



**Gemeente  
Haarlem**

# **Versterking governance Wmo en Jeugd**

## Richtlijn governance

11 april 2020  
Piet Haker  
PG

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Aanleiding</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Doelstelling</b>	<b>3</b>
	2.1 Nadere duiding	3
	2.2 Randvoorwaarden	3
<b>3.</b>	<b>Huidige werkwijze</b>	<b>4</b>
	3.1 Bestuur	4
	3.2 Directie	4
	3.3 Vakafdelingen	4
<b>4.</b>	<b>Organisaties met een verhoogd risicoprofiel</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>Nieuwe afspraken</b>	<b>6</b>
	5.1 Bestuur	6
	5.2 Directie	6
	5.3 Vakafdelingen	6
	<b>Bijlage Regionale overlegstructuur</b>	<b>8</b>

# 1. Aanleiding

In oktober 2019 heeft het college de informatienota 'versterken van de sturing in het sociaal domein' (2019/608361) aan de Raad gezonden. Hierin staan vier projecten aangekondigd waarmee een forse stap wordt gezet in het versterken van het sturingsinstrumentarium.

Het gaat om de volgende vier projecten:

- Project versterking governance sociaal domein
- Project versterking sturing & programmering
- Project optimaliseren toegang (okt-mrt)
- Project integrale aanpak Multiprobleemgezinnen

# 2. Doelstelling

Het project Governance is gericht op het tot stand brengen van een partnerschap en samenwerking, waarbij zowel in het netwerk van gemeenten en gezamenlijke instellingen als bilateraal tussen gemeente en instellingen sprake is van dialoog en sturing. Deze vindt zowel plaats op strategisch, tactisch als operationeel niveau, maar heeft op elk niveau een ander karakter.

Op strategisch niveau staan de ontwikkeling van het stelsel en de jaarafspraken centraal en op tactisch niveau het overleg over de voortgang en uitvoering. Op operationeel niveau richt het gesprek zich eerder op professionele uitwisseling en onderling leren. Deze drie niveaus hangen direct samen en in de uitvoering moeten hiertussen logische verbanden worden gelegd.

## 2.1 Nadere duiding

De verankering van de bestuurlijke sturing op de partners in het sociaal domein (Jeugd en Wmo) moet worden versterkt. Eind 2014 is dit al benoemd (Nota: Uitvoeringsbesluiten transitie sociaal domein (december 2014, BBV 2014/462684). Ook nu nog geldt dat een zorgvuldige inrichting van zowel de governance (sturing) als de administratieve organisatie (beheersing) gewenst is om zowel de verbeterde kwaliteit van dienstverlening (effectiviteit), als de beoogde besparingen (efficiency) te realiseren. Versterking van de governance kan ervoor zorgen dat de beoogde versterking van effectiviteit en efficiency optreedt en met elkaar in balans is, door verantwoordelijkheden en sturing goed te beleggen.

Het project Governance richt zich met name op het organiseren en inrichten van het strategisch niveau en met focus op die contractpartners die een zeker risicoprofiel kennen.

## 2.2 Randvoorwaarden

Het project Sturing & Programmering heeft onmiskenbaar samenhang met het project versterking Governance. Immers, de informatie moet gebruikt worden in de overleggen met individuele aanbieders of groepen van aanbieders. Soms gericht op een specifiek knelpunt, soms op grotere (transformatie) vraagstukken.

Harde informatie uit de systemen zijn de primaire basis voor contractgesprekken (tactisch niveau). Maar de gesprekken kunnen ook 'zachte informatie' opleveren, die van belang is voor het strategische niveau, in de planning van gesprekken zal daar ook rekening mee gehouden worden (bestuurlijke overleggen na voortgangsgesprekken).

Aan de kant van de gemeente is, met name via het contractmanagement, al het nodige georganiseerd richting aanbieders. Ook in de aanbestedingsdocumenten zijn afspraken opgenomen over onder meer de inhoud en frequentie van voortgangsrapportages. In de volgende aanbestedingsronde kan dit waar nodig worden aangescherpt.

## 3. Huidige werkwijze

### 3.1 Bestuur

Het bestuur is betrokken in de vaak regionale bestuurlijke overleggen en stuurgroepen rondom regionale samenwerking en financiering. Ook fungeert het bestuur als escalatiemogelijkheid in situaties waarbij knelpunten ontstaan in samenwerking of (zorg) continuïteit.

Vanuit het (regionale) jeugddomein is de behoefte geuit om onderwerpen thematisch en inhoudelijk te agenderen met strategische partners in het jeugddomein. Dit wordt nu opgepakt en regionaal georganiseerd.

### 3.2 Directie

De directie biedt een escalatiemogelijkheid als hiertoe aanleiding is. Daarnaast wil de directie ook inhoudelijk gevoed worden, onder meer om invulling te geven aan de netwerkrol op regionaal of landelijk niveau. Dit gebeurt onder andere via de ambtelijke stuurgroep sociaal domein, waarvan de directeur voorzitter is.

### 3.3 Vakafdelingen

Op operationeel niveau wordt binnen de vakafdelingen invulling gegeven aan het contractmanagement door de contractmanager en hun equivalent bij de betreffende organisatie. De voortgangsgesprekken tussen aanbieders en contractmanagers krijgen steeds meer een gestandaardiseerde werkwijze.

De agenda is als volgt:

- Cijfers en informatie uit management- en kwartaalrapportage (P en Q en budgetontwikkelingen)
- Wachtlijst en wachttijd
- Ontwikkelingen/transformatie
- Administratieve processen (berichtenverkeer)
- Verwijsindex (jeugd)

- Klachten
- SROI
- Toezicht
- Onderaannemers

Door een goede verslaglegging en actief monitoren van opvolging van de gemaakte afspraken kan hiermee direct gestuurd worden en dragen de gesprekken bij aan het systeem van interne beheersing.

Op tactisch niveau wordt binnen de vakafdelingen invulling gegeven aan het contractmanagement door de contractmanager in combinatie met beleidsontwikkelingen. Hier komen meer kwalitatieve aspecten van de contractrelatie aan de orde. Binnen de afdeling MO gebeurt dit in de vorm van thematafels. In het jeugddomein gebeurt dit regionaal.

Op strategisch niveau ligt het accent op het (gezamenlijk) realiseren van transformatiedoelen in het sociaal domein. Binnen de afdeling MO krijgt dit vorm in de beleidstafel die breder is samengesteld dan contractpartners. Deze beleidstafel is gericht op grote stedelijke trends en ontwikkelingen in het sociaal domein, gezamenlijk draagvlak en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het sociaal domein zowel inhoudelijk als financieel. In het jeugddomein gebeurt dit regionaal.

## 4. Organisaties met een verhoogd risicoprofiel

Gelet op de doelstelling van het project richten we ons op organisaties met een verhoogd risicoprofiel. We gaan ervan uit dat organisaties die hieraan niet voldoen, op voldoende adequate wijze worden gemonitord binnen het operationele contractmanagement.

Organisaties met een verhoogd risicoprofiel hebben de volgende (combinatie van) kenmerken:

- Er is sprake van een groot financieel contractvolume
- Er is sprake van een groot aantal cliënten
- Er is sprake van een relatief hoge kostprijs per product (zeer specialistische intensieve zorg)
- Er is sprake van een onverwacht snelle volumetoename
- Er is sprake is van financiële problematiek waarbij zorgcontinuïteit voor de klant of continuïteit voor de organisatie in het geding is, of er is sprake van een verbeterplan bij de organisatie

Voor de WMO (excl. vervoer- en woonvoorzieningen) en Jeugd kunnen we op elk moment uit het financiële dashboard halen de contractpartners selecteren die voldoen aan de eerste drie kenmerken.

# 5. Nieuwe afspraken

## 5.1 Bestuur

Bestuurders willen een netwerk opbouwen en onderhouden met de (grote) organisaties met wie wordt samengewerkt. Bijvoorbeeld aan de hand van inhoudelijke, of thematische discussies over het behalen van transformatiedoelen, de onderlinge samenwerking en ook voor het creëren van medeverantwoordelijkheid ten aanzien van bijvoorbeeld kostenbeheersing. Daarom organiseren we periodiek bestuurlijk overleg met betrokken organisaties. Dat kan zijn één-op-één, het kan ook in groter verband zodat debat met en tussen organisaties kan worden gefaciliteerd.

Het bestuur komt dan ook op verschillende momenten in beeld:

1. Het maken van lokale samenwerkingsafspraken of voortgangsoverleggen met organisaties
2. Het maken van regionale samenwerkingsafspraken over en met organisaties die een (boven) regionale functie hebben
3. Het maken van regionale samenwerkingsafspraken over en met organisaties of waarvoor Haarlem een centrumfunctie heeft
4. Crisismanagement: het voeren van overleg met organisaties in 'zwaar weer' waar
  - de zorgcontinuïteit voor de doelgroep en voor de organisatie in het geding is
  - het beheersen van de problematiek (damage control) aan de orde is en
  - bestuurders op worden aangesproken op hun bestuurlijke verantwoordelijkheid door de Raad of door het Rijk.

## 5.2 Directie

Ieder kwartaal ontvangen directie en verantwoordelijk wethouder een rapportage over de cliëntstromen, de financiën en de kwaliteit van de eerstelijnsvoorzieningen en de maatwerkvoorzieningen. Dit kan aanleiding zijn voor nader overleg met een contractpartner. De directie komt daarnaast in beeld op het moment dat een organisatie in (financieel) zwaar weer komt, of waar om andere redenen een verbeterplan wordt uitgevoerd. Deze gesprekken zijn gericht op zorgcontinuïteit voor de doelgroep en voor de organisatie als deze een onmisbare schakel in de zorgketen is, en het beheersen van de problematiek (damage control).

## 5.3 Vakafdelingen

Op operationeel niveau wordt binnen de vakafdelingen invulling gegeven aan het contractmanagement door de contractmanager en hun equivalent bij de betreffende organisatie. De voortgangsoverleggen tussen aanbieders en contractmanagers volgen een gestandaardiseerde werkwijze. Per aanbieder wordt over het afgelopen kwartaal de voortgang en uitvoering besproken, verbeterafspraken gemaakt en bewaakt.

Op tactisch niveau wordt binnen de vakafdelingen invulling gegeven aan het contractmanagement door de contractmanager en het budgethouderschap van de afdelingsmanager. Hier komen naast volumeontwikkelingen (cliënten en budget) meer kwalitatieve aspecten van de contractrelatie aan de orde. Welke uitvoeringsafspraken zijn er met elkaar gemaakt en werken deze nog? In samengestelde groepen van aanbieders stand- en stroominformatie analyseren en duiden, best

practices delen, kwaliteitsontwikkeling evalueren. Bestrijkt het lopende jaar en vooruitblik naar de afspraken voor het volgende jaar.

Deelnemers vanuit de gemeenten zijn: contractmanager, financieel adviseur en eventueel beleidsadviseur.

Op strategisch niveau ligt het accent op het (gezamenlijk) realiseren van transformatiedoelen in het sociaal domein. Het gaat hier over het stelselniveau, hoe hebben we deze ingericht, wat gebeurt er in het land en binnen het vakgebied, innovatie. Ook de relatie met sociaal wijkteam, CJG en sociale basis is hier aan de orde.

Er wordt geëvalueerd en naar de toekomst gekeken, hier komt de ontwikkelagenda op tafel. Er wordt alvast gekeken naar wijzigingen in de omgeving of doelgroep die impact hebben op het lopende. Op strategisch niveau wordt met deze organisaties tevens gekeken naar geaggregeerde volume- en budgetontwikkelingen en indringender gesproken over medeverantwoordelijkheid ten aanzien van de financiële problematiek binnen het sociaal domein. Het bestrijkt in ieder geval de aanbestedingsperiode en geeft een meerjarige doorkijk naar de toekomst.

Dit niveau betreft afdelingsmanagement en directie van de betreffende organisatie.

	Onderwerp	Niveau	Deelnemers	Minimale frequentie
<b>Contract-management</b>				
Operationeel	Zie gespreksleidraad	Vak-afdeling	Contractmanager	1 x per kwartaal
Tactisch	Volume- en budget-ontwikkelingen, kwalitatieve onderwerpen, individuele ontwikkelagenda	Vak-afdeling	Contractmanager Beleidsadviseur Bedrijfsvoeringsadviseur Management	1 x per half jaar
Strategisch	Transformatiedoelen, gezamenlijke ontwikkelagenda Volume- en budget-ontwikkeling op jaarbasis	Vak-afdeling	Contractmanager Beleidsadviseur Afdelingsmanager	1 x per half jaar
<b>Crisismanagement</b>	Zorgcontinuïteit Continuïteit organisatie Risicobeheersing	Vak-afdeling Directie Bestuur	Contractmanager Bedrijfsvoeringsadviseur Afdelingsmanager Wethouder	Op basis van wat nodig is
<b>Inhoudelijk/ thematisch</b>	Afhankelijk van onderwerp	Vakafdeling Directie Bestuur	Beleidsadviseur Wethouder	Periodiek

# Bijlage Regionale overlegstructuur

Bestuurlijk overleg regionaal	Niveau	Frequentie
PFO Sociaal Domein	Zuid Kennemerland IJmond Haarlemmermeer	Elke zes weken
PFO Jeugd	Zuid Kennemerland IJmond Haarlemmermeer	Elke zes weken
Stuurgroep Veilig Thuis	Zuid Kennemerland IJmond Haarlemmermeer Bestuurder Veilig Thuis	Elke zes weken
Stuurgroep Kenter	Zuid Kennemerland IJmond Haarlemmermeer Bestuurder Kenter	Periodiek
Stuurgroep Doelgroepenvervoer	Zuid Kennemerland IJmond Haarlemmermeer	Elke zes weken
Bestuurlijk Overleg Zorg voor Jeugd	Zuid Kennemerland IJmond Haarlemmermeer	Drie keer per jaar
Bestuurlijk Overleg Jeugdbescherming en reclassering Noord-Holland	Bovenregionaal, incidenteel met aanbieders	Zes keer per jaar
G40	Bovenregionaal	Zes keer per jaar
Bestuurlijk Netwerk Jeugd BJ42	Bovenregionaal	Zes keer per jaar



Dit is een uitgave van gemeente Haarlem,  
[Kies datum]

**Tekst:** [Naam],  
**Fotografie:** [Naam],  
**Ontwerp:** [Naam],  
**Drukwerk:** [Naam]

---

Postbus 511  
2003 PB Haarlem  
Tel. 14 023

[haarlem.nl](http://haarlem.nl)