


Door het downloaden van dit bestand gaat u akkoord met de voorwaarden die zijn verbonden aan het gebruik van i-kompas. Kijk voor meer informatie op www.i-kompas.nl/gebruik-i-kompas

The logo for 'adlasz' is displayed in a bold, lowercase, sans-serif font. It is positioned on a light green rectangular background.

Samenwerken
aan inzicht en
perspectief

A decorative graphic consisting of several horizontal blue lines of varying lengths, creating a sense of depth and movement, located in the bottom right corner of the page.

Handreiking project ‘verbetering bedrijfsvoering jeugdhulp’


[naam gemeente]

Versie: [versie]

Opgesteld door: [naam]

Besproken met: [naam]

Datum: [datum]

A decorative horizontal bar at the bottom left of the page, consisting of a dark blue segment on the left and a lighter blue segment on the right.

Inhoud

Inleiding	3
1. Projectorganisatie	4
2. Quickscan Jeugd	4
3. Doelstellingen en projectresultaat	4
4. Randvoorwaarden en risico's	5
5. Analyse managementgebieden	6
5.1. Governance	6
5.2. Beleid	6
5.3. Primair proces	7
5.4. Planning & Control	7
5.5. ICT	7
5.6. HRM	7
6. Implementatieplan	8
7. Implementatie en scenario planning	8
Bijlagen	9
Bijlage 1: Format startdocument verbetering bedrijfsvoering	9
Bijlage 2: Format implementatiedeelplan verbetering bedrijfsvoering	9
Bijlage 3: Format implementatieplan verbetering bedrijfsvoering	9
Bijlage 4: Format planning	9

Inleiding

Veel gemeenten worden in het sociaal domein, specifiek op het beleidsterrein jeugdhulp, geconfronteerd met een groeiende vraag naar zorg en ondersteuning. Tegelijkertijd is er sprake van flinke bezuinigingen. Veel gemeenten worden verrast door budgetoverschrijdingen en hebben te maken met structurele financiële tekorten.

Om toekomstige budgetoverschrijdingen tijdig te signaleren is integrale focus op beleid en uitvoering, stringenter monitoring en sturing op kosten noodzakelijk. Deze handreiking geeft u inzicht, overzicht en praktische handvatten bij de projectmatige aanpak uw bedrijfsvoering te verbeteren en grip te krijgen op uw financiën; het vormt als het ware uw “jeugd Kompas”. Dit proces bestaat uit de volgende zeven stappen:

Stap 1: Formeren projectorganisatie.

Stap 2: Het schetsen van de situatie met behulp van de Quicksan Jeugd.

Stap 3: Het formuleren van de doelstellingen en de projectresultaten.

Stap 4: Het formuleren van de randvoorwaarden en het in beeld brengen van risico's.

Stap 5: Het inventariseren van alle onderdelen van de bedrijfsvoering met behulp van een analyse en beschrijving van alle relevante managementgebieden¹².

Stap 6: Opstellen implementatieplan³.

Stap 7: Implementatie van de verbeteringen in de reguliere organisatie, de borging van de verbetering en financiële stabiliteit met behulp van scenario planning.



¹ Bijlage 1: Format startdocument verbetering bedrijfsvoering

² Bijlage 2: Format implementatiedeelplan verbetering bedrijfsvoering

³ Bijlage 3: Format implementatieplan verbetering bedrijfsvoering

1. Projectorganisatie

De eerste stap is het formeren van de projectorganisatie. Onderdeel van deze projectorganisatie zijn de projectleiding en het projectteam. Allereerst wordt de projectleiding gevormd, bij voorkeur bestaat deze uit de eindverantwoordelijke voor de jeugd, bij voorkeur de concern-controller binnen uw gemeente en een extern adviseur van Adlasz. Wanneer de projectleiding is samengesteld formeren zij de projectteams. De samenstelling van het projectteam is van groot belang voor het welslagen van het project. De projectleiding is verantwoordelijk voor het resultaat, de projectteams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering.

2. Quickscan Jeugd

De tweede stap is het in kaart brengen van uw huidige situatie gericht op een zestal managementgebieden, te weten: governance, beleid, primair proces, planning & control, ICT en HRM. Hier wordt verder op in gegaan bij punt 5. De Quickscan Jeugd geeft u een eerste richting van de verbetermogelijkheden en geeft u zo een totaalbeeld van de kwaliteit van uw interen organisatie in de volle breedte, inclusief uw financiële positie. Hiermee krijgt u inzicht in de knelpunten en (mogelijke) oorzaken van tegenvallen financiële resultaten.

[\[Formuleer de vraag/wens/probleem/uitdaging die blijkt uit de Quickscan Jeugd en welke aanleiding dit geeft te starten met de verbetering van de bedrijfsvoering.\]](#)

3. Doelstellingen en projectresultaat

De derde stap is het definiëren van de doelstellingen en de resultaten van het project en hoe deze resultaten kunnen bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen. Ook is het belangrijk de afbakening van het project in kaart te brengen.

Omdat veel gemeenten, voornamelijk op het gebied van jeugdhulp, geconfronteerd worden met tekorten en budgetoverschrijdingen is een belangrijke doelstelling grip te krijgen op het jeugdbudget van uw gemeente. Aansluitend op deze doelstellingen leidt dit project tot de volgende resultaten:

- Een basis die op orde is. Dit houdt in dat de onderliggende data in alle betrokken systemen betrouwbaar is en dat de betrokken systemen structureel de gewenste output bieden. Daarnaast houdt het in dat de bedrijfsvoering in lijn ligt met het beleid en de gestelde doelen van uw organisatie. Dit maakt het mogelijk op elk gewenst moment de vergelijking begroting – realisatie – beleid te maken.
- Een tailormade jeugdtool specifiek gericht op de ‘uitdagingen’ waarmee uw gemeente geconfronteerd wordt (in kaart gebracht door de Quickscan Jeugd). De tool stelt uw gemeente in staat realistische en betrouwbare voorspellingen te doen over kosten van jeugdhulp in de toekomst. Daarnaast geeft het inzicht in onder andere de realisatiecijfers, verschuiving van zorg en uitval en afkeur.
- Beleid dat voldoende concreet en meetbaar is. Hierdoor is het mogelijk te werken met scenario's. De implementatie van een scenario analyse-tool maakt het mogelijk meerdere scenario's door te rekenen. De feitelijke situatie wordt periodiek gemonitord, zodat er snel zicht is op realisatie en de mogelijke afwijkingen. Dit maakt het mogelijk tijdig bij te sturen op resultaten.

[Formuleer wat uw doelstelling is van het project, maak inzichtelijk welke resultaten het projectteam wil bereiken en hoe deze bijdragen aan deze doelstelling. Maak daarnaast duidelijk wat de afbakening van het project is; wat gaat het projectteam wel en voornamelijk niet doen, als zou het wel kunnen bijdragen aan de doelstelling?]

4. Randvoorwaarden en risico's

Tijdens het verbetertraject van circa een half jaar, blijft het reguliere werk doorgaan. Dit vraagt het nodige van uw organisatie. Het is daarom belangrijk, voordat het projectteam aan de slag gaat, een aantal randvoorwaarden vast te stellen. Deze randvoorwaarden zijn vereist om zowel het project als de reguliere werkzaamheden zo min mogelijk te hinderen:

- We werken met een thematische aanpak. Per managementgebied wordt een deelproject gestart met een projectteam bestaande uit minimaal één medewerker van uw gemeente en ondersteuning vanuit Adlasz. Voor elk deelproject wordt eerst een startdocument⁴ opgesteld, gericht op het proces en de benodigde middelen, om te komen tot het implementatiedeelplan⁵. De projectleiding brengt de projectplannen per managementgebied samen in één implementatieplan⁶ en bewaakt de samenhang tussen de verschillende deelprojecten en – plannen.
- We maken duidelijke afspraken omtrent de aansturing en verantwoording.
- We maken duidelijk afspraken over hoe de overdracht verloopt tussen het projectteam en uw gemeente na afronding van het project. Voldoende participatie van medewerkers van de eigen organisatie is van belang praktische problemen te signaleren en te komen tot oplossingen die in de praktijk haalbaar en realistisch zijn.
- We maken afspraken over hoe medewerkers worden geïnformeerd over het project en de voortgang hiervan.
- We maken een duidelijke projectplanning⁷.

Naast het vaststellen van randvoorwaarden is ook het in kaart brengen van risico's van belang voor het slagen van het project. Het projectteam brengt in kaart welke risico's er zijn, welke maatregelen er genomen moeten worden om deze risico's weg te nemen c.q. beheersbaar te maken en wie hiervoor verantwoordelijk is. Onderstaande tabel maakt de inventarisatie van risico's en maatregelen inzichtelijk.

Nr.	Risico	Maatregel

[Formuleer de randvoorwaarden van het project. Welke afspraken tussen projectteam en opdrachtgever zijn nodig over de samenwerking, deadlines, beschikbaarheid van middelen en beslisbevoegdheden? Breng daarnaast de risico's in kaart. Wat kan het resultaat in de weg staan? Wat kan de kwaliteit van het project in gevaar brengen? Welke onverwachte gebeurtenissen kunnen voor vertraging zorgen? Welke maatregelen moeten er dan worden genomen en wie is verantwoordelijk?]

⁴ Bijlage 1: Format startdocument verbetering bedrijfsvoering
⁵ Bijlage 2: Format implementatiedeelplan verbetering bedrijfsvoering
⁶ Bijlage 3: Format implementatieplan verbetering bedrijfsvoering
⁷ Bijlage 4: Format planning

5. Analyse managementgebieden

De uit de Quickscan Jeugd blijkende knelpunten zijn terug te voeren naar verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. In de vijfde stap worden de gesignaleerde knelpunten per onderdeel verder geanalyseerd. We hanteren de volgende indeling, waarbij alle relevante managementgebieden aan bod komen:

1. Governance
2. Beleid
3. Primair proces
4. Planning & Control
5. ICT
6. HRM

De bovenstaande managementgebieden zijn hieronder verder uitgewerkt. Per managementgebied wordt door het verantwoordelijke projectteam eerst een startdocument⁸ opgesteld, gericht op het proces en de benodigde middelen, om te komen tot een implementatiedeelplan⁹. Het is van belang dat de projectteams nadenken over de borging van de resultaten in de regulier organisatie. De projectleiding brengt de deelplannen uiteindelijk samen in één implementatieplan¹⁰.

5.1. Governance

Governance omvat processen, gewoontes, beleid, wetten en regels die van betekenis zijn voor de manier waarop mensen een organisatie sturen, besturen, beheren en controleren. Het heeft betrekking op de relatie tussen de verschillende stakeholders en de doelen van de organisatie.

Het is van belang duidelijk voor ogen te hebben wie de belanghebbende zijn binnen het sociaal domein van uw gemeente en welke rol u wilt innemen. Voor veel gemeenten geldt dat de aansturing van de jeugdhulp (op onderdelen) plaatsvindt in de regionale samenwerkingsverbanden. Dit betekent dat u een juist evenwicht moet zoeken tussen de lokale- en regionale aansturing. Andere relevante punten in dit kader zijn de inrichting van het budgethouderschap en de relatie concern-brede (ontwikkeling) van gegevensbeheer.

5.2. Beleid

Onder beleid verstaan we het geheel van gecoördineerde besluiten over de doelen die een gemeente op de lange termijn wil bereiken, met inachtneming van de middelen waarmee, de wegen waarlangs en de tijdstippen waarop. Het is van belang dat uw gemeente borgt dat in- en externe ontwikkelingen gevolgd en vertaald worden in:

- Bestuurlijke context
- Strategisch beleid
- Werken met scenario's
- Contract en contractbeheer
- Operationeel beleid

⁸ Bijlage 1: Format startdocument verbetering bedrijfsvoering

⁹ Bijlage 2: Format implementatiedeelplan verbetering bedrijfsvoering

¹⁰ Bijlage 3: Format implementatieplan verbetering bedrijfsvoering

5.3. Primair proces

Het primair proces is het geheel van activiteiten binnen uw gemeente dat ter realisatie van de gestelde doelen plaatsvindt. Het zijn processen gericht op het verstrekken en beheren van de voorzieningen aan de inwoners van uw gemeente.

Het is van belang dat het primair proces in uw gemeente gericht is op adequate dienstverlening aan de inwoner en het juist en tijdig verwerken van mutaties. Hierbij gelden criteria als doelmatigheid, effectiviteit en rechtmatigheid. Het inbouwen van checks en balances is noodzakelijk om te borgen dat het proces adequaat verloopt. Zaken die hierbij aan de orde komen, zijn:

- Inrichting van het proces en kwaliteitscontrole
- Operationele sturingsinformatie
- Inrichting dossiervorming
- Inzichten in de inzet van het voorliggend veld versus niet vrij-toegankelijke jeugdzorg

5.4. Planning & Control

Planning & Control is het geheel van activiteiten in een bepaalde periode als uitkomst van een bestuurlijk proces (planning), de rapportage daarover en de benodigde bijsturing en uiteindelijke verantwoording over behaalde (financiële) resultaten aan het bestuur (control). Het is van belang dat gezocht wordt naar verbinding van diverse informatiestromen in relatie tot de financiën en de geformuleerde doelstellingen, rekening houdend met de gesignaleerde risico's. Hierbij kan gedacht worden aan:

- Inrichting van managementinformatie gericht op de hele keten
- Inrichting van de financiële administratie in relatie tot de sub-administratie(s)
- Inrichting van het begrotingsproces, de jaarrekening en tussentijdse rapportages
- Inzicht in kwantiteit en kwaliteit van geleverde zorg
- Inzicht in de integrale kosten (zowel zorgkosten als operationele kosten)

5.5. ICT

ICT vorm een waardevolle 'strategische' bijdrage aan het gemeentebestuur. Het is de levensader voor de managementinformatie en het primair proces. Het is dan ook van groot belang dat uw gemeente de ICT en digitale archieven op orde heeft. Wanneer knelpunten op het managementgebied ICT zitten is de vervolgvraag wat uw gemeente zelf kan doen deze te verhelpen en waar de hulp van leveranciers nodig is. Het is belangrijk dat het projectteam bovenop het verhelpen van deze knelpunten zit en dat de basis wat betreft de ICT systemen en het beheer van de data zo snel mogelijk op orde is.

5.6. HRM

HRM is integraal onderdeel van het strategisch management. De inzet op personeelsmanagement is van groot belang voor de prestaties van uw gemeente. Mede daarom is het investeren in personeel cruciaal voor het operationeel succes. Bij HRM kunt u denken aan zaken als bezetting, kwaliteit, opleiding, coaching en begeleiding. Het personeelsbeleid, -samenstelling, kwaliteit en capaciteit is ondersteunend aan de overige managementgebieden.

6. Implementatieplan

In stap 5 is er voor elk managementgebied een startdocument opgesteld welke hebben geleid tot zes implementatiedeelplannen. In de zesde stap concretiseert de projectleiding deze deelplannen en brengt deze samen tot één overkoepelend implementatieplan. Belangrijk is in kaart te brengen hoe de verbetervoorstellen uit de deelplannen bijdragen aan de realisatie van de hoofddoelstelling van het project en daarmee aan de structurele verbetering van de bedrijfsvoering als geheel. Aandachtspunten daarbij zijn:

- Inrichting overlegstructuren (beleid, uitvoering en financiën)
- Inzichtelijk maken wie deelneemt aan welk (regionaal) overleg
- Opstellen van een format met een vaste indeling van de te behandelen punten per overleg
- Inregelen periodiek overleg waarbij de vijf managementgebieden vertegenwoordigd zijn. Het doel van dit overleg is input voor het regulier afdelingsplan. Onderwerpen die hier aan bod komen zijn onder andere:
 - Doelverheldering
 - Inventarisatie risico's
 - Inventarisatie strategische knelpunten

[Vat samen welke resultaten naar aanleiding van de deelplannen zijn bereikt en hoe deze resultaten bijdragen aan de doelstelling. Leg uit hoe de verbeteringen worden geïmplementeerd in het reguliere proces en ondergebracht worden bij de reguliere aansturing van uw gemeente.]

De projectleiding maakt bepaalde keuzes in het samenbrengen van de informatie uit de implementatiedeelplannen en prioriteert de gesignaleerde verbeterpunten. Het definitieve implementatieplan wordt voorgelegd aan bestuur en directie. Na interne en politieke afstemming en besluitvorming gaat de projectleiding van start met de implementatie.

7. Implementatie en scenario planning

Wanneer het implementatieplan, na interne en politieke afstemming, is voorgelegd aan bestuur en directie gaat het projectteam en -leiding verder met de zevende stap in het proces; de implementatie van de verbeteringen in de reguliere organisatie. Implementatie is een procesmatige en/of planmatige invoering van veranderingen en verloopt gefaseerd. De verschillende fasen van implementatie verlopen niet lineair en in de praktijk zal een verandering zich vaak in meerderen fasen tegelijkertijd bevinden.

Wanneer het beleid voldoende concreet is en wanneer de verbeteringen in de verschillende managementgebieden zijn ingebed in de reguliere organisatie van uw gemeente is het mogelijk om te gaan werken met scenario's. Met behulp van een scenario analyse-tool is het mogelijk om de kwaliteit van uw interne organisatie en financiële stabiliteit te borgen. Wanneer de verschillende stappen van implementatie zijn doorlopen is het mogelijk om de financiële gevolgen van beleidskeuzes meerjarig door te rekenen en daarbij meerdere scenario's te vergelijken.

Bijlagen

Bijlage 1: Format startdocument verbetering bedrijfsvoering

Bijlage 2: Format implementatiedeelplan verbetering bedrijfsvoering

Bijlage 3: Format implementatieplan verbetering bedrijfsvoering

Bijlage 4: Format planning