdraagt aan een betere sturing. Voor nu ligt de set als uitgangspunt vast.

2.1.2 Informatievragen

Met de gegevens die het antwoord vormen op de informatievragen, kan gestuurd worden op de gewenste doelen in het zorgstelsel. De informatievragen van Maatschappelijke Ondersteuning zijn:

MO	Beleid	Bestuur	Managm.	Contr.M.	Bedrijfsv.
• Het aantal cliënten met hulpverlening	✓		✓	✓	✓
• Het aantal cliënten met enkelvoudige of meervoudige zorg	✓			✓	
• Het aantal ingestroomde cliënten	✓		✓	✓	✓
• Het aantal uitgestroomde cliënten	✓		✓	✓	✓
• Het percentage cliënten waarvoor er een betaling is geboekt	✓		✓	✓	✓
• Het aantal verstrekkingen (toewijzingen voor een product)	✓		✓	✓	✓
• Het aantal cliënten op een wachtlijst	✓		✓	✓	✓
• Het geboekte bedrag (in €)	✓		✓	✓	✓
• De uitnutting (in %)	✓		✓	✓	✓
• De uitnutting (in €)					✓
• Het begrootte bedrag (in €)	✓		✓	✓	✓
• Het aantal lopende werkprocessen			✓		
• Het aantal gestarte werkprocessen			✓		
• Het aantal geëindigde en/of afgehandelde werkprocessen			✓		
• De productie (afgeronde beoordelingen)			✓		
• De cumulatieve doorlooptijd van de productie in werkdagen/kalenderdagen			✓		
• De werkvoorraad			✓		
• De cumulatieve doorlooptijd van de werkvoorraad in werkdagen/kalenderdagen			✓		
• Aantal hercontroles			✓		
• Aantal spoedmeldingen			✓		
• Aantal meldingen die binnen/buiten termijn vallen	✓		✓	✓	✓
• Aantal aanvragen die binnen/buiten termijn vallen	✓		✓	✓	✓
• Het aantal recidiverende cliënten binnen dezelfde regeling/categorie	✓			✓	✓
• Het percentage facturen binnen termijn contactafspraken ingediend				✓	✓
• Uitnuttingspercentage van de omvang	✓				✓
• De gemiddelde zorgduur	✓			✓	
• De gemiddelde kosten	✓			✓	
• SWT - Aantal unieke klanten	✓			✓	
• SWT - Instroom unieke klanten	✓			✓	
• SWT - Uitstroom unieke klanten	✓			✓	
• SWT - Aantal geleverde producten	✓			✓	
• SWT - Verwijzingen tijdens traject				✓	
• Aantal op en afschalende cliënten	✓			✓	
• De cliënt-tevredenheid	✓			✓	✓
• Aantal klachten	✓	✓	✓		
• Aantal ingediende bezwaren	✓	✓	✓		

De informatievragen van Jeugd zijn:

Jeugd	Beleid	Bestuur	Managm.	Contr.M.	Bedrijfsv.
• Het aantal cliënten in zorg	✓	✓	✓	✓	✓
• Het aantal ingestroomde cliënten	✓	✓	✓	✓	✓
• Het aantal uitgestroomde cliënten	✓	✓	✓	✓	✓
• Gemiddelde zorgduur in weken	✓	✓	✓	✓	
• Het percentage cliënten waarvoor er een betaling is geboekt				✓	✓
• Het aantal verstrekkingen	✓	✓	✓		✓
• Het geboekte bedrag (in €)	✓	✓		✓	✓
• De uitnutting (in € en %)	✓	✓	✓	✓	✓
• Het aantal cliënten ouder dan 18 jaar	✓			✓	✓
• Aantal cliënten van 17,5 jaar oud zonder VOT Voor 18+ zorg				✓	✓
• Het aantal recidiverende cliënten	✓	✓	✓	✓	✓
• De top 20 duurste cliënten	✓			✓	✓
• Het aantal cliënten dat voor 80 procent van de kosten zorgt	✓	✓		✓	
• De gemiddelde zorgintensiteit				✓	✓
• De gemiddelde zorgkosten per cliënt				✓	
• De wachttijd (verschil tussen VOT en MAZ)				✓	
• CJG - Aantal unieke jeugdigen	✓		✓	✓	
• CJG - Aantal informatie en advies-contactmomenten	✓		✓	✓	
• CJG - Instroom unieke jeugdigen	✓		✓	✓	
• CJG - Uitstroom unieke jeugdigen	✓		✓	✓	
• CJG - Aantal geleverde producten	✓		✓	✓	
• CJG - Gemiddelde duur begeleiding	✓		✓	✓	
• De cliëntervaring	✓			✓	✓

2.1.3 Bevindingen

De bevindingen zijn tweeeërlei:

A. Informatiebehoefte is breder dan alleen stuurinformatie

Tijdens de sessies met de kerngroep zijn ook informatievragen geformuleerd die niet aan het selectie criterium voor dit project voldeden. Deze vragen zijn echter wel onderdeel van de bredere informatiebehoefte binnen de afdelingen van het Sociaal Domein. De informatievragen die niet zijn meegenomen in dit project kunnen waardevolle inzichten over het stelsel opleveren, ook al zal er met deze informatie niet direct gestuurd kunnen worden. Hierop komen we bij de aanbevelingen terug.

B. Ophalen informatiebehoefte is een langdurig proces gebleken

Er is aanzienlijke tijd besteed aan het opstellen van de juiste stuurinformatievragen en het vastleggen en verfijnen van de definities. Het ontbreken van gedeelde kennis en een gemeenschappelijke taal over de organisatieprocessen en de door deze processen gegenereerde data zijn een vertragende factor geweest in het komen tot de stuurinformatiebehoefte. Hier zijn stappen in gezet, maar het blijft een aandachtspunt voor beleid, contractmanagement, uitvoering, sturing en bedrijfsvoering om zich te verdiepen in elkaars werk en de samenhang daartussen.

2.2 Grip op data

2.2.1 Inleiding

Het doel van het onderdeel "Grip op data" is vaststellen in hoeverre de beschikbare data van de gemeente geschikt is om de informatievragen te beantwoorden. Dit onderdeel is uitgevoerd met een multidisciplinair team van data-specialisten, uitvoerders en vertegenwoordigers van de afdelingen Maatschappelijke Ondersteuning (MO) en Jeugd.

Werkwijze

Het projectteam heeft wekelijks een deel van de data-elementen geanalyseerd en geduid in scrumsessies. De data-analisten zijn verantwoordelijk dat data inzichtelijk is gemaakt en vervolgens presenteren ze deze aan het team om hier duiding aan te geven. Belangrijk hierbij zijn de gehanteerde definities van de stuurinformatiebehoefte. Over de definities was veel discussie: Wat is bijvoorbeeld de begindatum voor zorgduur als er meerdere begindata worden vastgelegd? De definities zijn vervolgens vastgelegd. De werkwijze van analyse en duiding is een cyclisch proces met meerdere iteraties. Wanneer er noodzaak was tot opschoning van de data is dit -indien mogelijk- na de analyse direct uitgezet.

Gebruikte bronnen

De "SUITE4SociaalDomein" is het basissysteem voor de dataregistratie binnen de afdelingen MO en Jeugd. Om alle 59 informatievragen en de gewenste doorsnedes te analyseren is aanvullende toegang nodig tot de volgende bronnen:

- Sociale Wijkteams (STAPP)
- Centrum voor Jeugd en Gezin Kennemerland (CJG)
- Sociale Verzekeringsbank (SVB)
- ZorgfocuZ (Cliëntervaringsonderzoek-MO)

"Grip op data" levert de volgende producten op:

- Overzicht van de datakwaliteit (paragraaf 2.2.2)
- Bevindingen (paragraaf 2.2.3)
- Aanbevelingen ten aanzien van databeheer (paragraaf 4.5)
- Capaciteitsraming met betrekking tot databeheer (onderdeel van hoofdstuk 5)

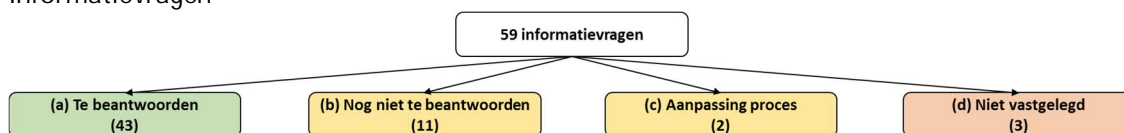
De aanbevelingen zijn met een ontwikkelpad naar professioneel databeheer binnen het sociaal domein geformuleerd.

2.2.2 Datakwaliteit nader bekeken

In deze paragraaf wordt de geconstateerde datakwaliteit toegelicht. Dit doen we aan de hand van de 59 informatievragen van het vorige onderdeel "Stuurinformatie". Elke informatievraag heeft gemiddeld zes doorsnedes (per aanbieder, per wijk, per product, etc.).

Om een informatievraag te beantwoorden, zijn meerdere data-elementen nodig. Aangezien de datakwaliteit per data-element is beoordeeld, kan met de verzameling van data-elementen een oordeel worden gevormd over de informatiewaarde van de desbetreffende informatievraag. Om, bijvoorbeeld, te weten hoeveel cliënten er in zorg zijn, moeten onder andere een uniek cliëntnummer, datum start zorg en datum einde zorg zijn vastgelegd. Die verschillende onderdelen zijn de zogenaamde data-elementen. In totaal zijn er 138 data-elementen die ten grondslag liggen aan de 59 informatievragen.

Informatievragen



Van de 59 informatievragen kunnen:

- 43 informatievragen beantwoord worden en de onderliggende data-elementen hebben voldoende data-kwaliteit;
- 11 informatievragen nog niet beantwoord worden. De reden is dat de (externe) brondata nog niet (volledig) beschikbaar en te koppelen is;
- 2 informatievragen beantwoord worden na aanpassing van het proces; en
- 3 informatievragen niet beantwoord worden, omdat de desbetreffende data-elementen niet geregistreerd worden.

De informatievragen van de laatste twee bullets hebben destijds een lagere prioriteit gekregen vanwege een beperkte rol in de duiding van financiële voorspelbaarheid. Om deze reden (en beschikbare tijd en middelen) zijn de acties die hiertoe benodigd zijn niet uitgevoerd.

Daarnaast is per informatievraag een stamkaart gemaakt met de haalbaarheid van de doorsnedes en de datakwaliteit van de onderliggende data-elementen (in een aantal gevallen zijn één of meer van de gewenste doorsnedes -met name bij MO- niet mogelijk). Tenslotte zijn de definities vastgelegd.

- a. Te beantwoorden informatievragen (43): 16 vragen van Jeugd en 27 vragen van MO kunnen beantwoord worden. Het merendeel van de gewenste doorsnedes wordt vastgelegd en is via QlikView te raadplegen. Door geïnitieerde opschoonacties en aanscherping in de definities is de datakwaliteit van de onderliggende data-elementen als voldoende beoordeeld. Waar de vulgraad laag is, is gekeken naar de redenen; vaak is dit verklaarbaar doordat bij bepaalde producten het geen verplicht veld is (bijvoorbeeld einddatum van het product rolstoel, terwijl voor andere hulpmiddelen wel een einddatum vereist is). De logica hiervan is vastgelegd.
- b. Nog niet te beantwoorden informatievragen (11): De brondata van het CJG wordt door hen ontsloten en komt later in 2020 beschikbaar. Hierdoor ontbreken op dit moment nog de benodigde data-elementen om een analyse te kunnen uitvoeren. Zodra de brondata van het CJG is ontvangen, zal de datakwaliteit worden bepaald.

De brondata van SWT is aangeleverd. Vanwege het format van de door SWT aangeleverde data is het nog niet mogelijk om een koppeling te maken met de data uit SUITE4SociaalDomein. Hierdoor kan er nog geen definitief oordeel gegeven worden of alle doorsnedes mogelijk zijn. SWT is bezig met een aanpassing hiertoe.

- c. Informatievragen waar aanpassing van het proces benodigd is (2): Om het aantal op- en afschalende cliënten te bepalen, dient er een werkproces te worden ingericht; dit resulteert in een additionele registratielast. Alvorens dit proces af te dwingen, is het raadzaam om eerst hier een business case voor te maken.

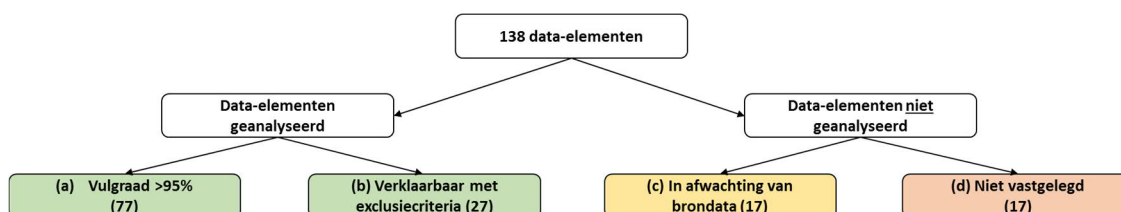
De cliënttevredenheid van MO kan gerapporteerd worden, echter op het hoogste niveau en zonder de gewenste doorsnedes. De benodigde data om de doorsnedes te maken, wordt niet vastgelegd.

d. Informatievragen die niet beantwoord kunnen worden (3): Bij drie informatievragen wordt nu niets in de geanalyseerde brondata vastgelegd. De cliëntervaring bij Jeugd wordt per aanbieder zelfstandig gerapporteerd en niet binnen een systeem. Het aantal klachten en ingediende bezwaren bij MO worden behandeld door de afdeling Juridische Zaken, maar niet gestructureerd in een makkelijk te ontsluiten systeem vastgelegd.

Indien men deze informatievragen wil beantwoorden, dient hier zowel het proces als het systeem te worden aangepast.

Data-elementen

Zoals aangegeven is de datakwaliteit gebaseerd op de data-elementen. De datakwaliteit van de geanalyseerde data-elementen is voldoende om de informatievragen te beantwoorden. De volgende categorieën worden onderscheiden:



a. Vulgraad >95%: (Bijna) elk veld is gevuld met een plausibele waarde (een datum 31-12-2999 is bijvoorbeeld niet plausibel; een tekstveld met alleen een streepje is niet plausibel). De ingevulde waardes zijn beoordeeld door de uitvoerders en vertegenwoordigers van de afdelingen Maatschappelijke Ondersteuning (MO) en Jeugd.

b. Vulgraad <95%, verklaarbaar met exclusiecriteria: Vanwege de aard van de dienstverlening zijn er keuzes gemaakt om bij bepaalde producten een veld niet te vullen (bijvoorbeeld geen einddatum bij een rolstoel). Dit resulteert in een lagere vulgraad, maar deze is wel verklaarbaar. Om een exclusie criterium te benoemen (in dit geval exclusief rolstoelen), blijft er een populatie over waar goede conclusies voor de desbetreffende informatievraag getrokken kunnen worden. De exclusiecriteria zijn met name bij MO geformuleerd. Exclusiecriteria maken de data soms lastig te lezen en worden dan -ten onrechte- als onbetrouwbaar bestempeld. Om dit uit te sluiten is het aan te raden om bij bepaalde producten standaard "niet van toepassing" te laten zetten.

c. In afwachting (externe) brondata: Veel data halen we uit onze eigen systemen. Voor een volledig inzicht in het stelsel hebben we ook data uit andere systemen nodig (o.a. van C/JG en SWT), die met onze eigen data gekoppeld kan worden. Aan de ontsluiting van die data en de benodigde koppelingen moet in 2020 nog worden doorgewerkt, bijvoorbeeld door de analisten.

d. Niet vastgelegd: Bij het formuleren van de informatievragen is een aanname gedaan dat bepaalde dingen eenduidig worden vastgelegd. Dit is echter niet het geval. Voorbeelden hiervan zijn productcategorie en cliëntervaring.

2.2.3 Bevindingen

De hoofdbevindingen zijn:

A. Datakwaliteit van de geanalyseerde data-elementen is nu van voldoende niveau
Van het merendeel van de geanalyseerde data-elementen die ten grondslag liggen aan de informatievragen, is de datakwaliteit voldoende om bruikbare stuurinformatie te generen. Als de datakwaliteit verbeterd kon worden, is deze binnen het project opgeschoond. Daarnaast zijn definities van de informatievragen bepaald en vastgelegd. De weergave van de data zoals nu in de (QlikView) dashboards uit te lezen is, komt overeen met de brondata.

B. Databeheer is gefragmenteerd en ad hoc
Op operationeel niveau zijn organisatie-breed veel mensen bezig met het aanleveren en registreren van data. Als grondhouding streeft iedereen een correct databeheer na binnen het eigen werkgebied. Er wordt ook hard gewerkt om de data juist en volledig te registreren. De uitvoering geschiedt veelal op basis van individuele (of afdeling) aannames.

De huidige inrichting van databeheer is niet effectief; er ontbreekt een overstijgende coördinatie. Gedurende de duur van het onderdeel "Grip op data" heeft de coördinerende aanpak met aandacht voor uniformiteit en samenhang zijn vruchten afgeworpen.

Naast bovenstaande hoofdbevindingen, zijn er bevindingen op het gebied van:

C. Toegankelijkheid, beschikbaarheid en uniformiteit van data

D. Vastlegging van kennis over de data en definities

E. Onduidelijke verantwoordelijkheden

F. Ontsluiting en koppeling van data uit externe bronnen

C. Toegankelijkheid, beschikbaarheid en uniformiteit van data

Toegang tot brondata moet eenvoudiger: De voor de kwaliteitsanalyse benodigde data is niet direct toegankelijk voor de betrokken data-analisten. Voor elke uitvraag van data is tussenkomst nodig van applicatiebeheerders. Dit zorgt voor een vertraging in het analyseren van de datakwaliteit en drukt op de capaciteit van applicatiebeheer.

Niet alle velden worden volledig ingevuld: Binnen het basissysteem SUITE4SociaalDomein zijn in de applicatie velden beschikbaar die benodigd zijn voor de gevraagde doorsnedes bij de informatiebehoefte. Echter, deze worden niet in alle gevallen gevuld (bijvoorbeeld einddatum voor voorzieningen), waardoor op dat onderdeel geen of slechts beperkt informatie kan worden gegenereerd. Er zijn door het onderdeel "Grip op data" logische verklaringen (bijvoorbeeld geen einddatum voor een voorziening rolstoel) gevonden voor ontbrekende data, maar deze waren niet gedocumenteerd.

D. Vastlegging van kennis over de data en definities

Kennis over de data wordt niet vastgelegd: Veel van de kennis over de data elementen die tijdens het onderdeel "Grip op data" is opgehaald, wordt niet gedocumenteerd, maar berust op persoonlijke kennis van medewerkers. Dit vormt een risico voor de continuïteit, zeker omdat deze kennis niet bij alle betrokken werknemers op hetzelfde niveau is.

Onduidelijkheid over definities beïnvloedt perceptie datakwaliteit: Definities bepalen welke data-elementen worden gebruikt om een informatievraag te beantwoorden. Deze definities zijn op dit moment beperkt vastgelegd. Wanneer is iemand een cliënt? Welke data bepaalt de zorgduur? Wanneer is er sprake van recidive? Als definities niet duidelijk zijn, wordt informatie als mogelijk onbetrouwbaar ervaren. Door het ontbreken van uniformiteit is ook de interpretatie

van de informatie verschillend. Uniforme definities zijn randvoorwaardelijk voor gedragen informatievoorziening.

E. Onduidelijke verantwoordelijkheden

Eigenaarschap van de data is niet duidelijk belegd: Doordat de afdeling Data Informatie en Analyse (DIA) zich bezig houdt met het thema datakwaliteit worden zij vaak aangewezen als verantwoordelijke voor de data en de datakwaliteit. Dit is echter niet juist. De eigenaar van de data is direct gelieerd aan de uitvoerende afdeling en oefent invloed uit op de processen waarmee de data gegenereerd wordt. Het eigenaarschap moet dus daar worden belegd.

Rollen van applicatie- en functioneel beheer zijn niet duidelijk: Door de huidige werkwijze en inrichting van de afdelingen worden verantwoordelijkheden die elders thuis horen, belegd bij applicatiebeheer. Dit heeft impact op de beschikbare tijd die de medewerkers hebben voor uitvoering van gebruikersondersteuning, advisering, nieuwe systeemfunctionaliteiten en systeemupdates. Functioneel beheer is beperkt belegd. Gegeven de grote afhankelijkheid van de systemen, de inrichting en de aanpalende processen, is duidelijkheid en beschikbaarheid gewenst.

F. Ontsluiting en koppeling van data uit externe bronnen

Afhankelijkheid van data uit externe bronnen: Voor een volledig overzicht op het stelsel is eigen data en data van derden nodig (o.a. SWT en CJG) die vervolgens met elkaar gekoppeld moet worden. Een deel van die data ontvangen we in de loop van 2020 en moet later worden gecombineerd.

Koppeling met externe brondata kan nog niet altijd gemaakt worden: Het is nog niet mogelijk om alle data uit de verschillende systemen, zoals SUITE4SociaalDomein, STAPP en CJG, aan elkaar te koppelen. De Sociale Wijkteams hanteren bijvoorbeeld andere cliëntnummers en zijn niet eenduidig te koppelen; hierdoor moet er een minder betrouwbare koppeling gemaakt worden met andere gegevens (naam cliënt en geboortedatum). Op basis van de aangeleverde gegevens door het SWT is nog niet met zekerheid vast kunnen stellen dat er een betrouwbare koppeling gemaakt kan worden. Applicatiebeheer van STAPP is in gesprek met de leverancier om de benodigde data elementen beschikbaar te maken.

Beperkte historie van data in het systeem STAPP (Sociale Wijkteams): De data vanuit STAPP is beschikbaar vanaf juni 2018. Met data die voor deze datum is vastgelegd kunnen geen betrouwbare conclusies worden getrokken.

Doorsnedes in de data van ZorgfocuZ zijn niet mogelijk: ZorgfocuZ is een extern bureau dat cliëntervaringsonderzoek voor de gemeente Haarlem uitvoert. Deze data kan echter (nog) niet worden uitgesplitst naar de gewenste doorsnedes (o.a. op aanbieder niveau).

2.3 Stuurinformatie

Met de beantwoording van de informatievragen is er inzicht in (ontwikkeling van) volumes en budget op het niveau van de stad en aanbieders. Ook op wijkniveau is dit inzicht te verkrijgen, maar op dit niveau moeten nog ambities worden geformuleerd. Daarop komen we terug in het hoofdstuk "Programming". Om de informatie gestructureerd en cyclisch te gebruiken, hebben we als kerngroep gekeken welke rapportages en gesprekken al toegepast worden binnen de organisatie en hoe die met de informatie uit de gegevens set gevoed kunnen worden.

Voor drie bestaande rapportages hebben we de benodigde informatie voor bijbehorende dashboards geïnventariseerd en deze ingericht. Daarbij hebben we zoveel mogelijk gebruik gemaakt van informatie die al ontsloten was. Deze informatie hebben we per rapportage geclusterd, gestructureerd en waar nodig uitgebreid. Daarnaast hebben we proceseigenaren benoemd en de rapportages vertaald naar een jaarplanning.

2.3.1 Aanpak

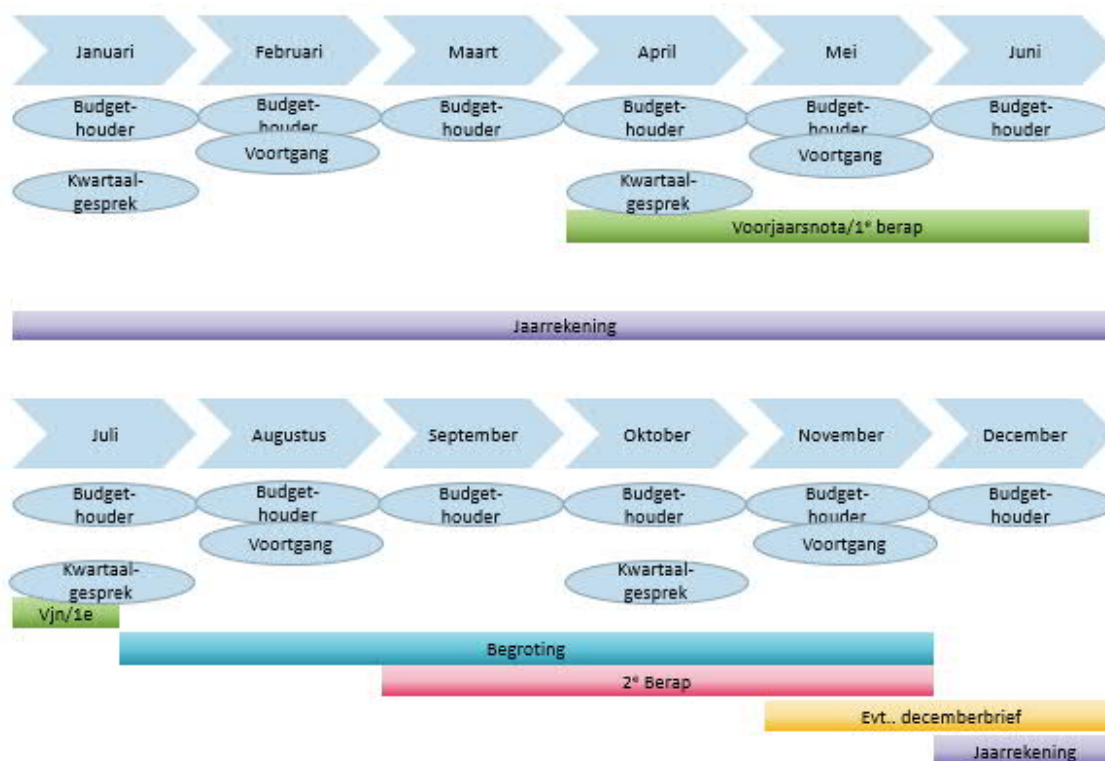
In een verkennende sessie met de kerngroep zijn de bestaande overleggen en rapportages doorgenomen en per rol voor stuurinformatie bekeken met welke frequentie informatie gewenst is. De kerngroep heeft daarbij de conclusie getrokken dat vaker dan een maandelijks overleg over de informatie weinig tot geen toegevoegde waarde heeft. Dat de onderliggende informatie wel continu beschikbaar is voor iedere rol wordt wel als waardevol gezien.

Het voorstel dat de kerngroep verder in dit onderdeel heeft uitgewerkt leidt tot het volgende beeld qua frequentie, rollen en dashboards/rapportages:

	Beleid	Management	Bestuur	Contract-management	Bedrijfsvoering
Continu	Informereren/ Analyseren	Informereren/ Analyseren		Informereren/ Analyseren	Informereren/ Analyseren
Maand- lijks	Budgethouders- overleg Informereren/Sturen	Budgethouders- overleg Informereren/Sturen			Budgethouders- overleg Informereren/Sturen
Kwartaal		Voortgangs- rapportage Informereren/Sturen	Voortgangs- rapportage Informereren/Sturen	Kwartaalgesprekken Evalueren/Sturen	Voortgangs- rapportage Kwartaalgesprekken
Jaarlijks	P&C Cyclus <i>Prognosticeren/Verantwoorden</i>				

Voor de informatiebehoefte zijn vervolgens de benodigde dashboards nader uitgewerkt. Voor de kwartaalgesprekken met aanbieders in de vorm van een interactief dashboard met insteek aanbieders en de mogelijkheid tot benchmarking. Voor de budgethoudersoverleggen en voortgangsrapportage losse visualisaties en datasets voor gebruik in en bij de rapportages.

In de uitwerking hebben we naast aansluiting bij bestaande overlegstructuren ook aansluiting gezocht bij de P&C cyclus zoals die in Haarlem is vormgegeven. Het idee daarbij is dat de dashboards en rapportages zoveel mogelijk de input of onderbouwing leveren voor de mutaties in de producten van de P&C cyclus. Dat leidt voorlopig tot onderstaande jaarplanning:



De kwartaalgesprekken met de aanbieders leveren belangrijke (stuur)informatie op voor de budgethoudersoverleggen en voortgangsrapportages. Het accountgesprek vindt ieder kwartaal plaats in de maand volgend op het te bespreken kwartaal. De opbrengsten worden verwerkt in de rapportage voor het budgethoudersoverleg en de voortgangsrapportage in de maand volgend op het kwartaalgesprek. Management en bestuur kunnen op die manier op basis van actuele informatie en duiding uit de praktijk keuzes maken bij eventueel in te zetten interventies.

Met deze planning vallen de kwartaalgesprekken ook samen met de start van verschillende P&C producten (voorjaarsnota/1e berap, begroting en decemberbrief) waardoor de opbrengsten daarin verwerkt kunnen worden. Een perfecte aansluiting valt hierin niet te maken (zie de aansluiting met de 2e berap). Als dit in de praktijk tot problemen leidt, kan overwogen worden om de frequentie en/of planning van de kwartaalgesprekken aan te passen.

In de onderstaande paragrafen gaan we kort in op de inhoud en het proces van totstandkoming van de verschillende producten.

2.3.2 (Sturings)producten

1. Kwartaaloverzicht aanbieders

Resultaat

Ieder kwartaal voeren de contractmanagers een gesprek met de (grote) aanbieders waarin onder andere de uitvoering van de opdracht wordt besproken. Het kwartaaloverzicht dient daarbij als onderlegger. Het is een dashboard met trends en kengetallen op aanbiedersniveau op een specifieke peildatum. Een schematische impressie van het dashboard voor het kwartaalgesprek is opgenomen in bijlage 3.

In vergelijking met de huidige situatie vervalt met dit dashboard een deel van de handmatige handelingen om gegevens per aanbieder te combineren. De werkwijze verandert in die zin dat we de informatie die de gemeente gedurende het toekennings- en facturatieproces aan de aanbieder stuurt en van deze ontvangt als vertrekpunt voor het gesprek gebruiken. Daarmee vervalt ook (een deel van) de huidige informatie-uitvraag aan aanbieders. Informatie over cliëntervaring en klachten zullen we vooralsnog moeten blijven opvragen bij de aanbieders. Gezien de beperkte omvang, kunnen over de termijn waarop ze aanleveren nieuwe afspraken worden gemaakt. Zo kunnen gesprekken sneller na afloop van het kwartaal plaatsvinden.

In de huidige werkwijze wordt er veel samengewerkt met collega's vanuit de regio, die vaak nog volledig afhankelijk zijn van aanlevering van gegevens door aanbieders. Daardoor kunnen nu de gesprekken vaak twee maanden na afloop van het kwartaal plaatsvinden. De voortgang die de gemeente Haarlem wil boeken op dit vlak, heeft gevolgen voor die regionale samenwerking en de positie die Haarlem daarin inneemt. Die consequenties moeten in beeld worden gebracht en gedeeld met de regiogemeenten.

Inhoud, doel en gebruik

Het dashboard bevat gegevens over cliëntstromen, facturatiegegevens en kwaliteitscriteria. Aan de hand hiervan vormt de contractmanager een beeld over het functioneren van de organisatie in het zorgstelsel. De contractmanagers kunnen op basis van dit overzicht en hun nadere analyse met behulp van het achterliggende dashboard vragen uitzetten bij aanbieders en die voor het gesprek agenderen. Op die manier kan de aanbieder worden bevestigd en aangesproken op zaken als gemiddelde in- en uitstroom, zorgduur en kosten per cliënt, de ontwikkeling daarvan over de tijd en de vergelijking met andere aanbieders. In de verslaglegging volgt dan duiding en eventuele afspraken over acties. Deze duiding en acties vormen weer de input voor de budgethoudersoverleggen en voortgangsrapportages. De voortgang op de acties moet zichtbaar worden over de tijd en steeds weer op de agenda terugkomen, waarmee continue sturing op de aanbieders ontstaat.

De informatie over cliëntstromen en financiën in het dashboard voor het kwartaalgesprekken halen we uit het berichtenverkeer. Daarmee houden we de administratieve lasten laag. Bijkomend voordeel is dat we zo kunnen checken of de aanbieder het berichtenverkeer op een goede manier gebruikt.

Informatie over de kwaliteit kan maar ten dele uit het berichtenverkeer worden gehaald, door te kijken naar de afsluitkenmerken in stop-berichten. Daarnaast verzamelen we informatie over de kwaliteit door het uitvoeren van cliëntervaringsonderzoeken. Voor zowel de gegevens uit het berichtenverkeer (afsluitkenmerken) als de cliëntervaringsonderzoeken geldt dat deze nog onvoldoende gestructureerd en gecontroleerd worden opgehaald en/of herleidbaar zijn naar afzonderlijke aanbieders. Dit vraagt om verdere doorontwikkeling.

Proces

De contractmanagers zijn verantwoordelijk voor het proces van totstandkoming van de kwartaalrapportages per aanbieder. Ter voorbereiding op de gesprekken analyseren zij de cijfers, stellen de voorbereidende vragen en nemen die op in de agenda en zorgen voor tijdige verslaglegging. Omdat de informatie uit de gesprekken nodig is voor de budgethouders-overleggen en de voortgangsrapportages, moet de tijdigheid van de informatie goed worden nageleefd. Voor Jeugd en Ambulante Ondersteuning Wmo is dit proces en de uitvoering ervan onderwerp van afstemming met de regio.

2. Maandelijksse rapportage budgethoudersoverleg

Resultaat

De afdelingsmanagers van MO en JOS hebben maandelijks een budgethoudersoverleg met hun teamleiders/senior medewerkers en de bedrijfsvoeringadviseur. Het overleg en de bijbehorende rapportage zorgen voor continu actueel inzicht in de werkelijke uitgaven ten opzichte van de begroting en het verwachte jaarresultaat op basis van prognoses. Overleg en rapportage zijn daarmee onderdeel van de P&C cyclus van de afdeling en dragen bij aan de inrichting van de interne beheersing en controle. Hiervoor zijn met name gegevens en trends over cliëntstromen en financiën op productniveau nodig. Een schematische impressie van het dashboard dat daarvoor wordt ingericht is opgenomen als bijlage 4.

In vergelijking met de huidige situatie vervalt met het dashboard handwerk in het samenstellen en visualiseren van de data in rapportages. Ook is de informatie uitgebreid met gegevens over het SWT en (in de eindsituatie) het CJG. Tot slot zijn er gegevens over kwaliteit in de informatie verwerkt.

Inhoud, doel en gebruik

Het dashboard geeft continu inzicht in ontwikkeling van aantallen cliënten, kosten en kwaliteit op het niveau van de producten en wordt in de rapportage voorzien van context en duiding. Het gaat daarbij om producten binnen de maatwerkvoorzieningen, maar ook producten binnen de eerste lijn: het Sociaal Wijkteam (SWT) en Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). De informatie over de maatwerkvoorzieningen ontleen we aan het berichtenverkeer. Daarnaast ontvangen we van het SWT en CJG data die we hiervoor kunnen gebruiken.

De ontwikkelingen in de cijfers worden voorzien van toelichtingen en verwachtingen. Ook worden prognoses gemaakt op basis van gesignaleerde trends en verwachtingen. Eenmaal per kwartaal, in de maand volgend op de kwartaalgesprekken, wordt de rapportage uitgebreid met die informatie. Rapportage en dashboard worden tijdens het overleg besproken.

De budgethouder is verantwoordelijk voor het realiseren van de beleidsdoelen binnen het door de raad geaccordeerde budget. Door het continue inzicht in de (verwachte) uitgaven kan de budgethouder actie ondernemen om binnen het budget te blijven en in de voortgangsrapportages eventuele effecten van die acties verwerken. Ook kan de budgethouder tijdig (eventueel vooruitlopend op de voortgangsrapportages) de bestuurder informeren over benodigde bijstellingen van het budget in de komende P&C producten. Op die manier kan de bestuurder dan weer voldoen aan de actieve informatieplicht richting de raad.

Naast de informatie over budgetuitnutting en prognoses, bevat het dashboard bij de rapportage ook informatie over geleverde kwaliteit van de voorzieningen. Voor de kengetallen met betrekking tot kwaliteit gelden de voorbeholden zoals die zijn opgenomen onder de kwartaaloverzichten, we maken gebruik van de afsluitkenmerken in de stopberichten en onderzoeken de mogelijkheden om data vanuit cliëntervaringsonderzoeken te gebruiken.

In aanvulling op het bovenstaande zal in het dashboard bij de rapportage voor Maatschappelijke Ondersteuning op termijn informatie worden opgenomen over het proces van aanvragen tot toekennen. Dit proces is in de betreffende afdeling belegd en de sturing daarop is van belang, met name voor de inwoners van Haarlem, maar ook voor de organisatie met het oog op doorlooptijden, werkvoorraden en de consequenties daarvan voor het totale aantal cliënten in zorg. Vooralsnog wordt hierover maandelijks separaat gerapporteerd, zowel aan afdelingsmanager als aan de verantwoordelijk wethouder.

De budgethoudersoverleggen zijn afdelingsbreed, dat betekent dat ook andere onderwerpen dan alleen Jeugd of Wmo aan de orde komen, bijvoorbeeld Onderwijs en Sport bij JOS en Publieke Gezondheid en Sociale Basis bij MO. De opbrengsten van dit project beperken zich tot de Jeugdwet en de Wmo.

Als ontwikkellijn richting de toekomst kan in samenspraak tussen de adviseur bedrijfsvoering, de adviseur stuurinformatie en de manager onderzocht worden of het opstellen van een separate rapportage voorafgaand aan het budgethoudersgesprek nog wenselijk is en bijdraagt aan meer datagedreven werken. In die afweging moet worden meegenomen wat wijziging van werkwijze van de deelnemers vraagt, hoe vastlegging plaatsvindt zodat de functie voor interne beheersing is geborgd en welk effect ermee wordt bereikt.

Proces

De adviseur bedrijfsvoering is eigenaar van het proces ter voorbereiding van het budgethoudersoverleg. Hij start het proces op, door de verantwoordelijke beleidsmedewerkers, contractmanagers en teamleiders actief te wijzen op de planning, het dashboard en de verwachte input voor de rapportage. Zij zijn vervolgens verantwoordelijk voor de aanlevering van de inhoudelijke input en de toelichtingen tijdens het budgethoudersoverleg. De adviseur bedrijfsvoering bewaakt de voortgang van het proces, verzamelt, consolideert, checkt de cijfers, stelt aanvullende vragen, voegt duiding toe en levert de rapportage aan. Idealiter wordt het budgethoudersoverleg gehouden in de tweede week van de maand.

3. Voortgangsrapportage directie en bestuur

Resultaat

Ieder kwartaal ontvangen directie en verantwoordelijk wethouder een rapportage over de cliëntstromen, de financiën en de kwaliteit van de eerstelijnsvoorzieningen en de maatwerkvoorzieningen. Hierbij maken we zoveel mogelijk gebruik van de informatie die gebruikt wordt voor het kwartaalgesprek en het budgethoudersoverleg. Het rapportageformat is opgenomen als bijlage 5.

In de huidige situatie ontvangt de wethouder Jeugd een kwartaalrapportage over cliëntstromen en financiën van maatwerkvoorzieningen. Met de introductie van deze rapportage voegen we informatie over de eerstelijnsvoorzieningen toe en ontvangt de wethouder Wmo de rapportage ook, in een vergelijkbaar format. Zo ontstaat eenduidigheid in de informatie voor het bestuur.

Voor de kwartaalrapportage Jeugd wordt nu gebruik gemaakt van de informatie uit de spiegelrapportages van aanbieders. Door gebruik te gaan maken van de gegevens uit het berichtenverkeer is de informatie actueler en beter herleidbaar. Door de gegevens te verwerken in een standaard dashboard vervalt een deel van het huidige handmatige werk voor de samenstelling en het maken van visualisaties in draaitabellen en -grafieken.

Inhoud, doel en gebruik

In de rapportage wordt inzicht geboden in de ontwikkeling van de cliëntstromen, herkomst van cliënten in maatwerkvoorzieningen (verwijsgedrag), verdeling van cliënten over producten, uitersten in zorggebruik en zorglevering en financiële prognoses. Ook over de (ervaren) kwaliteit van de geleverde zorg binnen het stelsel wordt gerapporteerd.

De rapportage is daarmee ondersteunend voor de bestuurder om college en raad te informeren over ontwikkelingen en verwachtingen. Daarnaast biedt het een onderbouwing voor bestuurlijke voorstellen en bijstellingen in de P&C producten. Ook biedt het de bestuurder een handvat om

beleidsinzet te bespreken, aanvullende analyses te vragen en waar nodig het beleid aan te passen. Tot slot kan het voor een bestuurder aanleiding zijn om in gesprek te gaan met bepaalde aanbieders of collega bestuurders in de regio of een lobby te organiseren bij het Rijk.

De rapportage wordt geagendeerd in de staf met de betreffende wethouder en daar besproken door het afdelingsmanager en (strategisch) beleidsmedewerker.

Proces

De adviseur bedrijfsvoering is eigenaar van het proces voor de totstandkoming van de voortgangsrapportage. Hij start het proces op, door de verantwoordelijke beleidsmedewerkers en teamleiders actief te wijzen op de planning, het dashboard en de verwachte input voor de rapportage. Zij zijn vervolgens verantwoordelijk voor de aanlevering van de inhoudelijke toelichtingen en input voor de rapportage. De adviseur bedrijfsvoering bewaakt de voortgang van het proces, verzamelt en consolideert, checkt de cijfers, stelt aanvullende vragen en voegt duiding toe en levert de rapportage aan. Idealiter wordt de voortgangsrapportage besproken in het budgethoudersoverleg voordat deze wordt geagendeerd bij de wethouder. Agendering in de staf kan dan op zijn vroegst in de derde week van de maand volgend op het kwartaal.

2.4 Programmering

Programmeren is het vooraf bepalen van activiteiten gekoppeld aan doelen en het op basis daarvan verdelen van (maximale) afnamevolumes of lasten over bepaalde categorieën. Dat kunnen wijken zijn, aanbieders en/of producten. Programmeren heeft daardoor het karakter van normering door het stellen van ijkpunten, waarop actief gestuurd kan worden

Dat vereist een verandering van mind-set in de organisatie, een verschuiving van verklaren naar voorspellen. Ook moet men inschatten welke interventie welk resultaat zal opleveren en die resultaten vertalen naar aantallen en bedragen. Door te monitoren leert men wat het gesorteerde effect is wanneer interventies zijn gepleegd. Met die leeropbrengsten kan de programmering worden bijgesteld of kiest men voor andere interventies.

2.4.1 Aanpak

Binnen het project is onvoldoende tijd en de randvoorwaarden zijn onvoldoende uitgewerkt om een volledig programmeringsvoorstel op te leveren. Daarom hebben we met de contractmanagers en de projectleider Sociale Basis, drie concrete onderwerpen aangewezen waar kansrijke programmeringsvoorstellen gedaan kunnen worden. Met die onderwerpen en de uitwerking daarvan kunnen we ijkpunten bepalen voor producten, stad en instelling. Het niveau van de wijken benaderen we anders, omdat wijken in de sturingsvisie nog geen expliciete positie innemen. Voor het vervolg van de uitwerkingen doen we in dit hoofdstuk voorstellen.

2.4.2 Systematiek

Om te kunnen programmeren, moet allereerst de gewenste situatie helder zijn uitgewerkt in een visie. De sturingsvisie in Haarlem is gericht op de beweging naar de Sociale Basis, het "zo thuis mogelijk" bieden van ondersteuning bij maatwerkvoorzieningen met verblijf en de verschuiving van zwaar naar licht binnen de afzonderlijke onderdelen van het stelsel. Deze visie is niet expliciet uitgewerkt naar een strategie en heeft geen specifieke kaders en randvoorwaarden. Toch zijn al wel stappen genomen om tot programmering te komen.

De systematiek van programmeren wordt al toegepast in de programmabegroting, door de verdeling van budget over programma's en producten, in meer of mindere mate gekoppeld aan

gewenste effecten (wat willen we bereiken?) en prestaties (wat gaan we daarvoor doen?). Ondersteunend aan de sturingsvisie is bij Jeugd in de afgelopen jaren het budget van het CJG toegenomen en dat van de aanvullende zorg nagenoeg gelijk gebleven (ondanks toenemend aantal cliënten en indexeringen). Bij de Wmo is een deel van het budget voor maatwerkvoorzieningen dagbesteding verschoven naar een gekantelde voorziening (inclusief een deel van de dagbesteding van cliënten Beschermd Wonen).

Verder zijn de maatwerkproducten nu grofweg verdeeld naar de twee hoofdgroepen: ambulante ondersteuning en ondersteuning met verblijf. Bij de Wmo is er verder nog onderscheid naar dagbesteding, huishoudelijke ondersteuning, maatschappelijke opvang en beschermd wonen, vervoersdiensten en wonen/rollen/vervoer. Bij Jeugd is er nog onderscheid naar Jeugdbescherming en-reclassering en landelijke voorzieningen. Aan al deze hoofdgroepen zijn budgetten gekoppeld die gelden als kader waarbinnen uitgaven mogen plaatsvinden. Daarmee is programmering op hoofdlijnen (niveau van de stad) ingevuld.

Om beter te kunnen sturen op de gewenste beweging en gericht grip te kunnen houden op de uitgaven, is nadere verfijning nodig. Dat kan bijvoorbeeld op het niveau van ingekochte producten en aanbieders. Voor een goede programmering is het nodig van tevoren een gedegen analyse te maken van de huidige situatie, de ontwikkelingen die impact hebben op de gewenste beweging en de kaders waarbinnen die beweging tot stand moet komen en actief beïnvloed kan worden. Dat lukt in de tijd van dit project niet voor het gehele aanbod. Daarom doen we voor zowel Jeugd als Wmo een concreet voorstel dat in de loop van 2020 in werkgroepen verder ingevuld kan worden en waarmee de gemeente in 2021 kan experimenteren. Op die manier verzamel je inzicht in de werking van programmeren en kunnen de geleerde lessen worden meegenomen in de inkoop van de zorg voor 2022 en verder.

Programmeren op producten

Deze vorm van programmeren zetten we in om de beweging van zwaar naar licht en van intramuraal naar extramuraal te ondersteunen en te monitoren. Om te komen tot een zinvolle programmering op productniveau moet sprake zijn van herleidbaarheid van de ambitie naar de producten en de nodige samenhang tussen de (groepen van) producten. Voorbeelden van die samenhang vinden we bijvoorbeeld in de huidige onderverdeling tussen de categorieën zwaar, middelzwaar en licht bij ambulante ondersteuning.

Het huidige productenaanbod voor de Wmo en Jeugd ziet er samengevat als volgt uit:

	Wmo	Jeugd
Aantal producten	95	90
Range aantal cliënten	1-700 (Hbh 3.000)	1-1.160
Range lasten (in €)	40-10.000.000	500-4.000.000

Bij Wmo wordt het aantal producten sterk beïnvloedt door "harde" voorzieningen (wonen/rollen/vervoer). Jeugd kent deze voorzieningen niet, het aantal producten daar bestaat dus volledig uit dienstverlenend aanbod (behandeling/begeleiding).

Om te komen tot een goede programmering dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

Wat	Hoe
Bepalen van de totale (gewenste) omvang van ondersteuning per hoofdgroep (bijvoorbeeld MO/BW; ambulante jeugdhulp; etc..)	<ul style="list-style-type: none"> • historische ontwikkelingen (trends), • toekomstige externe ontwikkelingen (bijv. openstelling WLZ), • beïnvloedingsmogelijkheden (bieden alternatieven).
Verdeling van aantallen cliënten over subcategorieën/producten	<ul style="list-style-type: none"> • afhankelijk van de gewenste beweging • herkenbare producten, bijv. 24-uurs verblijf, intensief thuis, etc.. • waar mogelijk in samenhang met afschaling naar andere hoofdgroepen (bijv. van "met verblijf" naar "ambulant")
Verwerking beweging over de jaren	Meerjarig overzicht van aantallen
Bepalen maximum budget	Op basis van aantallen x tarief (kostenopbouw)
Bijstellen op basis van werkelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • analyse van realisatie ten opzichte van programmering • interventies op producten waar beïnvloeding mogelijk is • bijstellen programmering waar nodig

Programmeren op aanbieders

Met het uitzetten van de gewenste beweging van de producten in de tijd zijn we er nog niet. Voor die beweging moet ook de randvoorwaarde worden gerealiseerd, dat aanbieders binnen de geprogrammeerde bedragen per product blijven en dat zij de gewenste verschuiving tussen producten mogelijk maken. Dat betekent dat per aanbieder volumes moeten worden vastgesteld. De volgende stappen zijn daarbij nodig:

Wat	Hoe
Bepalen met welke aanbieders we het beste in staat zijn om binnen de gestelde kaders en voorwaarden onze resultaten te behalen	<ul style="list-style-type: none"> • specialisatie (product, doelgroep) • innovatiekracht • gezamenlijke visie • combinatie van hierboven
Bepalen aantal aanbieders	<ul style="list-style-type: none"> • uitsluitend strategisch, beperkt aantal • voornamelijk strategisch, deel open houden voor instroom/kleine aanbieders • volledig open (lastig programmeren)
Verdeling van aantallen over aanbieders	<ul style="list-style-type: none"> • historische basis • inschrijving • meest geschikt passend bij beweging
Vastleggen in jaarafspraken	<ul style="list-style-type: none"> • uitvoeringsovereenkomsten • verantwoordelijkheden beleggen (o.a. gekoppeld aan toegang) • kwaliteitseisen • consequenties over- en onderschrijden
Vastleggen in meerjarenafspraken	<ul style="list-style-type: none"> • groei/krimp totale cliëntenaantal over de tijd • jaarlijkse bijstelling uitvoeringsafspraken • wijziging in verdeling over zorgzwaarte • opdracht tot verkorten zorgduur verdisconteren in tarief

De huidige contracten bieden beperkt ruimte voor het maken van jaarafspraken per aanbieder. Alleen voor de producten van Jeugd is in de aanbestedingsdocumenten opgenomen dat de opdrachtgever jaarlijks maximum budgetten kan opleggen. Ook is in de huidige contractronde geen maximum gesteld aan het aantal aanbieders. Hierdoor is het mogelijk dat limitering van één aanbieder leidt tot groei bij een ander of toetreding van nieuwe aanbieders.

De huidige keuzes passen bij maximale keuzevrijheid voor de inwoner en het open einde karakter van de Wmo. Voor het inrichten van sturing door programmering is het minder geschikt, omdat verdeling van volumes over een groot aantal aanbieders minder makkelijk te realiseren en te monitoren is. Het sturen op uitsluitend de grote aanbieders terwijl de markt open blijft voor instroom van meerdere kleinere aanbieders leidt in de praktijk niet tot betere resultaten voor het geheel.

De huidige contractperiode loopt van 2018-2020, met een eenzijdige verlengingsoptie van twee maal één jaar, dus uiterlijk tot en met 2022. De huidige inrichting van het aanbiedersveld zag er in 2019 als volgt uit, gebaseerd op de gefactureerde zorg binnen het berichtenverkeer:

	Wmo	Jeugd
Aantal aanbieders	60	170
Range aantal cliënten	1-1.600	1-1.200
Range omzet (in €)	300-30.000.000	50-9.000.000

Uit dit overzicht blijkt dat -met name bij Jeugd- het aantal aanbieders hoog ligt. Dat maakt het realiseren van en sturen op een gedragen visie niet eenvoudig en beperkt de mogelijkheid om realistische en effectieve volumes en bedragen te contracteren, en dus te programmeren.

2.4.3 Voorstel eerste uitwerkingen voor 2020

We stellen voor om zowel bij Jeugd als bij de Wmo te starten met programmeren door één product nader uit te splitsen en hiervoor de gewenste beweging in de tijd te vertalen. Voor Jeugd nemen we daarvoor Jeugdhulp met Verblijf, om te kunnen sturen op realisatie van het "zo thuis mogelijk" organiseren van jeugdhulp. Dit vertaalt zich door een verschuiving van cliënten uit instellingsplaatsen naar gezinshuizen en pleegzorg. Voor Wmo nemen we het product ambulante ondersteuning en vertalen dat naar een verschuiving van cliënten zware ondersteuning naar cliënten in middelzwaar en licht.

Voorstel Jeugd

Eén van de gewenste bewegingen bij Jeugd is de levering van jeugdhulp met verblijf "zo thuis mogelijk". Deze beweging veronderstelt een groei van pleegzorg en gezinshuizen ten koste van plekken in instellingen (open én gesloten setting). In bijlage 6 zijn een aantal gegevens opgenomen over het zorggebruik in 2019 binnen deze producten. Uitgaand van die informatie stellen we voor Jeugd het volgende voor:

- Stel een werkgroep samen onder leiding van een contractmanager aangevuld met collega('s) van de regionale inkoop, jeugdbeleid, CJG/GI en data analyse
- Vertaal de gewenste beweging met in achtname van de ontwikkelingen in de afgelopen twee jaar naar een meerjarig scenario en maak deze zichtbaar in de procentuele verdeling van het aantal cliënten over de verschillende zorgvormen
- Leg dit overzicht voor in regionale bijeenkomst met bestuurders & partners, vertaal de verdeling naar afspraken met aanbieders over te nemen acties en maximaal te leveren producten voor 2021 en leg deze met hen vast

- Geef hen -conform de voorwaarden in de aanbestedingsdocumenten- een verantwoordelijkheid om actief te melden wanneer aantallen overschreden dreigen te worden en de te nemen maatregelen daarbij
- Vertaal de streefbedragen naar de programmabegroting door een onderverdeling te maken binnen het product jeugdzorg met verblijf
- Vertaal de programmering waar mogelijk naar praktische doelstellingen die als streefwaarde in de account/contract- en budgethouder dashboards zichtbaar gemaakt kunnen worden.
- Verwerk meerjarige streefcijfers in aanbestedingstraject 2022 e.v.

Voorstel Wmo:

Voor de ambulante ondersteuning Wmo is de visie vertaald naar "licht waar het kan, intensief waar het moet". Hier is de wens dat cliënten het zoveel mogelijk zelf redden met inzet van eigen netwerk, omgeving en voorzieningen in de sociale basis. Richtten op ontwikkelperspectief en afschaling is daarbij de opdracht aan de aanbieder. Dat veronderstelt een beweging van cliënten van zware ondersteuning naar lichte ondersteuning, van langdurige naar korter durende trajecten, van intensief naar extensief. Dat kan zich vertalen naar het aantal cliënten per product, maar ook naar de duur dat en de intensiteit van (en dus de gemiddelde kosten voor) zware, middelzware en lichte ondersteuning geleverd wordt aan een cliënt. In bijlage 6 zijn een aantal gegevens opgenomen over het zorggebruik ambulante ondersteuning Wmo in 2019. Met die gegevens als uitgangspunt stellen we voor:

- Stel een werkgroep samen onder leiding van een de producteigenaar (beleidsmedewerker) aangevuld met een accountmanager, casemanager, medewerker R&B en data analyse
- Vertaal de gewenste beweging met in achtname van de ontwikkelingen in de afgelopen twee jaar naar een meerjarig scenario waarin de procentuele verdeling van het aantal cliënten over de verschillende zorgvormen de gewenste beweging ondersteunt en/of
- Vertaal de gewenste beweging door een verlaging van de gemiddelde zorgkosten per cliënt uitgaande van een verkorting van de zorgduur en/of vermindering van de intensiteit van de ondersteuning alvorens afschaling richting sociale basis plaatsvindt
- Vertaal de programmering waar mogelijk naar praktische doelstellingen die als streefwaarde in de account/contract- en budgethouder dashboards zichtbaar gemaakt kunnen worden
- Onderzoek de mogelijkheden om binnen de huidige contractvoorwaarden te komen tot maximumafspraken met aanbieders en betrek hen daarbij
- Vertaal dit naar aandachtspunten en werkwijzen voor de medewerkers die de toegang vormen tot maatwerkvoorzieningen en beleg verantwoordelijkheden
- Vertaal de verdeling en budgetconsequenties naar acties voor en maximum afspraken met aanbieders voor 2021 en leg deze met hen vast
- Geef hen in deze afspraken een verantwoordelijkheid om actief te melden wanneer aantallen overschreden dreigen te worden en de te nemen maatregelen daarbij
- Vertaal de streefbedragen naar de programmabegroting door een onderverdeling te maken binnen het product ambulante ondersteuning
- Vertaal de opbrengsten naar het inkooptraject 2022 e.v.

Programmeren op wijkniveau

Programmeren op wijkniveau heeft zin wanneer het wijkniveau is vertaald naar visie en strategie. Voor het wijkniveau moeten nog doelen worden geformuleerd. Wel is de ambitie vastgelegd om ondersteuning op alle niveaus zo dicht mogelijk in de buurt te organiseren. Een belangrijk instrument daarbij is het aanbod binnen de sociale basis. Een optie voor programmering is dus per wijk te kijken naar de levering van ondersteuning door aanbieders, SWT en CJG. In wijken waarin levering van ondersteuning door aanbieders relatief hoog is, kan een aanvullende opdracht aan CJG en/of SWT nodig zijn om eigen aanbod uit te breiden of de doorverwijzingen te evalueren en aan te

scherpen. Ook is in dat geval een toets op en mogelijk aanpassing van het aanbod (volume en diversiteit) in de sociale basis nodig.

In bijlage 6 zijn de aantallen cliënten met ambulante ondersteuning Wmo via zowel het SWT als in en maatwerkvoorziening in beeld gebracht. Omdat voor Jeugd de informatie van het CJG nog volgt, hebben we voor dat beleidsveld vooralsnog alleen de ambulante ondersteuning met een maatwerkvoorziening opgenomen. Met die informatie als vertrekpunt stellen we het volgende voor:

- Stel een werkgroep samen onder leiding van de projectleider Sociale Basis.
- Vul deze aan met beleidsmedewerker Sociale Basis en/of CJG van Jeugd, projectleider SWT, producteigenaar AO (Wmo en Jeugd), data analist en medewerker casemanagement.
- Toets de cliëntaantallen op verhouding maatwerkvoorziening vs. eerstelijnsvoorziening (SWT/CJG)
- Koppel de verdeling aan extra opdrachten eerste lijn en aanbod sociale basis, inventariseer benodigde wijzigingen/aanvullingen
- Werk uit in meerjarig perspectief, verwerk daarin een verschuiving van aanvullende ondersteuning naar eerste lijn – naar sociale basis
- Verwerk de conclusies in de opdrachtverstrekking aan CJG, SWT en de aanbieders in de Sociale Basis
- Let op de aansluiting met programmering van de ambulante ondersteuning Wmo
- Vertaal programmering naar inkooptraject 2022 e.v.
- Vertaal de programmering waar mogelijk naar praktische doelstellingen die als streefwaarde in de account/contract- en budgethouder dashboards zichtbaar gemaakt kunnen worden.

3. Sturing

3.1 Inleiding

De toets op datakwaliteit, de rapportages en programmeringsvoorstellen in hoofdstuk 2 helpen om het inzicht in cliëntstromen en uitgaven te vergroten en hieraan richting te geven. Daarmee is de basis voor sturing gelegd. Maar om te zorgen dat de gewenste beweging zich voordoet binnen de financiële kaders, moet er ook iets gedaan worden. In dit hoofdstuk gaan we in op de handelingsperspectieven voor de gemeente om zorggebruik en zorgkosten te beïnvloeden en koppelen die aan de hoofdbevindingen die ten grondslag liggen aan de ontwikkelagenda Sociaal Domein:

1. Sturingsvisie sociaal domein is overwegend kwalitatief ingevuld
2. Gemeente deelt verantwoordelijkheid voor doelmatigheid zorg weinig
3. De stuurinformatie is nog (te) beperkt
4. Op de inhoudelijke productie vindt geen programmering plaats
5. De toegang kan helderder en integraler worden georganiseerd
6. Contractering van maatwerk bevat geen beheersmechanismen
7. Veel winst te boeken door sturing op hoog complexe zorg

De gemeente heeft in het zorgstelsel beperkte beïnvloedingsmogelijkheden voor beheersing van de kosten, die gedeeltelijk al worden ingezet en in andere projecten worden opgepakt (governance, toegang). In dit rapport onderscheiden we 4 soorten sturingsmogelijkheden voor de gemeente, die te maken hebben met inrichtings- en organisatiekeuzes in het zorgstelsel: het voorzieningenniveau, de toegang, de invulling van het opdrachtgeverschap en de inkoop.

De beschreven handelingsperspectieven hebben betrekking op 5 van de 7 aanbevelingen hierboven. Aanbeveling 3 (verbeteren stuurinformatie) is het onderwerp waar deze hele rapportage op is gericht en aanbeveling 7 (winst op hoog-complexe zorg) wordt al concreet opgepakt in het project waarin de meest zorg intensieve dossiers worden geanalyseerd. Deze blijven hier buiten beschouwing.

De onderwerpen staan niet los van elkaar, voorzieningenniveau en toegang zijn wederzijds afhankelijk, evenals inkoop en voorzieningenniveau, inkoop en opdrachtgeverschap en opdrachtgeverschap en toegang. Keuzes voor inrichting moeten dus altijd in samenhang worden gemaakt, en de samenhang moet bij die keuzes inzichtelijk worden gemaakt.

3.2 Voorzieningenniveau

Verdeling aanbod sociale basis - eerste lijn - aanvullend (4. programmering)

Door het aanbod in de sociale basis te vergroten, maar vooral door deze te laten aansluiten bij de (ontwikkeling van) de (lokale) zorgvraag, kan instroom in eerste lijn en aanvullende zorg worden beperkt. Dit is ook randvoorwaardelijk om daadwerkelijk de beweging naar de voorkant te kunnen maken. Hierop zijn al verschillende stappen genomen, waaronder de herijking van de Sociale Basis, de evaluatie en doorontwikkeling van de sociaal wijkteams en de opdracht aan het CJG. De

opbrengst van deze investeringen moet gedeeltelijk nog worden verzilverd. Het programmeringsvoorstel voor de wijken kan daarbij helpen.

Normering en Versobering voorzieningenniveau (4. programmering)

Door normering van het voorzieningenniveau kunnen zorgduur en intensiteit worden beïnvloed. Een voorbeeld hiervan is het nieuwe normenkader voor hulp bij huishouden. Ook in de opbouw van de tarieven kan hiermee worden gestuurd. Door opdrachtnemers bijvoorbeeld meer diversiteit te laten aanbrengen in hun personeelsbestand. Meer inzet van (begeleid) MBO niveau kan daaraan bijdragen. Een andere optie is om in de tarieven een uitstroombestand te verwerken, waarmee een prikkel wordt gegeven de zorgduur te verkorten. Daarbij moet het risico op ongewenst doorverwijzen worden ondervangen.

Wederkerigheid

Het vragen om een tegenprestatie van inwoners voor de geleverde zorg is niet onomstreden, maar wel een bewuste keuze waarmee al dan niet gestuurd wordt. De meest praktische en haalbare vorm is zorgen dat de maximale eigen bijdrage wordt gevraagd. Dat verlaagt niet de kosten, maar zorgt wel voor dekking van de uitgaven. Andere denkbare vormen zijn inzet als ervaringsdeskundige en/of vrijwilliger waardoor bestaande (wijk)netwerken kunnen worden uitgebreid.

3.3 Toegang

Inzet eigen mogelijkheden en voorliggende voorzieningen (4. programmering)

Door opnieuw de criteria tegen het licht te houden voor inzet van de eigen mogelijkheden van de inwoner en de voorzieningen in de sociale basis, kan instroom in maatwerkvoorzieningen worden beperkt. Hiervoor is het van belang dat het begrip "passende zorg" eenduidig wordt geformuleerd en toegepast en dat medewerkers daarop worden getraind en aangestuurd.

Organisatie van de toegang (5. toegang helderder en integraler)

Wanneer de toegang door de gemeente zelf wordt ingevuld, staat deze ook zelf aan het stuur daarvan. Als aard, omvang en duur van de zorg dan ook nog in de toegang worden bepaald, dan neemt de gemeente feitelijk de volledige verantwoordelijkheid voor de te leveren zorg en is de aanbieder slechts uitvoerder van hetgeen de gemeente voorschrijft. Dit draagt niet bij aan het delen van de verantwoordelijkheid voor de werking van het stelsel en bouwt geen prikkel in voor de aanbieder om af te schalen. In het project "versterken toegang en sociaal wijkteam" wordt voor de Wmo maatwerkvoorzieningen al onderzocht hoe de toegang beter en efficiënter kan worden ingericht.

Bij monitoring en sturing op de toegang is het van belang inzicht te hebben in de herkomst van cliënten met een maatwerkvoorziening. Het heeft immers geen zin om actief bij te sturen op een toegangsfunctie van waaruit een relatief klein deel van de cliënten met een maatwerkvoorziening worden doorgeleid. Bij Jeugd bijvoorbeeld, ligt de toegang voor een groot deel bij de CJG en de huisartsen. In de opdrachtverstrekking aan het CJG kan hierop steviger worden gestuurd. Bij de huisartsen is al een interventie gepleegd door POH'ers onder leiding van het CJG aan te stellen. De jeugdaanbieders hebben hier nog wel een stevige rol in het bepalen van aard, omvang en duur van geleverde zorg. Ook daarop kan via het opdrachtgeverschap steviger worden gestuurd.

3.4 Opdrachtgeverschap

Delen van ambitie en strategie (2. delen verantwoordelijkheid)

Het moet voor aanbieders helder zijn waar de gemeente heen wil en zij moeten zich daaraan willen committeren. Daarom moet de gemeente voldoende investeren in de (door)ontwikkelingen en het uitdragen van die ambitie en de kaders waarbinnen die gerealiseerd moet worden. Door het commitment te organiseren, creëert de gemeente de mogelijkheid om aanbieders daarop aan te spreken en ze te betrekken bij de ontwikkeling van de strategie en de kaders om daar te komen. Daarmee verbindt de aanbieder zich aan de gekozen richting en wordt hij mede verantwoordelijk.

Voortgang en bijsturing (2. delen verantwoordelijkheid/6. beheersmechanismen contractering)

Regelmatige voortgangsgesprekken met aanbieders over de realisatie van de ambitie binnen de kaders houden de ambitie scherp en actueel. Met behulp van de cijfers uit de rapportages is inzichtelijk waar we staan en waar we verwachten uit te komen. Bij afwijkingen van het (geprogrammeerde) doel moeten afspraken worden gemaakt over bijsturingsacties (verkorten zorgduur, verbeteren uitstroomvoorzieningen, verlagen zorgintensiteit, etc.). Die verbeteracties moeten zorgaanbieder en contractmanager vastleggen en opvolgen. Dat vereist stevig en professioneel ingericht accounthouderschap en contractmanagement.

Aard, omvang en duur van de ondersteuning (1. overwegend kwalitatief ingevulde visie/2. delen verantwoordelijkheid)

Als aanbieders direct invloed hebben op deze onderwerpen (bijvoorbeeld bij Jeugd), kan en moet daarop via het opdrachtgeverschap stevig worden gestuurd (zie bijsturing). Afspraken over een maximaal te leveren volume (budgetplafonds) helpen daarbij, ook bij -bijvoorbeeld- signalen dat aanbieders actief cliënten werven en dus ingaan tegen de gewenste beweging. Voorwaarde is dan wel dat de monitoring goed is ingeregeld en de consequenties helder zijn. Zo moeten gemeente en aanbieders voorkomen dat halverwege het jaar al het plafond is bereikt en er vervolgens wachtlijsten ontstaan of alsnog budgetten moeten worden opgehoogd.

Leren en doorontwikkelen (2. delen verantwoordelijkheid)

In de opdracht aan de aanbieders moet zijn opgenomen dat de gemeente van ze verlangt dat ze meewerken aan doorontwikkeling van de ambitie en de strategie. De gemeente moet dit vervolgens faciliteren. Hierin moet steeds de ambitie worden gekoppeld aan de kaders waarbinnen die gerealiseerd moet worden. De agenda die in het deelproject Governance is opgesteld, is hieraan ondersteunend.

Anders verantwoordden (6. beheersmechanismen contractering/2. delen verantwoordelijkheid)

Introduceer nieuwe vormen van verantwoordden, waarbij aanbieders ook naar elkaar en naar de andere spelers in het stelsel (SWT, CJG, cliënten, opdrachtnemers Sociale Basis) aan de hand van cijfers uitleggen wat ze doen en waarom. Verwerk leeropbrengsten en verbeterpunten in de afspraken met aanbieders.

3.5 Inkoop

In de inkoop komen de meeste keuzes voor sturingsinstrumenten samen en worden ze officieel vastgelegd. In het inkoopproces moeten keuzes worden gemaakt die randvoorwaardelijk zijn om de sturingsmechanismen effectief in te zetten.

Aanbieders (2. delen verantwoordelijkheid)

Om effectief te kunnen sturen op de realisatie van een gezamenlijke ambitie binnen de daarvoor geldende kaders, is een structuur van het aanbiedersveld nodig die dat ondersteunt. Een overweging kan zijn het aantal aanbieders te beperken en daarmee strategische verbindingen aan te gaan gericht op ontwikkeling. Afbakening van het aantal aanbieders biedt mogelijkheden om leveringsvolume te creëren, waardoor kostprijzen naar beneden kunnen. Aandachtspunt is de borging van voldoende divers aanbod en de mate van afhankelijkheid van een enkele aanbieder.

Producten (4. programmeren)

Welke producten worden ingekocht hangt samen met de keuzes in het voorzieningenniveau. Een andere afweging bij de in te kopen producten is in hoeverre het voor de sturing door de gemeente van belang is om daarin diversiteit aan te brengen. Vooral bij Jeugd zien we in de producten waarop in 2019 is gefactureerd dat er verbetering mogelijk is in beperking van de variëteit van producten en het aanbrengen van samenhang er tussen.

Een strategie is bijvoorbeeld om het aantal producten te beperken en de kostprijs van vergelijkbare producten te middelen. Daardoor ontstaat een beter beheersbare situatie. Dit werkt ook goed in combinatie met een beperkte groep aanbieders, omdat die in staat zullen zijn binnen hun cliëntenpopulatie die kostprijs daadwerkelijk uit te middelen.

Bekostiging (1. overwegend kwalitatief ingevulde visie /6. beheersmechanismen in contracten)

De keuze voor een bekostigingsvorm is bepalend voor de manier waarop de sturing wordt ingericht en vice versa. Bij sturing op hoofdlijnen, op de beweging en een gedeelde verantwoordelijkheid voor het realiseren van de ambitie past een taakgerichte bekostiging. Daarin heeft een aanbieder vrijheid om naar eigen professioneel inzicht zorg in te zetten op een passend niveau, in een passende omvang en voor een passende duur. Naarmate de sturing meer op detailniveau wordt ingericht en de gemeente meer bepalend wil zijn bij de in te zetten zorg, komen achtereenvolgens outputgerichte en inspanningsgerichte bekostigingsvormen in beeld. Bij die bekostigingsvormen gaat het minder om de te realiseren beweging en meer om de feitelijke toewijzing en levering, minder om het delen van de verantwoordelijkheid en meer om de uitvoering van wat de gemeente voorschrijft.

Voor een juiste prikkelwerking moet de keuze voor een bekostigingsvorm altijd worden gemaakt in samenhang met de bekostigingsvormen elders in het stelsel. Zo helpt het bijvoorbeeld niet om de eerste lijn met een lumpsum (taakgericht) te bekostigen en de aanvullende zorg op PxQ basis. Bij die keuze is de negatieve prikkel voor de eerste lijn om veel mogelijk door te verwijzen en bij de aanvullende zorg om zoveel mogelijk aan te nemen en te factureren, in tegenstelling tot de gewenste richting.

4. Aanbevelingen

Met de opbrengsten van dit project is een eerste stap gezet in het verbeteren van de (stuur)informatiepositie van de gemeente en datagedreven werken. Er is echter nog veel werk aan de winkel om de opbrengsten uit te breiden en effect te oogsten.

De belangrijkste aanbeveling is om het te gaan doen. Dit project heeft de middelen opgeleverd die daarvoor nodig zijn: De datakwaliteit is voldoende, de statische rapportages zijn ontwikkeld, de dynamische rapportages van QlikView geven verdiepende analyses en er ligt een concreet voorstel om in 2020 programmeringsvoorstellen uit te werken. Het is aan de organisatie om de gedragingen en handelwijzen zo in te zetten dat er vervolgens adequaat wordt gestuurd.

4.1 Ga het doen!

Daadwerkelijk uitvoering geven aan de voornemens en aanbevelingen uit dit document vraagt om een verandering in organisatiecultuur. Die verandering of een voorstel daartoe is geen onderdeel van dit project. Toch zijn in dit project de eerste belangrijke stappen gezet in het samenbrengen van diverse afdelingen, agenderen van vragen en bewustwording van het belang van juiste data en de gebruiksmogelijkheden. Er is een fundament gelegd waarop kan worden voortgebouwd.

- **Maak datagedreven werken onderdeel van de werkwijze**
Als eerste stap daarin moet de organisatie daadwerkelijk aan de slag gaan met de data en de rapportages uit dit project. Door te agenderen, trends te ontdekken en daaraan ook acties te koppelen ontstaat sturing. Uitsluitend constateren dat iets zich voordoet levert geen verandering of verbetering op. In de praktijk toetsen of de informatie voldoende houvast biedt en daarop door ontwikkelen moet voldoende aandacht krijgen.
- **Breng focus aan**
Om datagedreven te kunnen werken is focus nodig. Daarom is het belangrijk te starten met wat nu voorligt, daarmee aan de slag te gaan en dat gaandeweg en stapsgewijs te verbeteren en uit te breiden. Het is makkelijk om fouten te constateren en dan alles opzij te zetten als onbruikbaar, maar dat leidt nergens toe. Datagedreven werken is een proces van lange adem, veel uitproberen en kleine stapjes voorwaarts maken. Dat betekent ook dat sommige wensen voor nu wellicht even geparkeerd moeten worden om ruimte te bieden om te experimenteren.
- **Geef het prioriteit**
Tijdens de uitvoering is gebleken dat het toekennen van prioriteit aan dit project lastig is en de druk op medewerkers hoog. Oorzaken hiervoor zijn divers: ziekte of vertrek van collega's, bestuurlijke druk, jaarrekening en opleidingstrajecten, problemen bij aanbieders, et cetera. Als de gemeente daadwerkelijk voortgang wil boeken op het verbeteren van sturing op basis van data en doordachte strategieën, dan zullen bestuur, management en directie de valkuil van de waan van de dag moeten onderkennen en ook hierop sturen. Dat kan door vaste momenten in te plannen om verder te bouwen, bijeenkomsten te organiseren en tijd en ruimte te nemen voor reflectie.
- **Heroverweeg de positie van Haarlem in de regionale samenwerking**
Met de mogelijkheden van (de snelheid van) het datagebruik, kunnen gesprekken met aanbieders en sturing eerder en op actuele informatie plaatsvinden. Niet alle gemeenten in de

regionale samenwerking beschikken echter op hetzelfde moment over dezelfde informatie, waardoor vertraging kan ontstaan. Dat vraagt om een heroverweging van de positie van Haarlem in de regionale samenwerking op inkoop en invulling van contractmanagement en vermindering van de afhankelijkheid daarin. Een keuze daarbij kan zijn dat Haarlem zelf de aansturing van een aantal (strategische) aanbieders op zich neemt, of in de volgende inkoopperiode (deels) zelfstandig gaat aanbesteden. De gemeente moet hierin een standpunt bepalen, die delen en bespreken in de regionale samenwerking en daar vervolgens naar handelen. Daarbij kan gezamenlijk optrekken nog steeds een uitgangspunt zijn, maar in een andere afhankelijkheidspositie.

- Ontwikkel instrumenten voor kwaliteitsmeting (door)
Om te kunnen sturen op kwaliteit, is gestructureerd inzicht in kwaliteitskenmerken nodig. Een aantal punten kunnen uit het berichtenverkeer worden gehaald: wachttijden, doorlooptijden en afsluitkenmerken. Informatie over klachten wordt uitgevraagd bij de aanbieders. Binnen de gemeente Haarlem vindt geen gestructureerde en gecoördineerde vastlegging en afwikkeling van klachten plaats. Het onderzoek naar cliëntervaring in de Wmo is niet te herleiden naar aanbieder, waardoor het in de sturing op aanbieders niet bruikbaar is. Ook is de data beperkt tot de Wmo en is er voor Jeugd nog geen gestructureerde en volledige eigen data over cliëntervaring.

De projectgroep raadt daarom aan kwaliteitsmeting verder te ontwikkelen, door:

- klachten binnen de gemeente te structureren en te combineren met de informatie van aanbieders over klachten zodat een compleet beeld ontstaat.
- cliëntervaringsonderzoek -waar mogelijk- herleidbaar te maken naar aanbieder, deze uit te breiden naar Jeugd en eventueel andere onderdelen in het sociaal domein.

4.2 Concretiseer beleid in een sturingsvisie

In de ontwikkelagenda staat het al aan. De huidige sturingsvisie is kwalitatief. Met het opstellen van de informatiebehoefte is een start gemaakt met het kwantificeren van de beleidsdoelen en hoe hierop te sturen. De volgende stap is dat het beleid geconcretiseerd wordt en een duidelijke en meer kwantitatieve sturingsvisie wordt gedefinieerd. De uitwerking van de programmeringsvoorstellen helpen daarbij. De beleidsafdelingen moeten het belang onderkennen en waarde hechten aan juiste data en datagebruik en daarmee sturen op de te realiseren doelen, de manier om de doelen te realiseren binnen de financiële kaders.

4.3 Ontwikkel de functies van beleidsmedewerker en contractmanager door

Deze aanbeveling sluit aan bij de landelijke trend van het wijzigen van de functie van beleidsadviseur in beleidsanalist en de (door)ontwikkeling van contractmanagement en inrichting accounthouderschap.

Beleidsmedewerkers en contractmanagers moeten hun eigen inzicht in productie van data en het gebruik ervan verder ontwikkelen. Het besef dat de gebruikte data het product is van de eigen afdeling is en de keuzes die daar worden gemaakt, is daarbij van groot belang. Daardoor bepaalt de afdeling immers zelf welke data achteraf beschikbaar is om te monitoren en bij te sturen.

Naast ontwikkeling van het inzicht in en gebruik van data moeten beleidsmedewerkers en contractmanagers zich ontwikkelen in kostenbewustzijn en professionele zakelijkheid. Door het plegen van interventies bij overschrijdingen en het monitoren van de effecten daarvan kan pas daadwerkelijk resultaat in beheersing van de kosten worden geboekt. Datzelfde geldt voor het onderhouden van de zakelijke relaties, de afspraken die worden gemaakt, de vastlegging en de opvolging daarvan.

De vraag is of dit haalbaar is binnen de bestaande capaciteit, zowel in omvang van personeelsbestand als in de ontwikkelbaarheid van de aanwezige competenties. Dat is mede afhankelijk van de keuzes die worden gemaakt bij de inrichting van het stelsel en contractering van aanbieders.

Voor Jeugd is het een feit dat er nu relatief weinig contractmanagers zijn voor het bestand van aanbieders. Eerder hebben we echter ook al geconstateerd dat het aantal aanbieders groot is. Daarin zijn dus meerdere keuzes te maken, bijvoorbeeld het beperken van het aantal aanbieders of het beperken van inzet van contractmanagement tot de grote, strategische partners. Het uniformeren van het contractmanagement is -vanwege de regionale organisatie van de inkoop- niet snel te realiseren, maar kan op termijn wel verlichting van de werkdruk opleveren.

Binnen MO speelt dit vraagstuk minder, omdat het contractmanagement voor het grootste deel binnen de eigen organisatie is ondergebracht en het aantal aanbieder lager is. Dat wil echter niet zeggen dat de druk op de medewerkers ook lager is dan bij Jeugd. In beide afdelingen zal nader gekeken moeten worden of het haalbaar is om beleidsmedewerkers en contractmanagers een ontwikkeltraject te laten doorlopen en zodanig efficiency te winnen dat de geïnvesteerde tijd weer wordt terug gewonnen. Op dit moment is er geen reden om aan te nemen dat de capaciteit in omvang onvoldoende is. Of die veronderstelling juist is, zal moeten blijken nadat de capaciteit in competenties op niveau is gebracht en duidelijk is wat de consequenties zijn van de positionering van de gemeente Haarlem in de regionale samenwerking op inkoop en contractmanagement.

In ieder geval is het voor beide afdelingen zaak om bij werving van nieuwe medewerkers te selecteren op het datagedreven kunnen werken. Op die manier ontstaat er op de werkvloer al een stapsgewijze vernieuwing in de manier van werken.

4.4 Breid de verantwoordelijkheid van bedrijfsvoering uit

Nieuw voor bedrijfsvoering is de expliciete verantwoordelijkheid voor het proces van het budgethoudersoverleg en de voortgangsrapportage. In de praktijk werd het budgethoudersoverleg al door de adviseur bedrijfsvoering opgepakt. Omdat het een procesverantwoordelijkheid is en de inhoudelijke verantwoordelijkheid bij de afdeling ligt, kan dit binnen de bestaande capaciteit worden ingevuld.

Daarnaast heeft de adviseur bedrijfsvoering een rol in de samenwerking tussen de beleidsmedewerker, de contractmanager, de analist en control. Hij vervult daarin de controlfunctie en overziet de gevolgen van ontwikkelingen op aanbieder- en productniveau voor de gemeentelijke begroting en andere beleidsvelden. Ook dit past in de huidige uitvoering van de functie.

4.5 Borg datakwaliteit

Ondanks dat bij de bevindingen is gesteld dat de datakwaliteit nu op voldoende niveau is, is het nu juist het moment om door te pakken. Immers, het zorgen voor goede datakwaliteit is een continu proces. Daarnaast kan (en moet) het huidige databeheer beter. In dit licht zijn de aanbevelingen geschreven.

Een structurele borging van goede datakwaliteit is nodig, omdat dit de basis is voor de informatievoorziening. Het huidige databeheer is gefragmenteerd en is niet belegd als structurele activiteit. Databeheer geschiedt ad hoc en projectmatig; de inzichten die worden opgedaan landen niet organisatie-breed.

Om databeheer structureel te borgen, zijn er zeven aanbevelingen, waarvan de eerste drie een hoge prioriteit hebben:

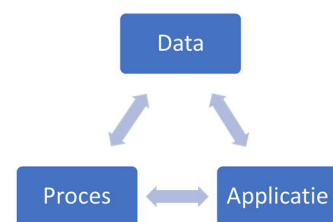
1. Zorg voor structurele coördinatie
2. Implementeer een integrale aanpak
3. Hou de data op orde
4. Leg het data-eigenaarschap vast
5. Bouw voort op reeds opgedane kennis
6. Zorg voor centrale toegang tot brondata
7. Verbreed de inzet op datakwaliteit

1. Zorg voor structurele coördinatie (hoge prioriteit)

Er is dringend behoefte aan structurele coördinatie tussen de verschillende afdelingen en een meer centrale aansturing van de diverse al lopende initiatieven op het gebied van databeheer. Als de gemeente Haarlem een meer data-gedreven manier van werken wil implementeren is een professionele aansturing op het gebied van databeheer hierin een onmisbare schakel. Tijdens het onderzoeken van de datakwaliteit kwam er onder meer naar voren dat er gelijktijdig meerdere initiatieven liepen die zich bezig houden met de analyse en verbetering van de datakwaliteit. Deze initiatieven hebben ondanks dat zij verschillende doelen hebben, grotendeels overlappende werkzaamheden en komen tot dezelfde soort conclusies. Structurele coördinatie is nodig. Daarnaast is de verwachting dat dit leidt tot een efficiëntieslag.

2. Implementeer een integrale aanpak (hoge prioriteit)

Databeheer is niet los te zien van de processen en applicaties; er is een continue wisselwerking. De data die je produceert, is via (werk)processen gegenereerd en wordt opgeslagen in de applicaties. Als er iets in de data-uitvraag verandert, heeft dit gevolgen voor de processen en applicaties. Het omgekeerde geldt ook: Een aanpassing in een proces heeft dus consequenties voor de data die in dit proces wordt gegenereerd, en de applicatie zal daarop ook aangepast moeten worden. Naast deze wisselwerking, hebben beleidswijzigingen en wettelijke vereisten invloed op de genoemde componenten.



Door bovenstaande integrale aanpak, kan er op een efficiëntere manier voortgebouwd worden op reeds opgedane kennis en kan er ingezet worden op structurele verbeteringen in de informatievoorziening. Bij de afdeling Werk en Inkomen werkt men sinds kort met deze integrale aanpak en heeft de eerste successen geboekt.

Naast de efficiëntere inzet van middelen levert een structurele coördinatie en integrale aanpak van het databeheer ook een responsievere informatievoorziening op. Door de cumulatief

opgebouwde kennis en ervaring wordt een wijziging in de stuurinformatiebehoefte sneller signaleerd en beoordeeld. Tevens kan er vervolgens sneller worden bepaald welke acties er nodig zijn om aan deze nieuwe behoefte te voldoen. Door deze korte doorlooptijden leveren inhoudelijke beleidsspecialisten sneller de informatie op die zij nodig hebben voor een effectieve sturing.

3. Hou de data op orde (hoge prioriteit)

Continue databeheer is nodig om vervuiling tegen te gaan. Daarnaast is uniformiteit in het gebruik van definities essentieel. Doordat deze taken nu niet structureel zijn belegd, loop je het risico dat eventuele achteruitgang van de datakwaliteit niet tijdig wordt opgemerkt. Tevens is het belangrijk om afspraken te (blijven) maken met de externe broneigenaren over het ontsluiten van de data, het toepassen van uniformiteit en bewaking van de datakwaliteit.

4. Leg het data-eigenaarschap vast

Bij professioneel databeheer zijn er data-eigenaren. Het huidige data-eigenaarschap is niet duidelijk belegd. Het eigenaarschap ligt per definitie in de beleidsverantwoordelijke afdeling. Een data-eigenaar is verantwoordelijk dat er bij wijzigingen in het beleid, de gevolgen voor de vastlegging op de data worden belegd middels het (laten) aanpassen van de processen en systemen.

5. Bouw voort op reeds opgedane kennis

Bij het professionaliseren van databeheer dient rekening gehouden te worden met het gemeente brede programma "Gegevensmanagement". Het doel van dit programma is om databeheer te professionaliseren en te standaardiseren binnen de organisatie. Dit, door de gemeente bepaalde, programma is kaderstellend voor de opvolging van de aanbevelingen. Vanuit het onderdeel "Grip op data" wordt aangeraden hierop aan te sluiten.

6. Zorg voor centrale toegang tot brondata

Om de toenemende vraag naar analyses van de afdelingen MO en Jeugd te kunnen uitvoeren is toegang tot de brondata benodigd. Deze toegang is er op dit moment niet. Dit leidt tot beperkingen van de mogelijkheid tot analyse.

Een technisch middel waarmee deze centrale toegang bewerkstelligd kan worden is een "Data Warehouse" waarin alle uit applicaties ontsloten brondata beschikbaar is voor analyse. Deze behoefte bestond reeds voor dit project en inmiddels zijn de eerste stappen gezet in de vorm van een pilot. Gezien de belangen is het raadzaam om de data uit het Sociaal Domein hoog op prioriteitenlijst te plaatsen bij de uitrol van deze pilot.

7. Verbreed de inzet op datakwaliteit

Binnen het onderdeel "Grip op data" ligt de focus op de relevante data-elementen voor de 59 informatievragen. De vastgelegde data van de afdelingen is groter. De data over het primaire proces is niet meegenomen, daar de informatievragen hier geen betrekking op hadden. De data die bijvoorbeeld nodig is voor het aanvragen van een voorziening, is het van belang om deze correct vast te leggen ten behoeve van de controle op de rechtmatigheid. Het advies is om ook deze data mee te nemen bij de inrichting van databeheer.

Het bij aanbeveling 5 genoemde programma "Gegevensmanagement" is een organisatie breed programma onder leiding van de Chief Data Officer om de gegevens- en informatiehuishouding in de gemeente Haarlem op een hoger niveau te brengen. Het programma is gestart als uitwerking van de nota Haarlems gegevensmanagement uit 2017 welke door de raad is aangenomen. Het

programma is kaderstellend waardoor er inhoudelijk rekening mee gehouden moet worden bij alle bovenstaande aanbevelingen.

4.6 Gebruik de kansen van de volgende inkoopperiode

De volgende inkoopronde biedt goede kansen om de sturing beter in te richten en daarbij de leeropbrengsten van de afgelopen jaren te gebruiken. Daarin moet dan wel een aantal voorwaarden worden geborgd om te zorgen dat de gemeente optimaal zijn beïnvloedingsruimte kan inzetten:

1. Werk de visie uit in een strategie en betrek hierin de aanbieders en de regio.
2. Zorg dat de opbrengst van de werkgroepen programmering landt in deze inkoopronde.
3. Regel voldoende ruimte voor de volgende contractperiode om de programmering verder uit te breiden binnen de gezamenlijk opgestelde strategie.
4. Breng inrichtingskeuzes en de samenhang daarin rond de sturingsmechanismen in beeld en expliciteer die.
5. Beleg verantwoordelijkheden bij aanbieders in de overeenkomsten zodanig dat ze die ook kunnen nemen (denk aan toegang en invloed op aard, omvang en duur van de zorg).
6. Beperk het aantal aanbieders tot een maximum.
7. Kies bekostigingsvormen die binnen het stelsel goed samengaan met de bekostigingsvormen op andere onderdelen óf regel aanvullende controle mechanismen (afspraken voor maxima).
8. Bepaal tarieven op een manier die de juiste prikkel inbouwen richting uitstroom.
9. Neem voorwaarden op voor uniformering van meting van kwaliteit en de wijze waarop de gemeente kan beschikken over die data.
10. Betrek en versterk contractmanagement (ook regionaal), zodat die op basis van visie en strategie en met kennis van de sturingsmechanismen de relatie kunnen vormgeven, effectief kunnen aanspreken.

Hieronder gaan we specifiek in op de uitwerking van de sturingsvisie en versteviging van het contractmanagement als belangrijke onderdelen in de sturing.

Baseer de inkoopstrategie op de sturingsvisie

De visie van de gemeente op de richting van het Sociaal Domein en de beweging daarin is bekend. Deze visie is herkenbaar in relatie tot het landelijke beeld van de beleidsinvulling door gemeenten en past bij de oorspronkelijke doelstellingen van de decentralisaties.

De visie en de daaraan gekoppelde leidende patronen moeten nog worden vertaald naar de praktijk: hoe daaraan invulling wordt gegeven en wat daarbij belangrijk is. Daarom adviseren wij om -zowel intern als extern- dit expliciet te maken. Vragen die daarbij beantwoord moeten worden zijn onder andere:

- Wat vraagt onze visie aan voorzieningen in de verschillende onderdelen van het stelsel en hoe hangen die samen?
- Welke producten hebben we nodig, hoever gaan we als gemeente in het bepalen daarvan, hoe dragen deze bij aan de gewenste beweging en hoe stuurbaar is dat?
- Hoe selecteren we aanbieders die met ons kunnen zorgen voor de gewenste beweging en hoe passen we daarbij de leidende patronen toe?
- Hoe contracteren we deze aanbieders, hoe houden we het aantal aanbieders stuurbaar en de budgetten beheersbaar?
- Hoe zorgen we dat we in de sturing blijven leren en we de verschillende onderdelen zo ontwikkelen dat ze voldoen aan de vraag en de beweging?

Deze vragen moeten vanuit beleid gezamenlijk met (lokaal en regionaal) bestuur, (strategische) beleidsmedewerkers, aanbieders aanvullende zorg, sociaal wijkteam, CJG en sociale basis in meerdere sessies worden opgepakt. Daarmee wordt het een gedragen verhaal, dat als solide basis kan dienen voor de volgende aanbesteding en de subsidierelaties in de sociale basis. Ook voor de verdere ontwikkeling van programmeringsvoorstellen is dit een onmisbaar element.

Versterk contractmanagement

Eén van de belangrijkste sturingsinstrumenten is de directe relatie met de aanbieders en de manier waarop de afspraken worden vormgegeven en opgevolgd. De stappen in de uitwerking van visie en strategie in de voorgaande paragraaf zijn daarbij onmisbaar. Het aantal aanbieders moet immers qua aantal en omvang zodanig zijn dat er daadwerkelijk een zinnige relatie kan worden opgebouwd. En die aanbieders moeten de visie en strategie daadwerkelijk mede dragen en invullen.

De invulling van de relatie kan dan daarop voortbouwen. In die relatie moeten wederzijds de juiste randvoorwaarden worden gecreëerd, moet er sprake zijn van gedeelde verantwoordelijkheid voor het realiseren van doelen binnen beschikbare middelen en moet de gemeente haar opdrachtgeversrol invullen. Dat vereist van de contractmanager dat deze meedenkt en meebeweegt waar het kan en nodig is, maar ook streng is en handhaaft als het uit de pas dreigt te lopen. De competenties die daarbij horen, moeten expliciet worden opgenomen in de rolbeschrijving van de contractmanagers/accounthouders en ze moeten daarin worden getraind en de mogelijkheid krijgen om continu te ontwikkelen. Alleen dan kan deze rol op een goede manier worden ingevuld en kan er sprake zijn van sturing. Belangrijk daarbij is dat de contractmanagers/accounthouders gesteund worden door keuzes in beleid en het uitdragen van de visie en strategie door bestuur, directie en management.

Voor een goede uitvoering van de rol van contractmanager/accounthouder, moet er een nauwe verbinding bestaan met de beleidsinhoudelijke collega's, de controlfunctie (adviseur bedrijfsvoering) en de informatiefunctie (informatiemanager/data-analisten). Door het samenspel te organiseren tussen deze functies kan de stuurbaarheid worden vergroot en worden leeropbrengsten beter geborgd.

5. Capaciteit

5.1 Wat moet er worden gedaan?

Belangrijk is om de ingeslagen weg te vervolmaken door invulling te geven aan de aanbevelingen. Enerzijds het implementeren van nieuwe werkwijzen en het werken met de rapportages; en anderzijds het borgen van de datakwaliteit. Dit gaat niet vanzelf en om deze reden adviseert het projectteam om in ieder geval te zorgen dat de volgende taken worden belegd c.q. werkzaamheden worden opgepakt:

1. Inzetten op cultuurverandering en competentieontwikkeling: Ga het doen
2. Beheren en beheersen van de keten van 'beleid-uitvoering-data-analyse-informatie' en beleggen van eigenaarschap
3. Verder op orde brengen en houden van de datakwaliteit
4. Ondersteunen afdelingen bij informatiegebruik en analysemogelijkheden

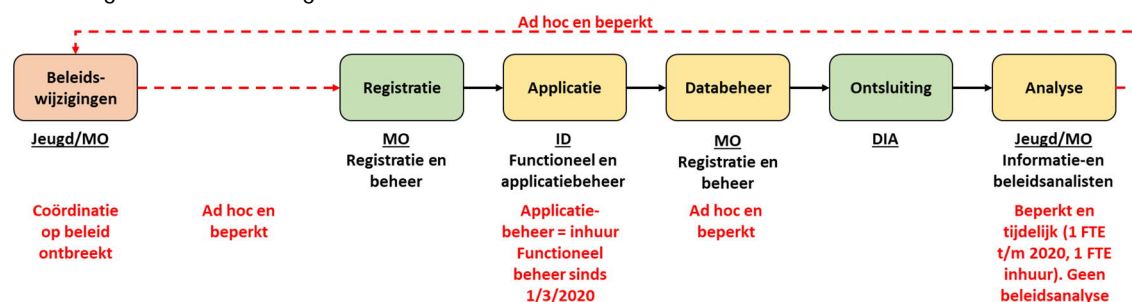
Ad 1. Inzetten op cultuurverandering en competentieontwikkeling: Ga het doen

Taken en werkzaamheden omvatten het er op toezien en actief aan bijdragen dat:

- Draagvlak en sturing op datagestuurd werken binnen het management wordt georganiseerd en uitgedragen in de organisatie
- De werkgroepen voor de programmeringsvoorstellen de gewenste resultaten opleveren
- De (geplande) beschikbare informatie wordt opgeleverd en gebruikt
- De visie en strategie op beleidsniveau nader wordt uitgewerkt, waarbij de betekenis voor sturing en beheersbaarheid wordt uitgewerkt
- Er een slag wordt gemaakt in eenduidige en professionele invulling van het contractmanagement en accounthouderschap, lokaal en regionaal
- Er voldoende heldere keuzes worden gemaakt voor de volgende inkoop
- Het datagericht werken wordt gefaciliteerd, bijvoorbeeld in de vorm van themagerichte bijeenkomsten en ontwikkeltrajecten voor beleidsmedewerkers en contractmanagers

Ad 2. Beheren en beheersen van de keten van 'beleid-uitvoering-data-informatie-analyse' en beleggen van eigenaarschap

De huidige keten is als volgt te schetsen:



Taken en werkzaamheden omvatten het er op toezien en actief aan bijdragen dat:

- De samenwerking tussen beleid, uitvoering, informatie en bedrijfsvoering wordt gefaciliteerd en bevorderd, de gemeenschappelijke taal verder wordt verbeterd
- Regie op de data, processen en inrichting van de applicatie(s) wordt gevoerd
- Kennis van data, processen, applicatie(s) en het sociaal domein en anderzijds de samenhang hiertussen in één persoon is geborgd

- Regie gevoerd wordt op de data, processen en inrichting van de applicatie(s) en daarbij mandaat is geregeld om keuzes te maken

Ad 3. Verder op orde brengen en houden van de datakwaliteit

Taken en werkzaamheden omvatten het er op toezien en actief aan bijdragen dat:

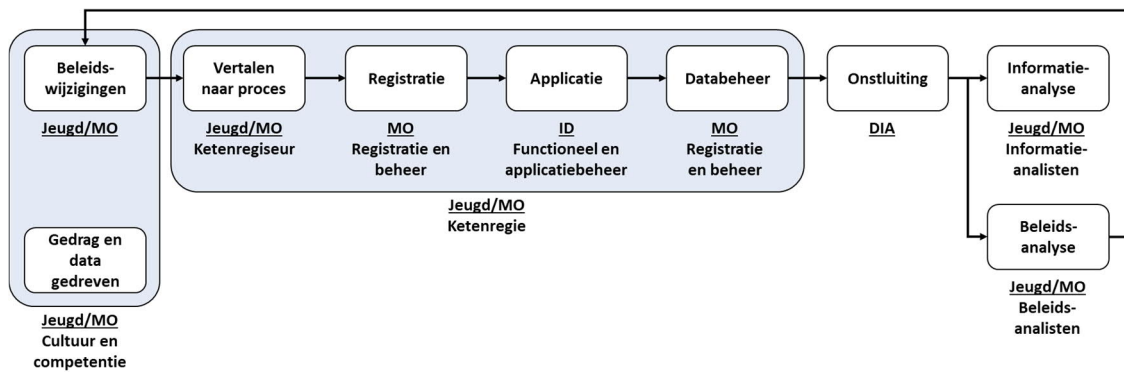
- (Gebruik van) definities van de data-elementen wordt bewaakt en verbeterd
- De ingevoerde datakwaliteit (juist en volledig invullen van einddatum, verkeerde productcodes, et cetera) wordt getoetst en verbeterd

Ad 4. Ondersteunen afdelingen bij informatiegebruik en analysemogelijkheden

Taken/Werkzaamheden omvatten het er op toezien en actief aan bijdragen dat:

- De ingezette werkzaamheden om te voorzien in de informatiebehoefte worden voortgezet.
- Nog te ontvangen data wordt vertaald naar informatie
- Ad hoc analyses naar aanleiding van vragen op diverse niveaus worden opgepakt en uitgevoerd
- Onderzocht wordt of verschillende soorten data en databronnen kunnen worden gekoppeld en in samenhang geanalyseerd

Wanneer invulling gegeven wordt aan genoemde taken en werkzaamheden, is de volgende keten van 'beleid-uitvoering-data-informatie-analyse' te realiseren:



5.2 Hoe kan dat gedaan worden?

A. Uitbreiding van capaciteit

Idealiter worden de aanbevelingen meegenomen in jaarplannen en bestaande capaciteit van de afdelingen (evolutie). Echter, er is sprake van een achterstand en grote druk om beter te sturen. Om op korte termijn en onder directe aansturing van de afdelingen in het Sociaal Domein resultaat te boeken, wordt geadviseerd om de capaciteit tijdelijk uit te breiden (revolutie). Periodiek zal moeten worden bezien wanneer deze capaciteit afgeschaald kan worden. Die afschaling is afhankelijk van de internalisering van bovenstaande aanbevelingen.

De noodzakelijke (deels tijdelijke) uitbreiding is:

1. Uitvoerder van de cultuurverandering en competentieontwikkeling (tijdelijk, 1 FTE)
2. Ketenregisseur (structureel, 1 FTE)
3. Databeheerder (structureel, 0,5 FTE MO en 0,5 FTE Jeugd)
4. Analisten (structureel, 2 FTE, voortzetting huidige tijdelijke invulling)

1. Uitvoerder van de cultuurverandering en competentieontwikkeling (tijdelijk, 1 FTE)

Deze taken kunnen bijvoorbeeld worden ondergebracht binnen de functie van de programmamanager Sociaal Domein. De genoemde taken en werkzaamheden zijn tijdelijk, omdat de bedoeling is dat met het invullen hiervan, de projectresultaten en datagestuurd werken inslijten in de dagelijkse praktijk van de organisatie. De uitvoerder onderhoudt contact met de leiding van het programma "Datagedreven werken".

2. Ketenregisseur (structureel, 1 FTE)

Deze taken kunnen deels worden ondergebracht bij de informatiemanager, maar zullen ook deels zelf opgepakt moeten worden. De taken en werkzaamheden die hier onder vallen moeten wel structureel worden ingevuld, omdat het proces continu is en bij iedere wijziging de samenhang moet worden bewaakt en vanuit overzicht keuzes gemaakt en besluiten genomen moeten worden. Het ontbreken van deze rol leidt tot stilstand en achteruitgang in de datakwaliteit en gaten in de keten waarvoor niemand verantwoordelijkheid neemt. De ketenregisseur onderhoudt contact met de leiding van het programma "Gegevensmanagement".

3. Databeheerder (structureel, 0,5 FTE MO en 0,5 FTE Jeugd)

De werkzaamheden van een databeheerder zijn als rol belegd binnen de functies van de afdeling Registratie en Beheer. In de praktijk zien we echter dat, door een toenemend aantal aanvragen voor voorzieningen, de aandacht vooral uitgaat naar registratietaken en dat beheer achterblijft. Op dit moment deze rol binnen bestaande capaciteit beleggen, is daarom niet haalbaar. Wel kan de functie tijdelijk worden ingevuld, en bij stabilisatie of terugloop van het aantal aanvragen weer worden belegd binnen bestaande functies. Mogelijk dat in die tijd ook vanuit het programma "Gegevensmanagement" meerdere mogelijkheden zijn gekomen om de rol te beleggen.

4. Analisten (structureel, 2 FTE, voortzetting huidige tijdelijke invulling)

De huidige formatie van 2 fte data-/informatieanalisten voor het Sociaal Domein is tijdelijk en ondergebracht binnen het programma Sociaal Domein. Om de medewerkers te ondersteunen en uit te dagen in het datagedreven werken is het noodzakelijk om deze formatie structureel te maken. Daarnaast houden zij zich bezig met (a) de vertaling van data naar informatie, (b) analyse van ad hoc vragen en (c) verbinden van verschillende soorten data.

B. Aansluiten bij organisatie brede ontwikkelingen

De ontwikkeling van meer datagedreven werken wordt organisatie breed ondersteund. Enerzijds is dit al een basistaak van DIA – samen met de regie op het gemeentelijk gegevensmanagement. Anderzijds heeft het bestuur het datagedreven werken onlangs als één van de top 10 prioriteiten benoemd. Er wordt momenteel een voorstel voor een organisatie breed programma uitgewerkt.

Daarnaast is er vanuit het programma "Gegevensmanagement" een ontwikkeling om in de organisatie de rol "data steward" te introduceren (pilot hiervoor loopt momenteel bij afdeling Werk & Inkomen). De rolomschrijving hiervan vertoont aanzienlijke gelijkenissen met de databeheerder rol. Daarom kan, vooruitlopend op deze ontwikkelingen, capaciteit worden georganiseerd en ingevuld voor de rol van databeheerder (al dan niet later om te zetten naar data steward).

Geadviseerd wordt, al dan niet na invulling van de capaciteit genoemd onder A, nauw aan te sluiten bij deze ontwikkelingen en het Sociaal Domein daarin als prioriteit voor te dragen.

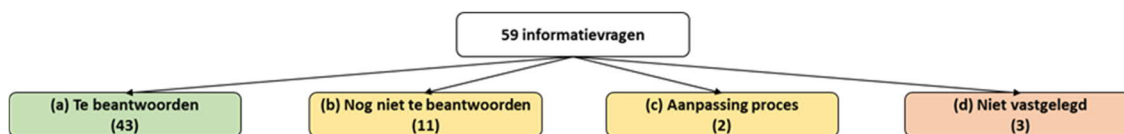
Bijlagen

Bijlage 1: Vastgestelde gegevens set stuurinformatiebehoefte

Los bestand:

Verbeteren stuurinformatie en programmering stuurgroep.docx

Bijlage 2: Informatievragen naar haalbaarheid



Informatievragen

Jeugd	MO
-------	----

Te beantwoorden informatievragen met voldoende kwaliteit:

- Het aantal cliënten in zorg
- Het aantal ingestroomde cliënten
- Het aantal uitgestroomde cliënten
- Gemiddelde zorgduur in weken
- Het percentage cliënten waarvoor er een betaling is geboekt
- Het aantal verstrekkingen
- Het geboekte bedrag (in €)
- De uitnutting (in € en %)
- Het aantal cliënten ouder dan 18 jaar
- Aantal cliënten van 17,5 jaar oud zonder VOT voor 18+ zorg
- Het aantal recidiverende cliënten
- De top 20 duurste cliënten
- Het aantal cliënten dat voor 80 procent van de kosten zorgt
- De gemiddelde zorgintensiteit
- De gemiddelde zorgkosten per cliënt
- De wachttijd (verschil tussen VOT en MAZ)

- Het aantal cliënten met hulpverlening
- Het aantal cliënten met enkelvoudige of meervoudige zorg
- Het aantal ingestroomde cliënten
- Het aantal uitgestroomde cliënten
- Het percentage cliënten waarvoor er een betaling is geboekt
- Het aantal verstrekkingen (toewijzingen voor een product)
- Het aantal cliënten op een wachtlijst
- Het geboekte bedrag (in €)
- De uitnutting (in %)
- De uitnutting (in €)
- Het begrootte bedrag (in €)
- Het aantal lopende werkprocessen
- Het aantal gestarte werkprocessen
- Het aantal geëindigde en/of afgehandelde werkprocessen
- De productie (afgeronde beoordelingen)
- De cumulatieve doorlooptijd van de productie in werkdagen/kalenderdagen
- De werkvoorraad
- De cumulatieve doorlooptijd van de werkvoorraad in werkdagen/kalenderdagen
- Aantal hercontroles
- Aantal spoedmeldingen
- Aantal meldingen die binnen/buiten termijn vallen
- Aantal aanvragen die binnen/buiten termijn vallen
- Het aantal recidiverende cliënten binnen dezelfde regeling/categorie
- Het percentage facturen binnen termijn contactafspraken ingediend
- Uitnuttingspercentage van de omvang
- De gemiddelde zorgduur
- De gemiddelde kosten

Nog niet te beantwoorden informatievragen:

- CJG - Aantal unieke jeugdigen
- CJG - Aantal informatie en advies-contactmomenten
- CJG - Instroom unieke jeugdigen
- CJG - Uitstroom unieke jeugdigen
- CJG - Aantal geleverde producten
- CJG - Gemiddelde duur begeleiding

- SWT - Aantal unieke klanten
- SWT - Instroom unieke klanten
- SWT - Uitstroom unieke klanten
- SWT - Aantal geleverde producten
- SWT - Verwijzingen tijdens traject

Informatievragen waar aanpassing van het proces is benodigd:

- De cliënt-tevredenheid
- Aantal op en afschalende cliënten

Niet te beantwoorden informatievragen:

- De cliëntervaring

- Aantal klachten
- Aantal ingediende bezwaren

Bijlage 3: Dashboard Kwartaalgesprekken

Losse bestanden:

Voorbeeld Dashboard - MO - Q-gesprekken - v0.3.docx

Voorbeeld Dashboard - Jeugdzorg - Q-gesprekken v0.2.docx

Bijlage 4: Budgethoudersdashboard

Losse bestanden:

Voorbeeld Dashboard - BHO - MO.docx

Voorbeeld Dashboard - BHO - Jeugdzorg.docx

Bijlage 5: Voortgangsrapportage en bijbehorend dashboard

Losse bestanden:

Voorbeeld Bestuursrapportage Jeugd.docx

Voorbeeld Bestuursrapportage MO.docx

Bijlage 6: Achtergrondinformatie programmeringsvoorstellen

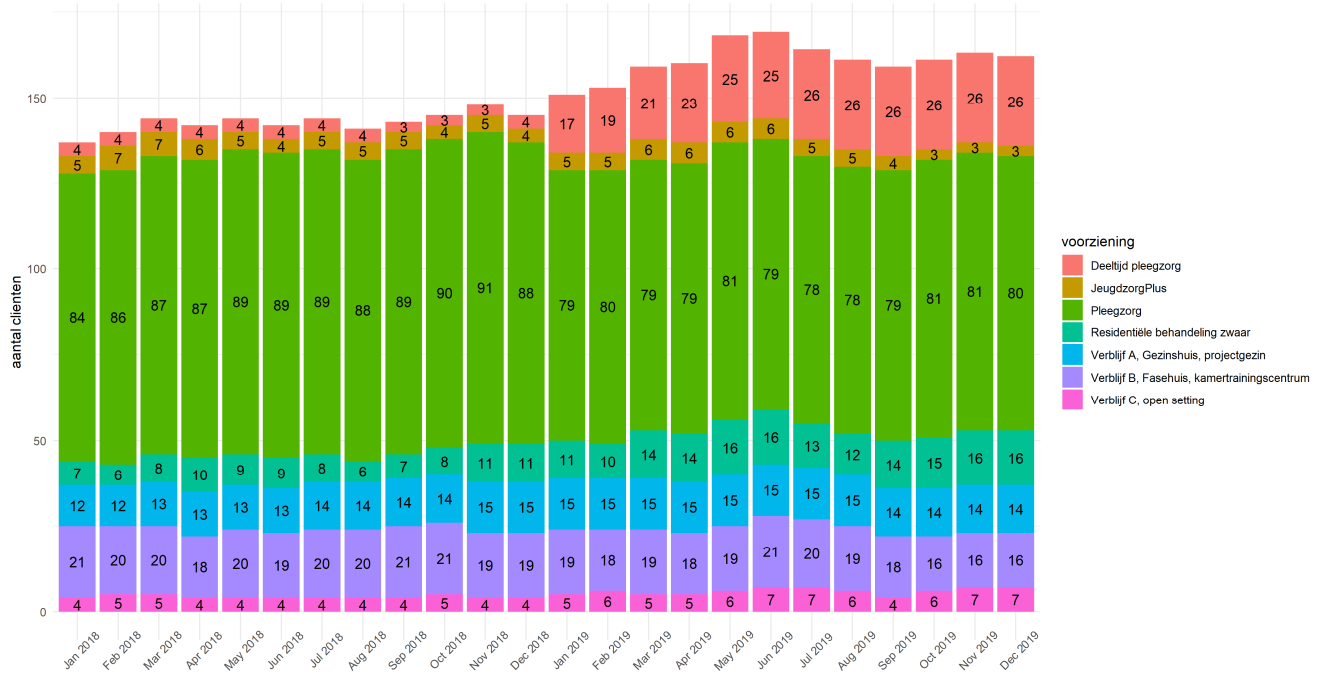
Gegevens programmeringsvoorstel Jeugd:

Voor 2019 zag het zorggebruik (in omzet en aantal cliënten) voor Jeugdhulp met verblijf er als volgt uit, naar productcode en aanbieder:

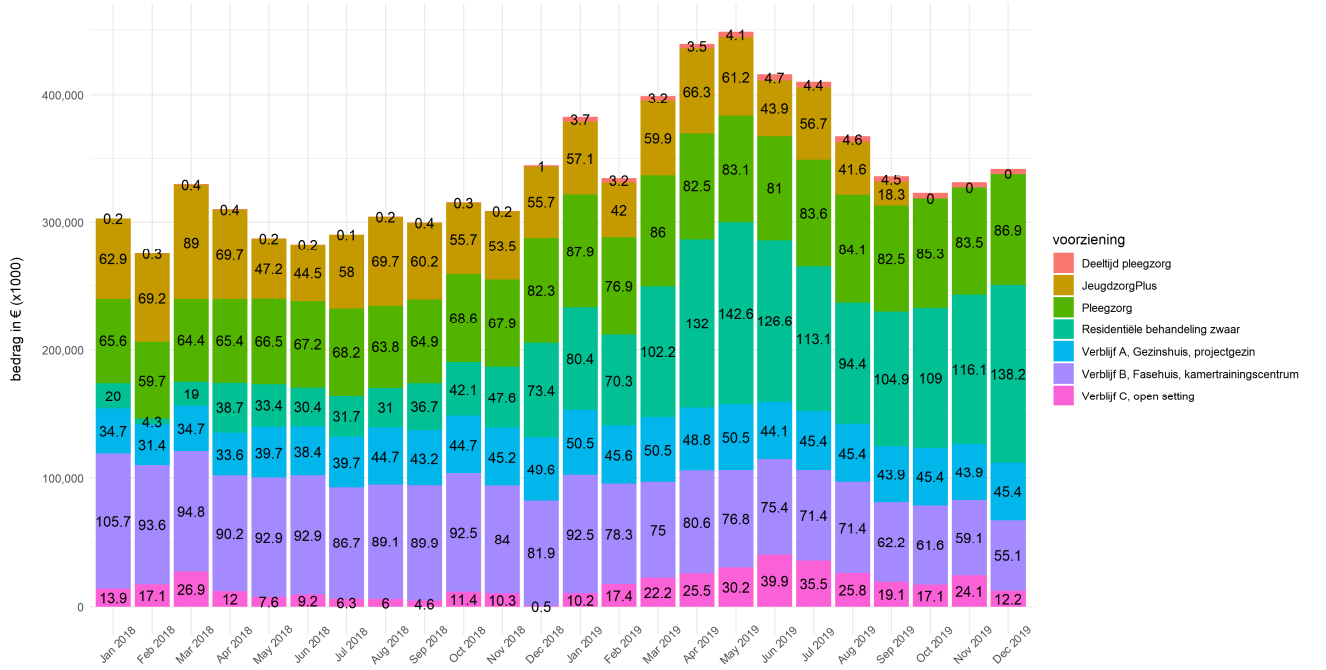
		2019			
Product	Aanbieder	Omzet	#	Aandeel	
Residentiële behandeling zwaar	Reinaerde (Light)	11.927	1	31%	
	GGZ Noord-Holland-Noord	31.559	1		
	Prinsentichting (Light)	98.787	2		
	Parlan jeugdhulp	157.114	5		
	Stichting Pluryn Groep	261.292	4		
	Lijn5 (2018 Light, 2019 gecontracteerd)	340.358	5		
	Kenter jeugdhulp (deels light)	1.112.017	24		
Subtotaal Residentieel		2.013.053	42		
JeugdzorgPlus	Spirit	23.302	1		
	Stichting Pluryn Groep	73.106	1		
	Parlan jeugdhulp	794.566	17		
Subtotaal JZPlus		890.975	19		
Verblijf C, open setting	PerspektieV B.V. (Light)	16.321	1	31%	
	Xperanza Nederland BV (Light)	30.465	1		
	Huize Edgar (Light)	36.222	1		
	Stichting SIG	44.517	2		
	Parlan jeugdhulp	48.388	1		
	KTC Bolsward (Light)	48.899	1		
	Zorginstelling Jejuo-land (light)	53.431	1		
	Stichting Vitree (Light)	54.826	1		
	KW De Klimop (Light)	70.980	1		
	Multi Plus Zorg & Dienstverlening (light)	90.280	1		
	Stichting Driestroom (jeugd light)	99.895	2		
	Lijn5 (2018 Light, 2019 gecontracteerd)	110.047	3		
	Kenter jeugdhulp (deels light)	404.243	20		
Subtotaal Verblijf C		1.108.512	36		
Verblijf A, Gezinshuis, projectgezin	Stichting Heemz.org.	2.750	1	19%	
	Gezinshuis ValBiDam (Light)	31.800	1		
	Zorgzaamheid (light)	38.250	2		
	Men Training Salland (Light)	51.722	1		
	Lijn5 (2018 Light, 2019 gecontracteerd)	59.248	1		
	Stichting Pluryn Groep	59.411	1		
	Parlan jeugdhulp	99.615	2		
	Stichting SIG	113.776	2		
	Kenter jeugdhulp (deels light)	787.318	14		
Subtotaal Gezinshuis		1.243.891	25		
Verblijf B, Fasehuis, kamertrainingscentrum	Pactum Jeugd- en Opvoedhulp (Light)	28.404	1		
	Stichting Joy Living (light)	51.243	1		
	Stichting Levazorg (Light)	103.176	3		
	Kenter jeugdhulp (deels light)	1.128.873	31		
Subtotaal Fasehuis		1.311.696	36		
Pleegzorg	Parlan jeugdhulp	6.979	5	50%	
	Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs	8.100	1		
	Stichting Timon (Light)	12.462	1		
	Enver Jeugd en Opvoedhulp (Light)	13.210	1		
	Leger des Heils Noord-Holland	30.324	2		
	Spirit	34.063	3		
	William Schrikker Stichting Gezinsvormen	218.625	18		
Kenter jeugdhulp (deels light)	1.062.053	94			
Subtotaal Pleegzorg		1.385.816	125		
Deeltijd pleegzorg	Spirit	598	1		
	William Schrikker Stichting Gezinsvormen	3.390	1		
	Kenter jeugdhulp (deels light)	64.606	29		
Subtotaal Pleegzorg Deeltijd		68.594	31		
Totaal		8.022.537	314	100%	

En de ontwikkeling van de aantallen cliënten en kosten per product over de afgelopen twee jaar zag er als volgt uit:

JEUGDZORG - VERBLIJF
aantal cliënten per maand per voorziening



JEUGDZORG - VERBLIJF
kosten per maand per voorziening



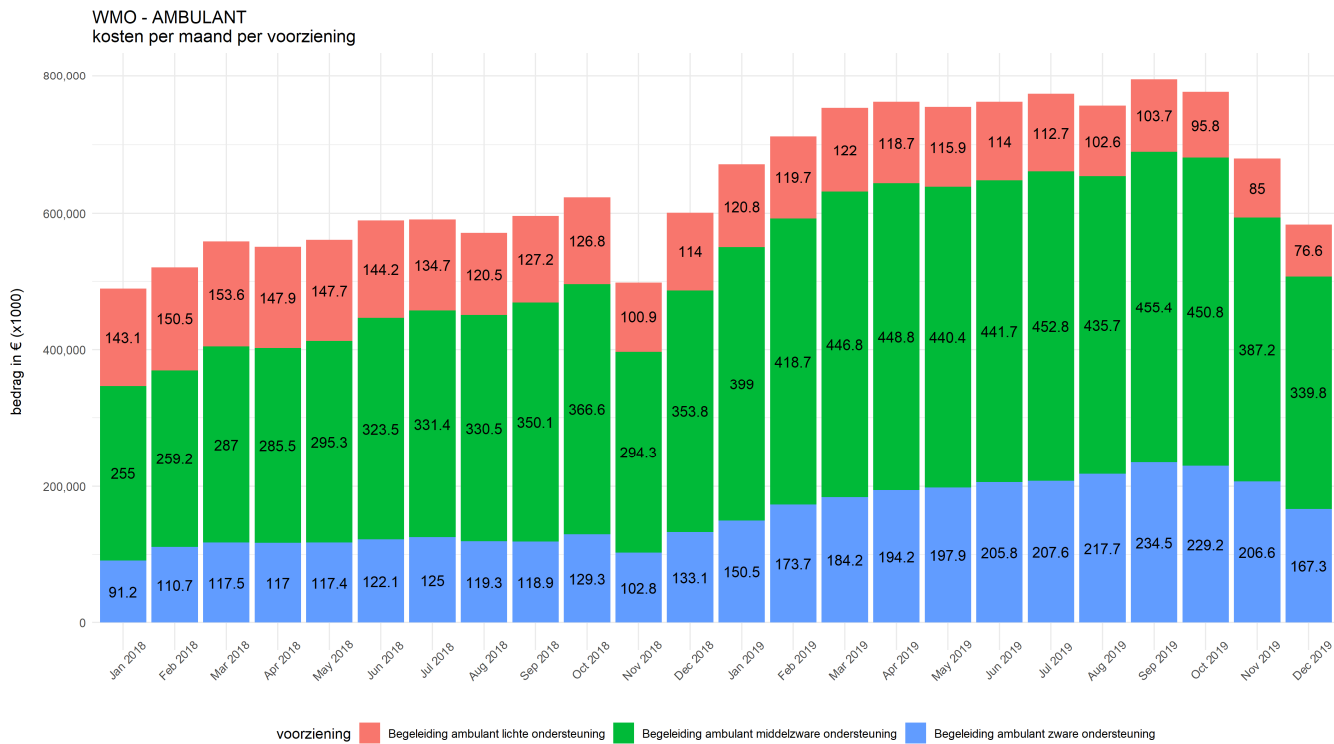
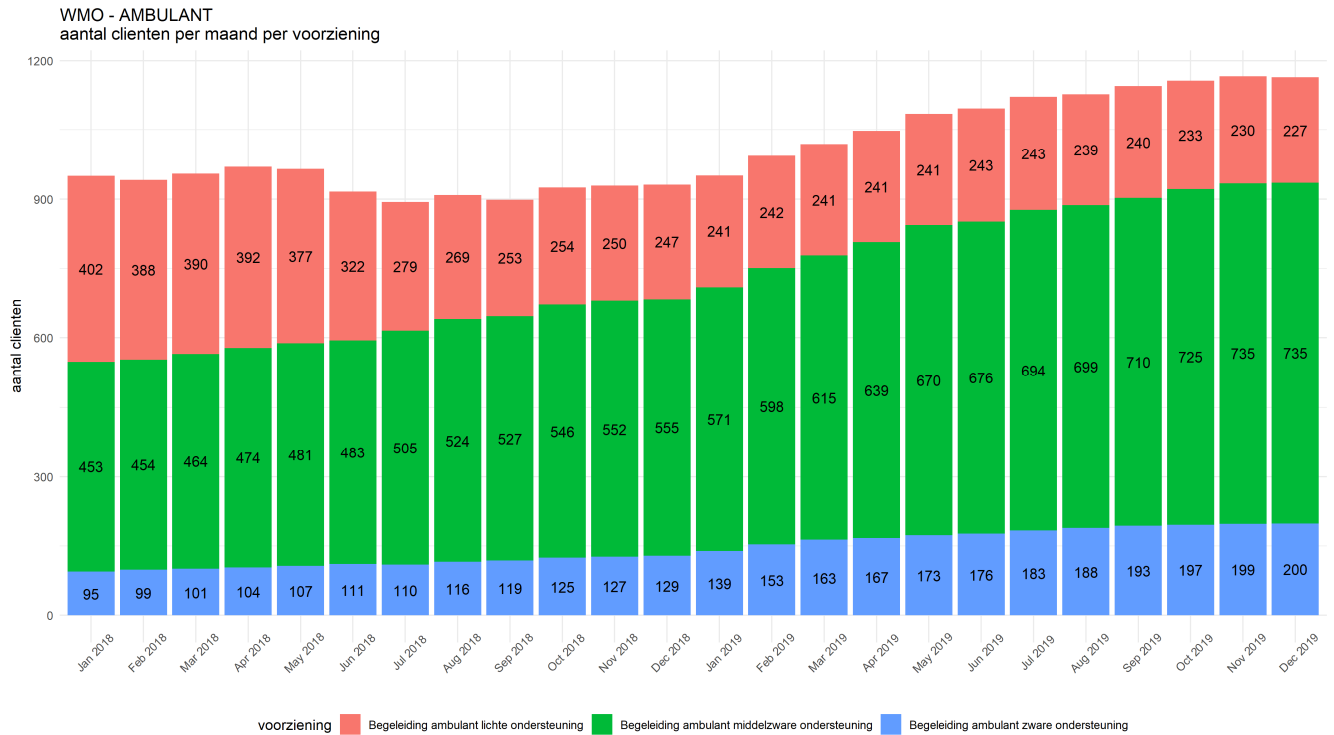
Gegevens programmeringsvoorstel Wmo:

Voor 2019 is het beeld van cliënten en de gemiddelde kosten per cliënt over deze producten als volgt:

2019					
Product	Aanbieder	Omzet	#	Aandeel	Gem. €
Zwaar	Flexicura	680	1	19%	5.729
	Lievegoed	1.069	1		
	Boba levensloopbegeleiding B.V.	2.333	1		
	De Hartekamp Groep	2.641	1		
	Parnassia Groep	3.429	1		
	Zorgbalans Stichting	3.586	1		
	Sude Zorg BV	6.156	1		
	Heliomare	7.825	2		
	Kennemerhart (SHDH)	12.150	5		
	Megakids	12.852	2		
	Ons Tweede Thuis	13.962	2		
	Axon Zorg B.V. (Sensa Zorg)	17.611	3		
	Ontmoeting	18.176	3		
	Stichting Philadelphia Zorg	18.727	1		
	Stichting SIG	68.483	12		
	Leger des Heils Noord-Holland	104.182	18		
	Voorzet B.V.	116.342	23		
	Linde Stichting De	293.878	35		
RIBW KAM	573.418	110			
Totaal zwaar		1.277.500	223		

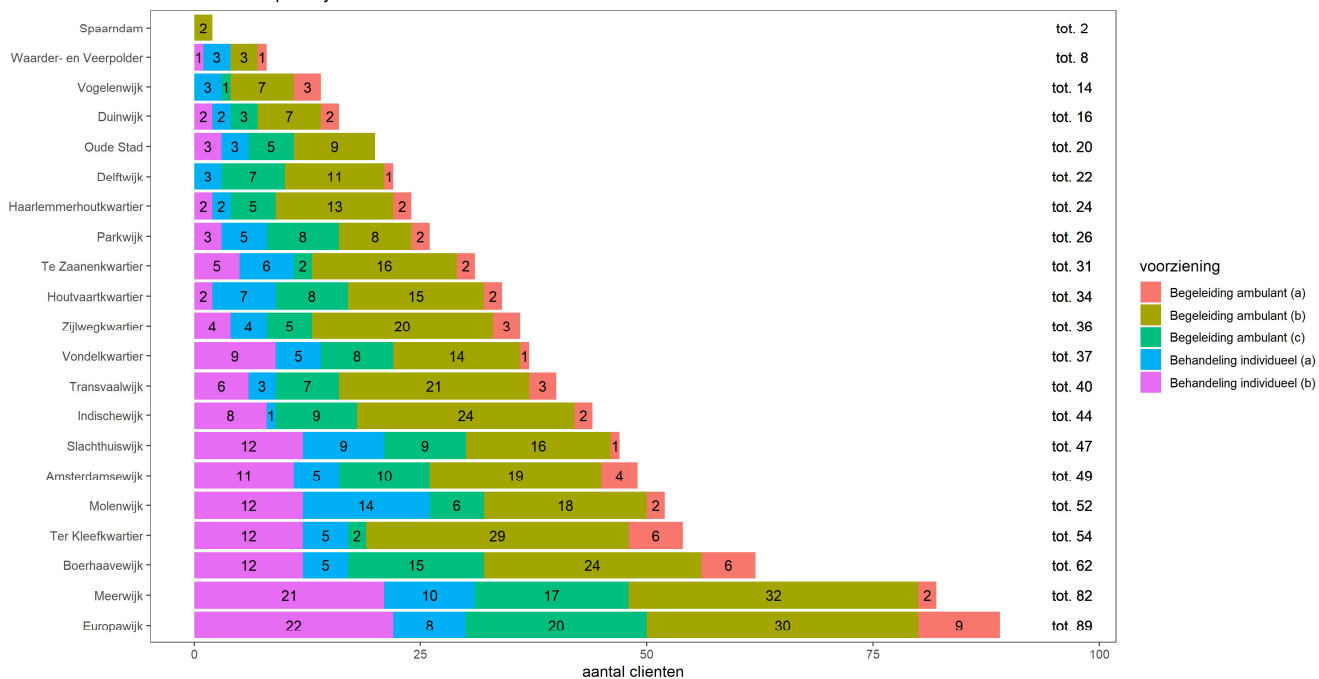
2019					
Product	Aanbieder	Omzet	#	Aandeel	Gem. €
Middelzwaar	Raphaelstichting	449	1	62%	3.614
	Alfa & Zorg	731	1		
	Windroos Foundation	1.056	1		
	Unal Zorg B.V.	1.462	1		
	Prodeba B.V.	2.050	1		
	Lievegoed	2.462	1		
	Odion	3.458	1		
	Arkin (ROADS B. V.)	5.280	2		
	De Waerden	5.843	2		
	Boba levensloopbegeleiding B.V.	7.704	5		
	Pamassia Groep	8.424	7		
	Kennemerhart (SHDH)	8.941	5		
	Flexicura	9.240	1		
	Viva! Zorggroep	9.797	4		
	Sys Zorg/S. YILMAZ-ONAL	12.989	3		
	Praktijk Irene Heim	13.147	1		
	Sude Zorg BV	14.150	2		
	Home Instead Thuiservice Kennemerland	16.289	3		
	Zorgbalans Stichting	21.218	11		
	Megakids	21.494	7		
	Stichting Philadelphia Zorg	30.232	14		
	Werk & Begeleiding NH B.V. (Philadelphia)	45.910	11		
	Axon Zorg B.V. (Sensa Zorg)	47.150	9		
	Ons Tweede Thuis	68.084	21		
	Heliomare	73.559	25		
	Ontmoeting	81.154	22		
	Leger des Heils Noord-Holland	94.142	28		
Voorzet B.V.	193.544	71			
De Hartekamp Groep	201.529	37			
Stichting SIG	271.019	95			
Linde Stichting De	568.286	100			
RIBW KAM	844.334	250			
Totaal Middelzwaar		2.685.126	743		
Licht	Home Instead Thuiservice Kennemerland	243	1	19%	2.509
	PrivaZorg WMO	389	1		
	Pamassia Groep	964	4		
	De Waerden	1.810	2		
	Unal Zorg B.V.	2.208	1		
	Praktijk Irene Heim	3.366	2		
	Flexicura	3.985	1		
	Zorgbalans Stichting	5.053	2		
	Sude Zorg BV	5.443	3		
	De Zorgspecialist B.V.	5.767	2		
	Arkin (ROADS B. V.)	5.954	2		
	Voorzet B.V.	6.481	3		
	Ons Tweede Thuis	10.485	3		
	Axon Zorg B.V. (Sensa Zorg)	10.940	3		
	Kennemerhart (SHDH)	13.282	9		
	Stichting Philadelphia Zorg	14.010	22		
	Sys Zorg/S. YILMAZ-ONAL	14.337	3		
	Raphaelstichting	15.273	6		
	Viva! Zorggroep	16.111	7		
	Heliomare	16.599	4		
	Ontmoeting	19.902	7		
	Leger des Heils Noord-Holland	30.783	10		
	Stichting SIG	44.724	22		
RIBW KAM	55.797	37			
Werk & Begeleiding NH B.V. (Philadelphia)	65.923	23			
De Hartekamp Groep	67.457	20			
Linde Stichting De	134.864	28			
Totaal Licht		572.150	228		
Eindtotaal		4.534.777	1.194	81%	3.798

En de ontwikkeling van de aantallen cliënten en kosten per product over de afgelopen twee jaar zag er als volgt uit:

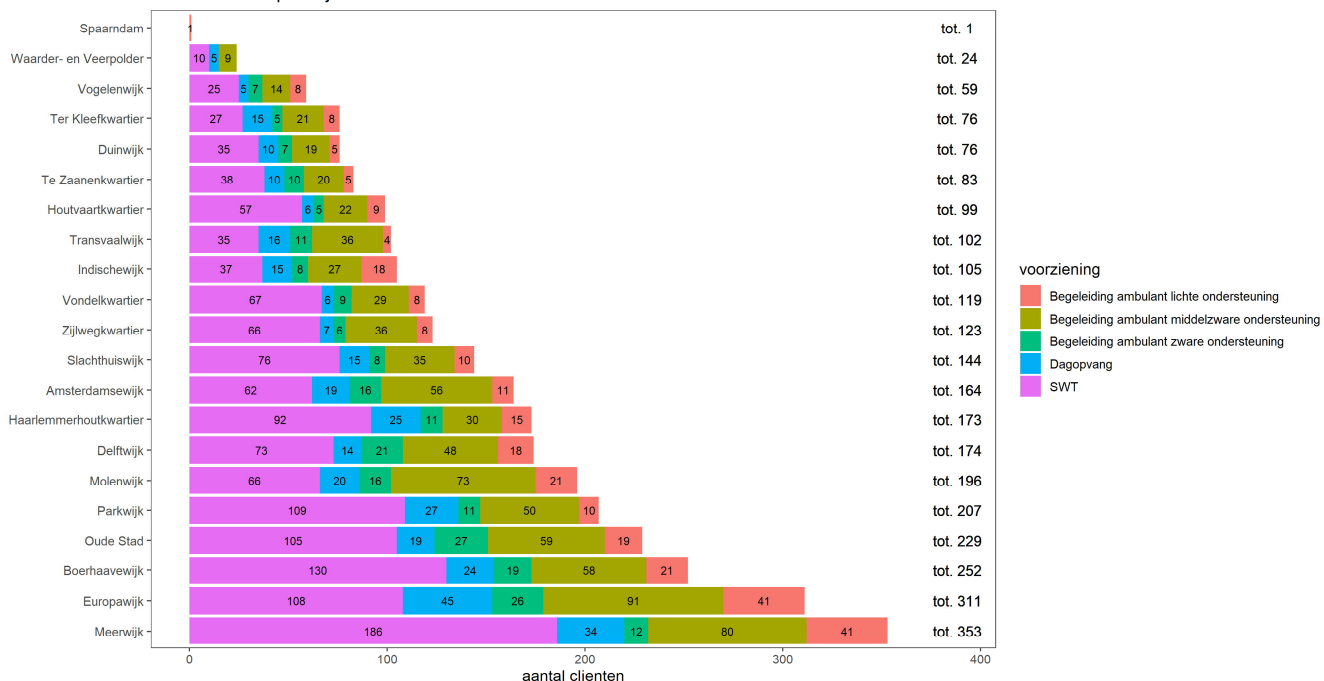


Gegevens programmeringsvoorstel wijken

JEUGDZORG - AMBULANTE BEGELEIDING aantal cliënten per wijk - 2019



WMO/SWT - AMBULANTE BEGELEIDING aantal cliënten per wijk - 2019



Dit is een uitgave van gemeente Haarlem,
26 maart 2020

Postbus 511
2003 PB Haarlem
Tel. 14 023

haarlem.nl