
Governance 2.0

Jeughulpregio FoodValley



1 OKTOBER



SeederDeBoer
V.1.0 auteurs: Jeroen Buma & Christine Changoer

Managementsamenvatting

Organisatieadviesbureau SeederDeBoer is gevraagd om de jeugdhulpregio FoodValley te adviseren omtrent de governance met bijbehorende overlegstructuur, mandaat, verantwoordelijkheid, gedrag en cultuur.

Samenwerken in focusgebieden

Ons advies is om de activiteiten die horen bij de regionale samenwerking onder te verdelen in focusgroepen. Een focusgroep is een team van collega's die werken aan (een van de 6) strategische clusterthema's van de jeugdhulpregio FoodValley. Elke focusgroep heeft een focusleider die verantwoordelijk is voor het eindresultaat van het focusgebied. Het uitgangspunt van een focusgroep is dat het werk binnen een focusgebied plaatsvindt en niet in een gremium. De gremia worden alleen bij hele specifieke momenten en vraagstukken betrokken. Overleg tussen focusgebieden vinden zoveel mogelijk buiten de gremia plaats. De leden van de focusgebieden zoeken elkaar waar nodig op als een netwerksamenwerking. Het werken langs focusgebieden zal naast een effectievere en efficiëntere samenwerking ook een positief effect hebben op het gedrag en leiderschap van samenwerkende collega's. Kennisontwikkeling en prioritering van activiteiten binnen de focusgebieden geeft meer zicht op het eigen handelen en verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld de manier waarop een afweging wordt gemaakt tussen de lokale en regionale vraagstukken. De focusgebieden (team en medewerkers daarbinnen) worden maximaal in staat gesteld om tot een goed resultaat te komen in de samenwerking. Kortom; de focusgebieden staan centraal en een beperkt aantal gremia vormen een 'ondersteunende & faciliterende' besturingsstructuur.

Sturing van de samenwerking

De samenwerking kun zijn op meerdere manieren aan te sturen. Op basis van onze kennis, ervaring en input hebben wij drie scenario's uitgewerkt (scenario A, B en C). Bij alle scenario's is kritisch gekeken naar de huidige overlegstructuur van de gremia en inzichtelijk gemaakt welke scenario's werkbaar zouden kunnen zijn. De scenario's zijn getoetst aan vijf inrichtingscriteria. We hebben voor deze invalshoek gekozen, omdat de governance ten dienste dient te staan aan de samenwerking en niet omgekeerd. Daarnaast is noemenswaardig dat het werken met focusgroepen bij alle drie de scenario's de basis is. Wij zijn ervan overtuigd dat scenario B het meest effectief zal zijn om gezamenlijke kracht, efficiëntie, zorginhoudelijke verbetering en gezamenlijk leren te faciliteren, te stimuleren en te realiseren.

Gedrag & cultuur

Om te komen tot een goede keuze in Governance rondom de samenwerking FoodValley is het belangrijk om naast de structuur ook voldoende aandacht te besteden aan gedragspatronen. Het doorbreken van bepaalde gedragspatronen, ondersteund door een heldere structuur, is de crux voor een goede samenwerking. De wijze waarop activiteiten zijn ingericht (via focusgebieden) om de samenwerking te realiseren vormt een goede basis waarop in de praktijk beoordeeld kan worden of de huidige governance voldoende samenhang geeft tussen structuur, gedrag en beoogd resultaat. Het blijft uiteraard een lerend proces waar veel aandacht voor moet zijn in de implementatiefase.

Implementatie advies

Randvoorwaardelijk om structuur en cultuur met elkaar te versmelten is het belangrijk om in de implementatiefase aandacht te hebben voor:

- Werking binnen focusgebied is essentieel; prioritering, capaciteit, dynamiek;
- Overlap en coördinatie tussen focusgebieden;
- Strakke inrichting, mandaat en rolverdeling tussen en in de gremia;
- Procesbewaking en faciliterende rol;
- Persoonlijk leiderschap.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
1. Aanleiding, scope en aanpak	4
2. Analyse	5
2.1 Interviews	5
2.2 Belangrijkste conclusies	6
3. Waarom, waarop en hoe werken we samen?	6
3.1 Waarom werken we samen?	7
3.2 Waarop werken we samen?	7
3.3 Hoe werken we samen?	7
4. Uitwerking Scenario B	11
4.1 Governancestructuur	11
4.2 Focusleider	12
5. Leiderschap en gedrag	13
6. Implementatieplan	13
6.1 Structuur: focusgroep	14
6.1.1 Definitie	14
6.1.2 Werking	15
6.1.3 Focus en samenstelling	16
6.2 Cultuur en gedrag	17
6.3 Alignment	17
6.3.1 Governance game	17
6.4 Tijdslijnen	18
Bijlage A: Memo Communicatiestrategie	19
Bijlage B: Memo Klankbordgroep	21
Bijlage C: Overzicht van betrokken sleutelfiguren	23
Bijlage D: Waarom werken we samen?	24
Bijlage E: Activiteitenverdeling (lokaal / regionaal / bovenregionaal)	26
Bijlage F: Focusgroepenclustering activiteiten	31
Bijlage G: Koppeling gremia aan clustering	33
Bijlage H: Uitwerking Scenario A	36
Bijlage I: Uitwerking Scenario C	38
Bijlage J: Inrichtingsprincipes Scenario B	40
Bijlage K: Implementatie roadmap	42
Bijlage L: Clustering activiteiten per focusgroep en bestuurlijk mandaat	43
Bijlage M: Memo toelichting Scenario B	46
Bijlage N: Memo toename samenwerking FoodValley	49
Bijlage O: Knooppunt en transformatie van 2015 tot heden	52

1. Aanleiding, scope en aanpak

De evaluatie regionale samenwerking Jeugdhulpregio FoodValley van 16 januari 2020 geeft aanleiding voor **herbezinning van de huidige overleggrema en governance voor de samenwerking**.

Er is noodzaak en draagvlak om tot herbezinning te komen om zeker te stellen dat de governance ook het beste aansluit bij de samenwerking, toekomstige procesmatige afstemming en beleidsinhoudelijke afstemming en besluitvorming.

Daarbij kwam uit de heidag van 16 januari waardevolle input met meerdere doelstellingen en aandachtspunten voor de samenwerking en governancestructuur:

Blik van buiten naar binnen
Proactief anticiperen

Elkaar beter informeren over transformatie en kennisdeling

Strategische onderwerpen beter definiëren en beleggen.

Escalatiemodel verfijnen
Uitwisseling, opschalen, informeren

Herijking overlegstructuur en opgavegericht werken

Identiteit, rol en mandaat knooppunt actualiseren

Wanneer er spanning op zit (tussen regionaal en lokaal) dit benoemen

Dat wat je samen doet meer verankeren

Doorontwikkeling en werkmethodek hierbij
Vernieuwing, versnelling, toekomstgericht

- Overlegstructuur optimaliseren + rolinvulling en mandaat
- Aandacht voor opdrachtomschrijving en opgave
- Programma versus Hier & Nu en ambitieniveau. Vraagt om prioritering, afgewogen en consistent keuzes maken

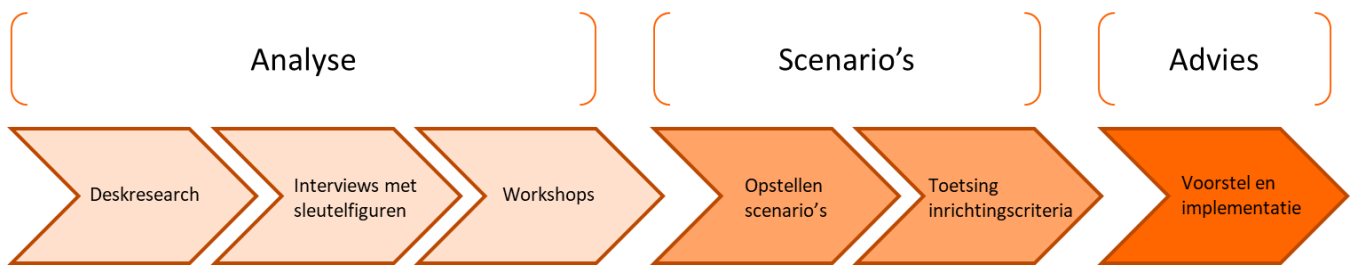
Bovenstaande input is de fundering geweest voor het adviestraject in samenwerking met advieskantoor SeederDeBoer. Meer specifiek stonden de volgende vraagstukken centraal: :

- Hoe maken we **optimaal gebruik** van de reeds bestaande structuur?
- Hoe kunnen we **besluitvorming (rol & mandaat)** effectief en efficiënt vormgeven?
- Hoe maken we optimaal gebruik van **aanwezige capaciteit, kennis en expertise** lokaal en tussen de regio's?
- Welke **scenario's zijn er om overlegstructuur/ sturingsmodel** het beste in te richten?
- Wat zijn de **onderliggende inrichtingscriteria** die hiervoor worden gehanteerd?
- Op welke manier kunnen we het **delen van kennis en communicatie** uitkomsten het beste vormgeven?
- Hoe richten we ons **portfoliomanagement** optimaal in?
- Welke **gedrag en mindset** past bij de gewenste governance structuur?

Aanpak

Om tot een gewogen advies te komen is gestart met een analyse, bestaande uit deskresearch van belangrijke documenten, interviews met sleutelfiguren en workshops. Met alle input van de analyse zijn meerdere scenario's

voorgesteld en getoetst aan diverse inrichtingscriteria. Ten slotte is op basis van het geadviseerde scenario een uitgewerkt voorstel inclusief implementatieplan beschreven.



2. Analyse

Op basis van 18 diepte-interviews en deskresearch van de aangeleverde documenten is een eerste analyse van de probleemstelling gemaakt. Deze analyse is middels de workshops verder meegenomen en uitgewerkt. Deze verdieping is te vinden in Hoofdstuk 3.

2.1 Interviews

Met de vooraf geïdentificeerde sleutelfiguren zijn 18 diepte-interviews afgenomen om hun beeld en ideeën omtrent de huidige en toekomstige samenwerking helder te krijgen (zie: Bijlage C voor het overzicht van de betrokken sleutelfiguren). Deze interviews zijn samengevat in de volgende kernpunten:

Samenwerking

Knooppunt + Programma: Bij het Knooppunt en Programma is de kwaliteit van activiteiten momenteel van hoog niveau, maar de onderlinge samenwerking vraagt om verbetering. Daarnaast ontbreekt het bij zowel het Knooppunt als het Programma aan een heldere verantwoordingslijn. Het is niet helder wanneer iets wel of niet goed gaat, en welk overlegorgaan moet worden ingelicht voor afstemming op strategisch niveau.

Lokaal vs. Regio: Er heerst onduidelijkheid welke activiteiten lokaal, en welke activiteiten regionaal moeten worden opgepakt. Dit vereist een totaaloverzicht en sturing op de besluitvorming hierop, met name om helder te krijgen wat wel binnen de samenwerking valt en wat daarbuiten ligt. Daarnaast moeten gemeenten de ruimte hebben om op bepaalde onderwerpen een eigen koers te varen. Daarbij moeten ze open staan voor elkaars expertise, maar dit gaat momenteel moeizaam.

Rol binnen de samenwerking: Het is cruciaal dat iedereen binnen de samenwerking weet wat zijn/haar rol is en dat men begrijpt wat de essentie van die rol is. In de huidige situatie is dit onvoldoende belegd en beschreven. Daarnaast is onhelder wie eindverantwoordelijk is en een doorslaggevende stem heeft.

Cultuur: Naast de structuur veroorzaakt de cultuur ook grote problemen. Er is een extreem hoog overleggehalte, waarbij een groot aantal mensen iets moet vinden van vele zaken. Dit maakt de besluitvorming traag en abstract. Binnen de regio is focus, verbinding en draagvlak nodig; nu spreekt men elkaar te weinig aan op rollen, taken en verantwoordelijkheden. Het ontbreekt aan leiderschap en kijken in het groter geheel.

Huidige gremiastuur

- “RO is de spil: deze gaat over samenwerking, middelen, inzet en risico’s. Het RO stuurt het Knooppunt aan, maar wordt door sommigen gezien als nutteloos.”

- “**BO** gaat over al het beleid van de wethouders. Ze zouden besluiten moeten nemen en minder zitten op uitvoering. Ze moeten nadenken over visie en zijn verantwoordelijk voor het programma. Echter, de verantwoordingslijn van het programma is niet vastgelegd.”
- “Het **CB** is er om te zorgen dat formele organen met elkaar in verbinding staan, en zaken en knelpunten bespreken. CB moet prioriteiten stellen aan het BO en richting geven.”
- “Het **AO** zou invulling moeten geven aan bestuurlijke visie, maar zit nu te veel op de operatie. Het AO moet de voortgang van de visie bewaken en verbinden met lokale gemeenten, niet zozeer focussen op de inhoud van het programma.”

LET OP: er is geen definitief organogram of eenduidig beeld van de structuur van de samenwerking, noch van de overleggen en officiële aanwezigheid.

Verhoudingen tussen gremia: “Er is veel overlap tussen het AO en BO, waarbij het AO een formele adviesrol heeft richting het BO. Ook tussen het AO en PO is overlap: we weten niet precies wat de verhoudingen zijn en waar je wat kunt besluiten”

2.2 Belangrijkste conclusies

Naar aanleiding van de eerste analyse, gebaseerd op eerste gesprekken en interviews, zijn een aantal belangrijke conclusies getrokken:

Wat gaat goed?

- Er wordt al veel en intensief met elkaar **samengewerkt**;
- De samenwerking zelf wordt **niet in twijfel** getrokken;
- Iedereen werkt uiteindelijk toe naar een zelfde, **gemeenschappelijk doel**: de beste zorg voor de jeugd.

Wat kan beter?

- Er is duidelijke visie met “ons verhaal”. Echter, de **concretisering** naar de praktijk en de **focus** ontbreekt;
- Er is behoefte aan sturing op **strategisch niveau**;
- Er is behoefte aan een heldere lijn in wat er **wel** en wat er **niet** samen wordt gedaan in de samenwerking;
- **Eenvoud en duidelijkheid ontbreekt** in de huidige manier van samenwerken. Vooral in de manier van werken van de verschillende gremia, waar zij verantwoordelijk voor zijn en wie er in (zouden moeten) zitten;
- Er is veel **overlap** in verantwoordelijkheden en deelnemers tussen de gremia, dit is inefficiënt;
- Er wordt **weinig leiderschap** genomen/ervaren. Wie heeft het voor het zeggen?
- Men ondervindt **moeite om los te komen** van de huidige manier van werken;
- **Vrijblijvendheid** van meetings en **moeite om keuzes te maken**.

3. Waarom, waarop en hoe werken we samen?

In totaal zijn er twee type workshops georganiseerd, waarbij de eerste workshop zich richtte op ‘Waarom en Waarop werken we samen?’; bij de tweede workshop lag de focus op ‘Hoe werken we dan samen?’ (zie: Figuur 1). Per workshop is een deel van de sleutelfiguren aan de slag gegaan in verschillende opdrachten om input op te halen over deze vragen.

3.1 Waarom werken we samen?

Tijdens de eerste workshop is aandacht besteed aan ‘Waarom’ samen wordt gewerkt binnen Jeugdhulpregio FoodValley. In de eerste oefening schreven de deelnemers om welke redenen de samenwerking bestaat, en gaven vervolgens hun top 2 aan (zie: Bijlage D). Deze is uiteindelijk samengevat in de volgende vier stellingen:

- “Wij werken samen omdat we samen sterker staan”
- “Wij werken samen omdat we zo efficiënter zijn”
- “Wij werken samen omdat we zorginhoudelijk kunnen verbeteren”
- “Wij werken samen omdat we van elkaar kunnen leren”



Figuur 1: focus workshops

3.2 Waarop werken we samen?

Daarnaast is een lange lijst van activiteiten aan de deelnemers voorgelegd, waarop zij konden aangeven of deze lokaal, regionaal of bovenregionaal waren. Ook werd ingevuld of deze activiteiten een ambitie (A) zijn, informeel (I) worden opgepakt of formeel (F) al zijn vastgelegd (zie: bijlage E).

Met het overzicht van activiteiten werd duidelijk dat er ontzettend veel gedaan wordt op regionaal niveau in de samenwerking, terwijl er weinig (formeel slechts 1,9) FTE wordt vrijgemaakt door de gemeenten om aan deze vraag te voldoen. Bij deze clustering is het belangrijk om aan te merken dat de ad hoc activiteiten hierin niet zijn meegenomen. Ad hoc werkzaamheden zijn lastig te duiden en te clusteren, en het is daardoor cruciaal voor de toekomstige samenwerking- en overlegstructuur om dit te borgen. **Let op dat dit een belangrijk onderdeel moet zijn van de implementatiefase!**

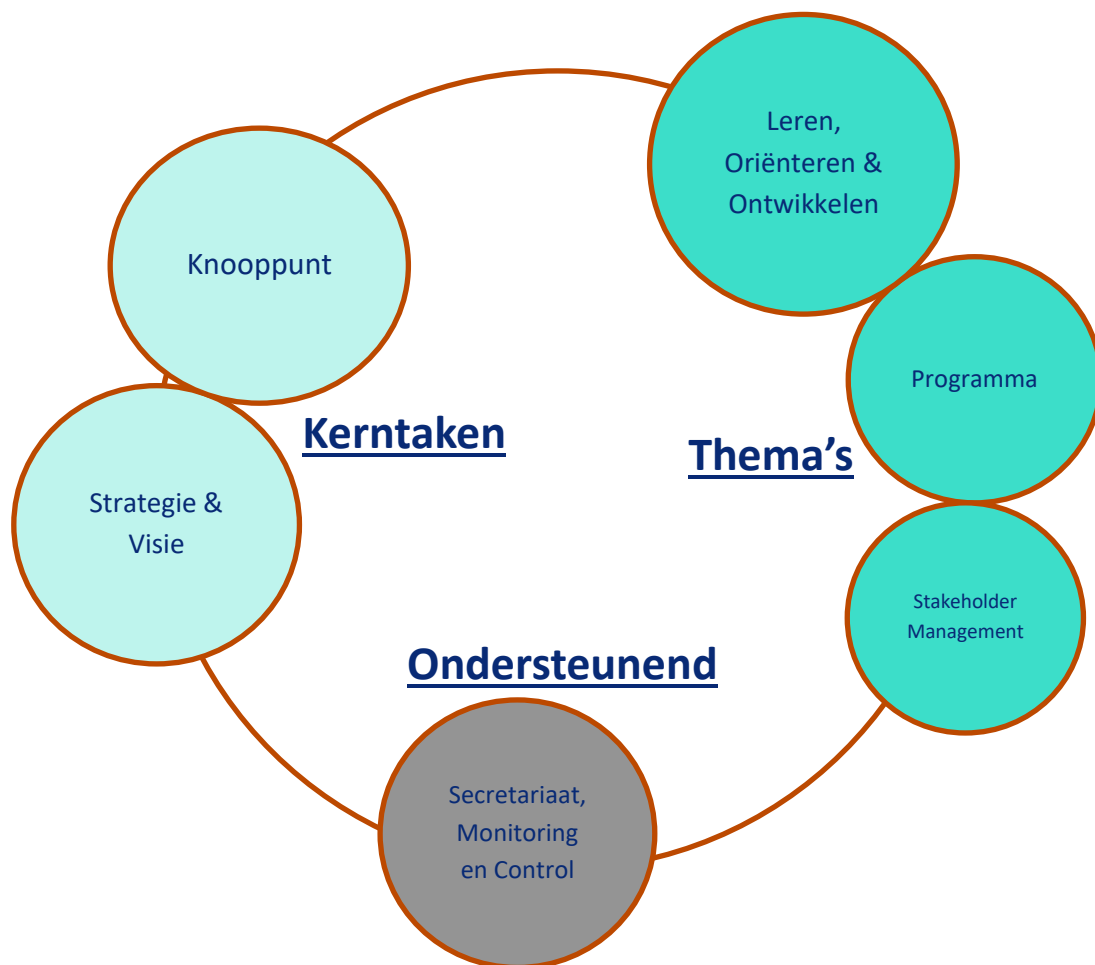
3.3 Hoe werken we samen?

Op de vraag hoe er samengewerkt wordt, hebben wij op twee manieren antwoord gegeven (Zie: Figuur 3). In eerste instantie is in de longlist van activiteiten een clustering aangebracht om deze activiteiten aan een bepaald focusgroep te linken (zie: Bijlage F). Deze clustering is een direct gevolg van de activiteiten die de deelnemers tijdens de workshops benoemd en behandeld hebben. Dit heeft geleid tot drie hoofdclusters: kerntaken, thema's en ondersteunend. Deze hoofdclusters bestaan weer uit meerdere focusgroepen: Knooppunt; Strategie & Visie; Leren, Oriënteren & Ontwikkelen; Programma; Stakeholder Management en Ondersteunend (zie: Figuur 2). De

activiteiten die voorheen onder het Knooppunt vielen zijn deels verplaatst naar Ondersteuning, omdat deze activiteiten ten dienste staan aan de gehele samenwerking (alle focusgroepen).

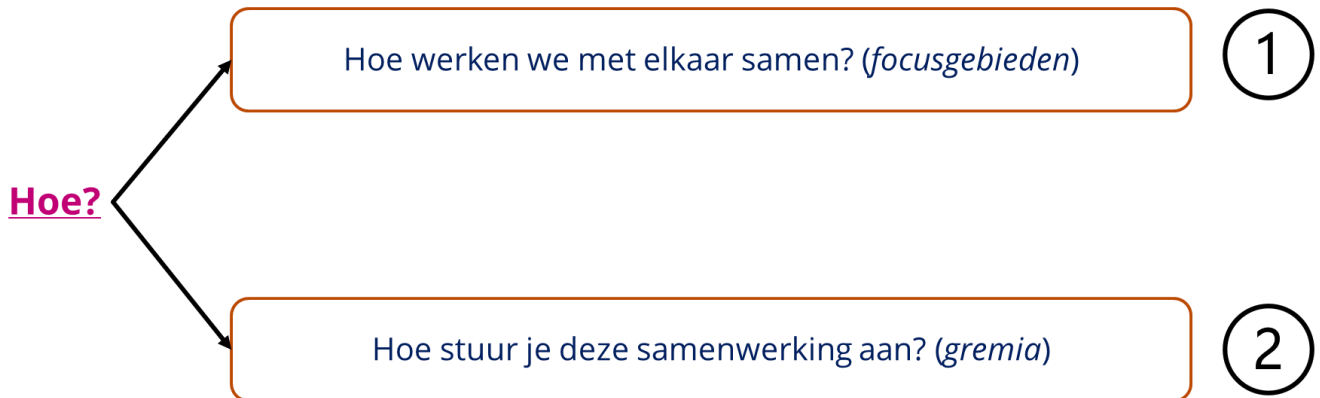
Het tweede deel van deze vraag ligt in de aansturing van deze samenwerking. Hoe richt je de gremia zodanig in dat er effectief en efficiënt gestuurd kan worden? Per geclusterd werkgebied is bekeken welke gremia nodig is en in welke rol, op basis van RASCI (zie: Bijlage G):

- Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?
- Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?
- Wie heb je nodig voor de ondersteuning?
- Wie moet geraadpleegd worden?
- Wie moet geïnformeerd worden?
- Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?



Figuur 2: samenwerking Jeugdhulp FoodValley

Ten slotte is aan de hand van de clustering en de gekoppelde gremia kritisch gekeken naar de kerntaken, omschrijving en deelnemers van de gremia. Op basis van de input van de workshops zijn meerdere scenario's geschetst (zie: Figuur 4). Bij alle scenario's is kritisch gekeken naar de huidige overlegstructuur van de gremia, en inzichtelijk gemaakt welke scenario's werkbaar zouden kunnen zijn.



Figuur 3: Hoe werken we samen?

De scenario's zijn getoetst op vijf inrichtingscriteria die zijn afgeleid van de antwoorden op 'Waarom werken we samen?':

1. Gezamenlijke kracht en schaalvoordeel;
2. Efficiëntie en eenvoud;
3. Zorginhoudelijk verbeteren (sturing en resultaatgerichtheid);
4. Leren en ontwikkelen faciliteren;
5. Verantwoordelijkheid en mandaat dichtbij de uitvoering.

Er is voor deze invalshoek gekozen, omdat de governance ten dienste moet staan aan de samenwerking en niet omgekeerd. Dit is samengevat in een omvattende matrix (zie: Figuur 5).

Scenario A: 7 gremia	Scenario B: 4 gremia	Scenario C: 1 gremium
Zoveel mogelijk voortbouwend op huidige gremiastructuur, waarbij PO is weggehaald en GO (Gemeentelijk Overleg) is toegevoegd. De verantwoordelijkheden die al bij gremia waren belegd, blijven hoofdzakelijk bij de huidige gremia.	De gremia worden zodanig vereenvoudigd dat er uiteindelijk 4 gremia bestaan: <ul style="list-style-type: none"> • 1 voor ambtelijke sturing • 1 voor bestuurlijke sturing & eindresultaat • 1 voor signaleren en afstemmen lokaal regionaal • 1 voor Strategische inrichting samenwerking en escalatie hoge prioriteiten 	De focusgroepen werken zelfsturend , waarbij de uitvoerende, raadgevende, ondersteunende en geïnformeerde rollen worden verlegd naar de focusgroepen. De eindverantwoordelijkheid voor het resultaat ligt bij één gremium.

Figuur 4: Overzicht scenario's

Mede op basis van deze matrix is ons advies om te besluiten voor Scenario B. Wij zijn ervan overtuigd dat dit scenario het meest effectief zal zijn om gezamenlijke kracht, efficiëntie, zorginhoudelijke verbetering en gezamenlijk leren te faciliteren, te stimuleren en te realiseren. Deze keuze wordt gedragen door de leden van de klankbordgroep en is afgestemd met leden van het AO.

Inrichtingsprincipes	Scenario A: Voortbouwend	Scenario B: Vereenvoudigend	Scenario C: Zelfsturend
<i>Gezamenlijke kracht en schaalvoordeel</i>	Hoog: zaken als inkoop, stakeholdermanagement en leren worden regionaal opgevangen	Hoog: zaken als inkoop, stakeholdermanagement en leren worden regionaal opgevangen	Hoog: zaken als inkoop, stakeholdermanagement en leren worden regionaal opgevangen
<i>Efficiëntie en eenvoud</i>	Laag: Veel verantwoordelijkheden en acties bij gremia, = grotere inefficiëntie en complexiteit	Hoog: Overlegstructuur wordt vereenvoudigd dus minder stappen in het proces. De gremiastructuur wordt eenvoudiger	Laag: Nog minder stappen in besluitvorming, maar zelfsturing zelf vraagt om bijbehorende cultuur, gedrag en leiderschap en is zeer complex
<i>Zorginhoudelijk verbeteren (sturing en resultaatgerichtheid)</i>	Medium: Er is veel overleg en veel afstemming met diverse gremia, dus leidt af van eindresultaat	Hoog: Gezonde balans tussen afstemming, sturing en resultaatgerichtheid	Medium: Zelfsturing maakt verbetering op zorginhoud mogelijk op kleine schaal; grotere verandering vereist complexe afstemming
<i>Leren en ontwikkelen faciliteren</i>	Hoog: Leren, oriënteren & ontwikkelen wordt geclusterd en er komt verantwoordelijkheid hiervoor binnen deze clustering.	Hoog: Leren, oriënteren & ontwikkelen wordt geclusterd en er komt verantwoordelijkheid hiervoor binnen deze clustering	Hoog: Leren, oriënteren & ontwikkelen wordt geclusterd en er komt verantwoordelijkheid hiervoor binnen deze clustering
<i>Verantwoordelijkheid en mandaat dichtbij de uitvoering</i>	Laag: Veel verantwoordelijkheden en acties bij gremia	Medium: Veel verantwoordelijkheden en acties liggen nog steeds bij gremia, maar is nu eenvoudiger ingericht	Medium: Alleen sturing en visievorming ligt bij een gremium, alle andere zaken komen bij de samenwerking te liggen. Risico is dat er geen grip is op totaliteit

Figuur 5: Scenariomatrix

Scenario A zou wat betreft schaalvoordeel/gezamenlijke kracht en leren& ontwikkelen ook kunnen passen. Echter geeft dit scenario veel ruimte aan inefficiëntie en complexiteit binnen de samenwerking en blijven veel verantwoordelijkheden en acties belegd bij de gremia. Dit draagt niet per se bij aan de effectiviteit en uiteindelijk de kwaliteit van de jeugdhulp.

Scenario C zou daarentegen kunnen worden gezien als een ideaalbeeld qua governancestructuur, maar de weg daar naar toe is zeer gecompliceerd en uitdagend. Aangezien de implementatie en het inbedden van zelfsturing binnen de samenwerking zeer veel tijd, geld en energie kost is het belangrijk om af te wegen of de baten de kosten overtroeven. Daarnaast betekent een zelfsturende organisatie niet per definitie dat de samenwerking verbetert in effectiviteit en efficiëntie. Als het gedrag en de cultuur zelfsturing niet kunnen dragen kan dit scenario zelfs leiden tot meer onduidelijkheid in taken, rollen en verantwoordelijkheden.

De werking van scenario B is in het volgende hoofdstuk verder uitgewerkt; de uitwerking van de overige scenario's zijn te vinden in Bijlagen H en I.

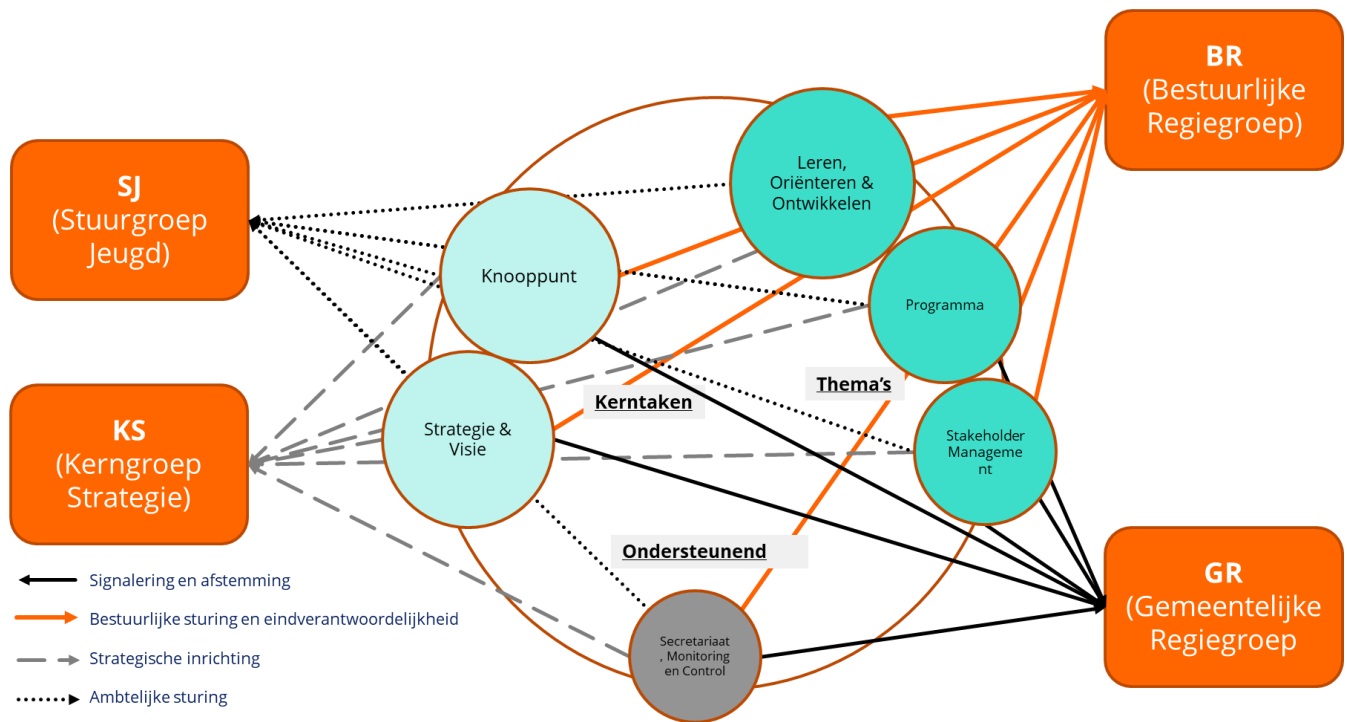
N.B.: Bovenstaande invulling heeft plaatsgevonden op basis van beoordeelde documentatie, gevoerde interviews en ontmoetingen door middel van workshops onder een brede groep sleutelfiguren werkzaam bij de Jeugdhulpregio FoodValley. De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van professional judgement en is daarmee deels subjectief en niet limitatief in argumentatie.

4. Uitwerking Scenario B

In de komende paragrafen is het advies rondom Scenario B verder toegelicht. Een meer gedetailleerde uitwerking is te vinden in de bijlagen (Zie: Bijlage J).

4.1 Governancestructuur

Met scenario B blijven vier gremia over ten opzichte van de huidige gremia-indeling, en deze zijn heringericht op basis van de benodigde rollen. Deze vier gremia zijn: Stuurgroep Jeugd, Bestuurlijke Regiegroep, Gemeentelijke Regiegroep en Kerngroep Strategie. Hun werking ten opzichte van de focusgroepen is afgebeeld in Figuur 6.



Figuur 6: Governancestructuur Scenario B

Gremia	Kerntaken	Omschrijving	Deelnemers	Rol	Frequentie	Wie beheert agenda?
SJ (Stuurgroep Jeugd)	- Ambtelijke sturing	- Capaciteitsvraagstukken (inzet van mensen) - Regie op focus (portfoliomanagement) - Samenwerkingsvraagstuk - Ad hoc vraagstukken coördineren	1. Focusleider Strategie & Visie, 2. Focusleider LOO, 3. Directeuren sociaal domein of managers sociaal domein*	1. Strategie & Portfolio 2. Regionaal leren, ontwikkelen en vooruitkijken 3. Eindverantwoordelijkheid Jeugd, verantwoordelijkheid voor regionale deel	1x per 4 weken	Focusleider Strategie & Visie
BR (Bestuurlijke Regiegroep)	- Bestuurlijke sturing - Eindverantwoordelijkheid resultaat	- Verantwoordingsorgaan van alle focusgroepen - Strategische besluitvorming op samenwerking jeugd - Waarborgen van de gehele transformatie	1. Focusleider Strategie & Visie, 2. 7 x wethouders, 3. Ambtelijk opdrachtgever, 4. Regiosecretaris.*	1. Strategische blik 2. Eindverantwoordelijk voor strategische koers en borgen regionale samenwerking 3. Brug tussen bestuurlijke en ambtelijke uitvoeringorganisatie (?) Ondersteunend en voorbereidend	1x per 8 weken	Focusleider Strategie & Visie
GR (Gemeentelijke Regiegroep)	- Signalering en afstemming lokaal – regionaal	- Samenhang en coherentie tussen lokaal en regionaal - Afstemming op regionaal beleid - Beleidsontwikkeling lokaal/regionaal/bovenregionaal - Contractmanagement	1. Beleidsmedewerkers van de 7 gemeenten, 2. Afgevaardigde focusgroep Knooppunt (contractmanagement), 3. Focusleider Stakeholdermanagement	1. Brugfunctie tussen regionale opgave en beleid en lokale uitvoering + kennisdeling 2. Inzicht in regionale trends van zorglandschap 3. Stakeholder management	1x per 6 weken	Focusleider Stakeholdermanagement

KS (Kerngroep Strategie)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische inrichting samenwerking - Escalatie hoge prioriteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoudelijk vormgeven van de regionale samenwerking - Faciliteren van juiste bemensing en intensiteit regionale samenwerking - Kostenkant regionale samenwerking 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focusleider Ondersteuning, 2. Focusleider Strategie & Visie, 3. Focusleider Programma, 4. Ambtelijk opdrachtgever, 5. 7 x gemeentesecretarissen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verantwoordelijk voor benodigde data en duiding 2. Strategische blik 3. Sterk inhoudelijke koers vanuit Programma 4. Brug tussen bestuurlijke en ambtelijke uitvoeringorganisatie 5. Uitdragen strategie naar gemeenten + strategische reflectie 	1x per 13 weken	Ambtelijk opdrachtgever
--------------------------	---	--	--	---	-----------------	-------------------------

(Figuur 7: gremia Scenario B)¹

Deze nieuwe gremia hebben nieuwe rollen en verantwoordelijkheden ten opzichte van de oude structuur. In de huidige situatie (oud) bestaat er veel overlap tussen de verschillende gremia, en alle gremia nemen een omvangrijke positie in, wat ten koste ging van effectieve en efficiënte afstemming en besluitvorming. Met de nieuwe gremia-indeling en bijbehorende rollen, wordt meer verantwoordelijkheid bij de focusgroepen belegd; dit bespoedigt afstemming en besluitvorming. Verdere beschrijving met verantwoordelijkheden is te vinden in Figuur 7.

4.2 Focusleider

Binnen de focusgroepen is een belangrijke rol weggelegd voor de focusleider. Dit is een nieuwe rol. De focusleider is verantwoordelijk voor de prioritering binnen zijn/haar focusgebied, en is eerste aanspreekpunt. Ook zijn de focusleiders in meerdere gremia vertegenwoordigd om de lijnen tussen strategie en uitvoering kort te houden.

De belangrijkste **taken en verantwoordelijkheden** van de focusleider zijn als volgt:

- De prioriteiten van de focusgroep binnen de Jeugdhulpregio FoodValley vertalen naar concrete doelstellingen. En deze doelstellingen vertalen naar concrete acties en dit samen met het focusteam realiseren. Hierbij is het focusjaarplan leidend.
- Focusgroep aansturen en vertegenwoordigen op ambtelijk en bestuurlijk niveau en in contact met externe stakeholders.
- Afstemming en coördinatie met andere focusleiders over focusgroeptoverstijgende thema's.
- Ondernemerschap tonen: anticiperen op ontwikkelingen, initiatieven nemen en kansen zien. Deze afwegen en focus blijven houden om zaken af te maken.
- Leidinggeven aan een focusgroep waarbij je medewerkers enthousiasmeert en faciliteert in hun professionele ontwikkeling om de doelen missie en doelen van de jeugdhulpregio FoodValley en specifiek de focusgroep te realiseren. Een deel van de leidinggevende taken is gedelegeerd aan de teamcoach; de directeur-bestuurder geeft indirect leiding aan ongeveer 25 medewerkers en direct aan 6 medewerkers.
- Facilitator van het proces (procesbewaking, agendabewaking, resultaatbewaking, kwaliteitsborging en besluitvormingsbewaking).
- Prioriteiten stellen en resultaten behalen binnen de begrote capaciteit en budget.
- Verantwoordelijk voor het continu leren en optimaliseren van de overleggen en de samenwerking.

Daarbij moet een focusleider over de volgende **competenties** beschikken:

- Visie.
- Omgevingsbewustzijn.
- Netwerken.
- Leidinggeven (richting geven).

¹ De uiteindelijke werking, mandaat en deelnemers moeten bij de daadwerkelijke uitvoering definitief worden gemaakt. Dit wordt ook aangekaart in Hoofdstuk 6

-
- Samenwerken.
 - Oordeelsvorming.
 - Ondernemerschap.
 - Communicatief sterk.
 - Verbinden en vernieuwen.
 - Focus en overzicht bewaren.
 - Analytisch.
 - Programma- en projectmanagement skills.

5. Leiderschap en gedrag

Om te komen tot een goede keuze in Governance rondom de samenwerking FoodValley is het belangrijk om naast de structuur ook voldoende aandacht te besteden aan gedragspatronen. De huidige inrichting met bestaande gremia zorgt voor veel overlap in besluitvorming, inzicht/ sturing en uitvoering. Dit vereist momenteel vanuit ieders betrokkenheid veel afstemming met een intensieve coördinatie. De bestaande beheerslast (capaciteit, kennis, communicatie) draagt onvoldoende bij aan de noodzakelijke flexibiliteit om effectief tot resultaat te komen in de samenwerking.

Het doorbreken van bepaalde gedragspatronen ondersteunend door een heldere structuur is de crux voor een goede samenwerking. De wijze waarop activiteiten zijn ingericht (via focusgebieden) om de samenwerking te realiseren vormt een goede basis waarop in de praktijk beoordeeld kan worden of de huidige governance voldoende samenhang geeft tussen structuur, gedrag en beoogd resultaat. Het blijft uiteraard een lerend proces. Door de bevoegdheden en verantwoordelijkheid meer *in de samenwerking* te leggen in plaats van *boven de samenwerking* zal de bestuurslast binnen de gremia verminderen. Dat betekent dat er aandacht moet zijn *hoe* je in de samenwerking samenwerkt.

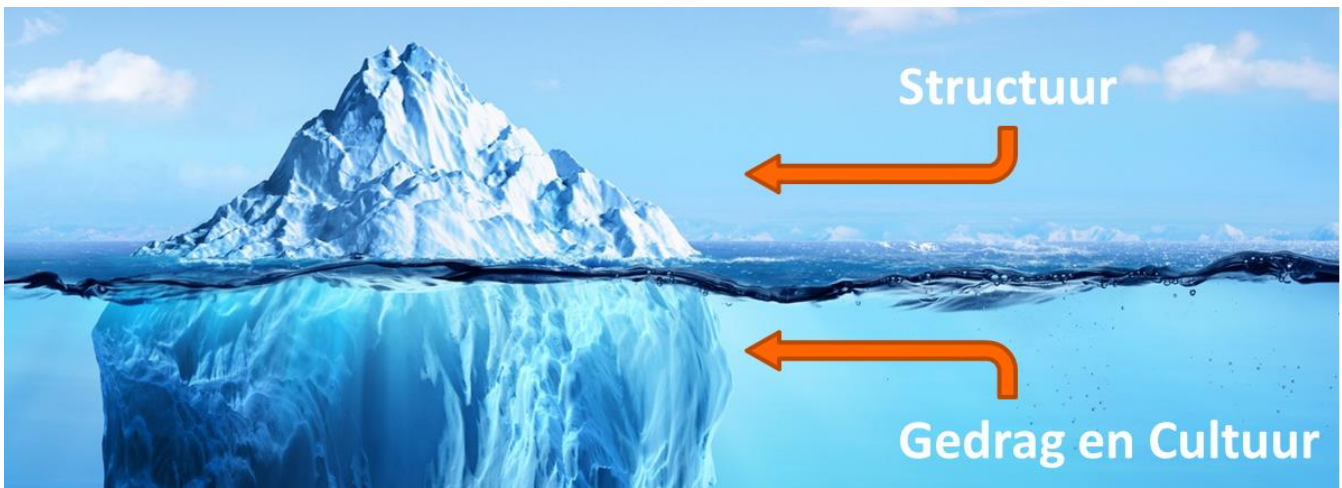
De nieuwe manier van samenwerken en overleg vraagt om leiderschap bij alle betrokkenen. Leiderschap bij alle medewerkers om hun verantwoordelijkheid te nemen binnen de gegeven kaders, rolvast te handelen, zelfreflectie en aanspreken op elkaars gedrag. Deze elementen zijn van groot belang van het succesvol laten slagen van de verandering. In het implementatievoorstel is een voorstel gedaan op welke manier aandacht gegeven kan worden aan het leiderschap en gewenste gedrag.

6. Implementatieplan

Om de vereenvoudiging van de governancestructuur en bijbehorende leiderschap en gedrag te realiseren, zijn een aantal belangrijke stappen te zetten. Het implementatieplan kan hoofdzakelijk worden opgedeeld in twee stromingen, en kan worden verklaard aan de welbekende ijsberg (zie: Figuur 8). Het bovenste, zichtbare deel van de ijsberg uit zich in de structuur; de organisatorische inrichting van de nieuwe governancestructuur. Denk hierbij aan de indeling van de focusgroepen, de samenstelling en verantwoordelijkheden van de gremia, de frequentie van samenkomsten en de processtappen die focusgroepen moeten nemen. Het onderste, onzichtbare deel van de ijsberg is minder tastbaar. Dit deel gaat over gedrag en cultuur, waarbij aandacht wordt besteed aan zaken als nieuwe vormen van leiderschap, de rol van de focusleider, en continu leren. Het implementatieplan is zodoende driedimensionaal:

1. Structuur
2. Gedrag en cultuur
3. Alignment tussen deze twee punten

Het implementatietraject is te verdelen in 3 fasen. In de eerste fase wordt de implementatie opgestart en geïntroduceerd, en worden de nieuwe focusleiders meegenomen en ingelicht over de nieuwe werking van de governancestructuur. In de daaropvolgende fase worden de focusgroepen ingericht, voorzien van capaciteit (mensen, fte, tijd, budget) en worden de focusplannen opgesteld. Tegelijkertijd worden alle betrokkenen gecoacht en wordt aandacht besteed aan de werking van de nieuwe structuur. In de laatste fase wordt geëvalueerd en wordt gefocust op continue optimalisatie van de structuur.



Figuur 8: Ijsberg van Structuur, Gedrag en Cultuur

De herijkte inrichting en focus op leiderschap en cultuur leidt tot efficiëntie: er is duidelijkheid in rollen, taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast worden er keuzes gemaakt in de focusgebieden; dit geeft richting en zichtbare resultaten. Om dit te laten slagen zijn er twee succesfactoren:

Succesfactor 1: Dit vraagt om een **verdere professionalisering van de organisatie en mensen**. Naast aandacht voor de inhoud moet er ook aandacht zijn voor goede en sterke inrichting van de focusgebieden, gremia en wisselwerking daartussen.

Succesfactor 2: Gedrag, cultuur en leiderschap dat past bij de nieuwe manier van werken en overleggen. Dit wordt gestimuleerd door begeleiding en coaching op wat het betekent het om vanuit een focusgebied en gremia toegevoegde waarde te leveren aan de samenwerking. Dit vereist passend gedrag, proces en leiderschap en daarmee op totale effectiviteit. Uiteindelijk worden zo focusleiders, deelnemers van de gremia, collega's en voorzitters van de gremia begeleid in hun nieuwe rol.

De volledige roadmap voor het implementatieplan is te vinden in de bijlagen (Zie: Bijlage K).

6.1 Structuur: focusgroep

In deze paragraaf wordt eerst uitgebreid stilgestaan bij de werking en samenstelling van de focusgroep.

6.1.1 Definitie

Een focusgroep is een team van collega's die werken aan een van de 6 strategische clusterthema's van de jeugdhulpregio FoodValley. Elke focusgroep heeft een focusleider die verantwoordelijk is voor het eindresultaat van het focusgebied. Een focusgebied heeft een duurzaam karakter; dat wil zeggen dat een focusgebied zoals een afdeling/domein staat. Echter, de inhoudelijke werkzaamheden die bij een focusgebied horen kunnen zowel een doorlopend, herhaaldelijk als een tijdelijk karakter hebben. Zo kan binnen een focusgebied zowel

werkzaamheden van een project (tijdelijk karakter), het organiseren of bijwonen van bijeenkomsten (herhaaldelijk karakter) als beleidsontwikkeling (doorlopend) plaatsvinden.

In totaal zijn er zes focusgebieden. De focusgebieden zijn ontstaan op basis van de clustering van geïdentificeerde activiteiten. Voor een totaaloverzicht van deze clustering verwijzen wij graag naar de bijlage (zie: Bijlage F).

- Focusgebied 1: Strategie en Visie
- Focusgebied 2: Het Knooppunt
- Focusgebied 3: Leren, Oriënteren & Ontwikkelen
- Focusgebied 4: Stakeholdermanagement
- Focusgebied 5: Programma
- Focusgebied 6: Ondersteuning

Voorbeeld activiteiten focusgroep **Leren, Oriënteren & Ontwikkelen**

- Tijdelijk karakter: Aansluiting op bovenregionale werkgroepen zoals “geweld hoort nergens thuis”
- Herhaaldelijk karakter : Kadering/definiëring van zorgaanbod (productdefinities)
- Doorlopend karakter: Expertisecentra

6.1.2 Werking

Het uitgangspunt van een focusgroep is dat het werk binnen een focusgebied plaatsvindt en niet in een gremium. De gremia worden alleen bij hele specifieke momenten en vraagstukken betrokken. Overleg tussen focusgebieden vinden buiten de gremia plaats. De leden van de focusgebieden zoeken elkaar waar nodig op als een netwerksamenwerking. Hieronder volgt een toelichting van hoe een focusgebied werkt.

Elk jaar maakt een focusgroep een **focusplan** met de volgende elementen:

- Strategische doelen van het focusgebied; wat wil een focusgebied bereiken en hoe relateert dat aan “ons verhaal” en de missie en visie van de jeugdhulpregio FoodValley;
- Een overzicht van activiteiten die binnen de focusgroep plaatsvinden om bovengenoemde doelen te behalen met prioritering en toelichting op prioritering;
- Bijbehorende budget, capaciteit & FTE;
- Dit focusplan wordt aan het begin van het jaar besproken en afgestemd in de Kerngroep Strategie.

Uit de Kerngroep Strategie komt een definitief besluit op de benodigde capaciteit, daar het ook afhankelijk is van de hoeveelheid capaciteit die de gemeenten beschikbaar stellen. Met het afstemmen en afronden van het focusplan, is het duidelijk welke activiteiten wel en welke niet binnen de focusgroep worden uitgevoerd.

In de focusgroep heeft de focusleider een leidende en faciliterende rol. Waar de deelnemers van de focusgroep zelf zich hoofdzakelijk inhoudelijk met de afgestemde activiteiten bezighouden, moet de focusleider vooral in staat zijn om het beste in zijn/haar mensen naar boven te halen. De focusleider begeleidt zo goed mogelijk het proces; de deelnemers van de focusgroepen focussen zich op de inhoud. Hierop dient de focusleider en de deelnemers getraind te worden.

Met de clustering van focusgroepen en de mogelijke verplaatsing van werkzaamheden van de gremia naar de focusgroepen (bijvoorbeeld: uitvoering), ontstaat een nieuwe dynamiek waar er niet alleen binnen de focusgroep, maar ook tussen de focusgroepen een nieuwe samenwerking ontstaat. Focusgroepen zullen op meerdere vlakken met elkaar moeten afstemmen in plaats van een gremium in te schakelen, zeker als het over vakinhoudelijke of focusgroep-specifieke onderwerpen gaat. Focusgroepen zullen meer van elkaars expertise gebruik maken, om effectiviteit en efficiëntie te blijven borgen. Dit kan worden georganiseerd in periodieke leer-bijeenkomsten of regulier periodiek overleg (RPO). De samenstelling en frequentie zal eerst geïnventariseerd moeten worden om

hier een juiste cadans in aan te brengen. Daarnaast is het van belang om aandacht te hebben voor de agenda, de voorbereiding en het doel en (beoogde) resultaat.

Voorbeeld:

De focusgroep Stakeholder Management wil een symposium organiseren voor huisartsen:

- Binnen de focusgroep Stakeholder Management is niet voldoende capaciteit en kennis om een evenement te organiseren, dus stemt de focusleider af met de focusleider van **Ondersteuning** om de mogelijkheden tot een evenement te verkennen;
- Binnen zijn focusgroep bekijkt de focusleider Ondersteuning wat er mogelijk is en wie kan worden ingezet om te ondersteunen bij het evenement;
- Eén van de focusgroepleden van Ondersteuning wordt gekoppeld aan Stakeholder Management om het evenement succesvol te organiseren.

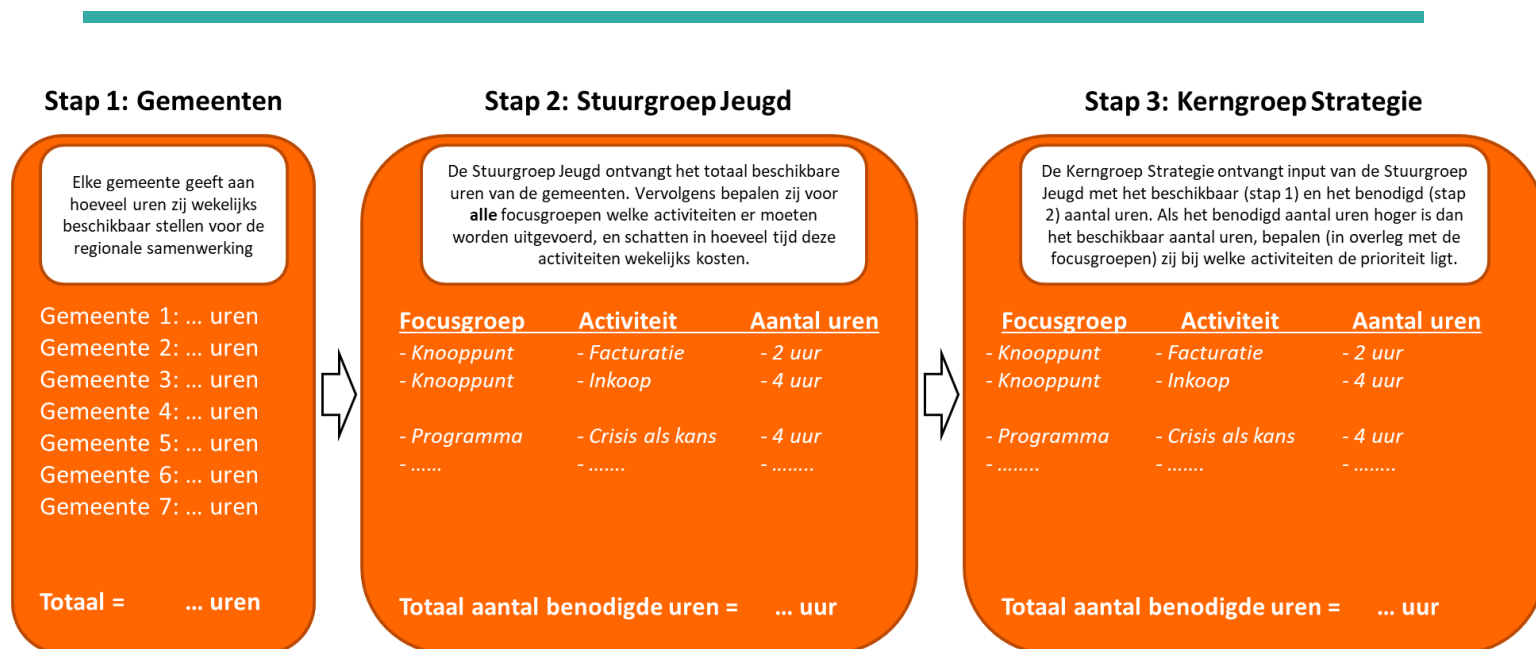
Tussentijds kan een focusgebied behoefte hebben aan sturing, afstemming, escalatie en/of besluitvorming. Daarvoor bestaat de volgende gremiastructuur:

Gremia	Kerntaken	Omschrijving
SJ (Stuurgroep Jeugd)	- Ambtelijke sturing	- Capaciteitsvraagstukken (inzet van mensen) - Regie op focus (portfoliomanagement) - Samenwerkingsvraagstuk - Ad hoc vraagstukken coördineren
BR (Bestuurlijke Regiegroep)	- Bestuurlijke sturing - Eindverantwoordelijkheid resultaat	- Verantwoordingsorgaan van alle focusgroepen - Strategische besluitvorming op samenwerking jeugd - Waarborgen van de gehele transformatie
GR (Gemeentelijke Regiegroep)	- Signalering en afstemming lokaal – regionaal	- Samenhang en coherentie tussen lokaal en regionaal - Afstemming op regionaal beleid - Beleidsontwikkeling lokaal/regionaal/bovenregionaal - Contractmanagement
KS (Kerngroep Strategie)	- Strategische inrichting samenwerking - Escalatie hoge prioriteiten	- Inhoudelijk vormgeven van de regionale samenwerking - Faciliteren van juiste bemensing en intensiteit regionale samenwerking - Kostenkant regionale samenwerking

Figuur 9: overzicht gremia scenario B

6.1.3 Focus en samenstelling

Afhankelijk van het te besteden tijd/capaciteit/budget en bemensing kan een FTE verdeling plaatsvinden. Conceptueel stellen wij voor dat de samenstelling en bemensing als volgt verloopt (zie: Figuur 10). Uiteindelijk kan op basis van de definitieve prioritering van de Kerngroep Strategie en de verdeling van de uren per focusgroep worden ingeschat hoeveel FTE er per focusgroep benodigd is. De bemensing van de focusgroepen zijn medewerkers vanuit de zeven gemeenten. Het kan zijn dat medewerkers vanuit de gemeente deels lokale werkzaamheden hebben die niet ten dienste staan aan dit samenwerkingsverband. Het kan ook zijn dat medewerkers alle beschikbare tijd besteden aan het samenwerkingsverband. De exacte invulling hiervan is afhankelijk van de bemensing die elke gemeente ter beschikking stelt aan het samenwerkingsverband.



Figuur 10: aanbrenge prioritering in focusgroepen

6.2 Cultuur en gedrag

Naast organisatiestructuur zijn cultuur en gedrag cruciale thema's voor het slagen van de nieuwe samenwerking. In tegenstelling tot de organisatiestructuur, is dit niet iets wat organisatorisch of systematisch kan worden ingericht tot het goed is. Dit 'softe' deel van de verandering vereist continue aandacht en sturing.

Met de nieuwe focusgroepindeling ontstaat ook de rol van Focusleider. Per focusgroep wordt één focusleider aangesteld, en deze moet worden getraind in deze rol. Ons advies is om alle focusleiders te laten solliciteren voor de desbetreffende rol zodat er een lat wordt gelegd en daarmee ook kwaliteit wordt gewaarborgd.

- Coaching van focusleiders en focusleden op de toepassing van de nieuwe governance en overlegstructuur.
- Coaching van focusleiders op de rol van facilitator van het proces (procesbewaking, agendabewaking, resultaatbewaking, besluitvormingsbewaking)
- Focusleiders hebben een verantwoordelijkheid in hun rol als procesbegeleider voor het continu leren en optimaliseren van de overleggen en de samenwerking.
- Hierbij adviseren wij om minimaal twee keer per jaar met alle focusleiders een bijeenkomst te organiseren, waarbij op een hoger abstractieniveau van en met elkaar kan worden geleerd.

6.3 Alignment

Met de invulling van de focusgroepen en de focus op cultuur en gedrag, kan worden gekeken naar de precieze samenwerking tussen de focusgroepen zelf en met de gremia. Uiteindelijk kan door middel van een *governance game* inzichtelijk worden gemaakt wanneer een focusgroep een gremium nodig heeft. En hoe de interactie tussen de focusgebieden in de praktijk kan werken.

6.3.1 Governance game

Tijdens een aantal sessies wordt per focusgebied een aantal cases behandeld, waarbij per case wordt bepaald waar en hoe een gremium een rol speelt. Zo'n case zou bijvoorbeeld kunnen gaan over een capaciteitsvraagstuk, een moment van escaleren of een portfoliovraagstuk. Deze cases worden volledig doorgelopen om toe te werken naar een "routekaart" per focusgebied, waarbij voor verschillende handeling precies staat beschreven welke weg(en) bewandeld moet worden focusgroep.

Bijvoorbeeld bij het focusgebied **Programma**

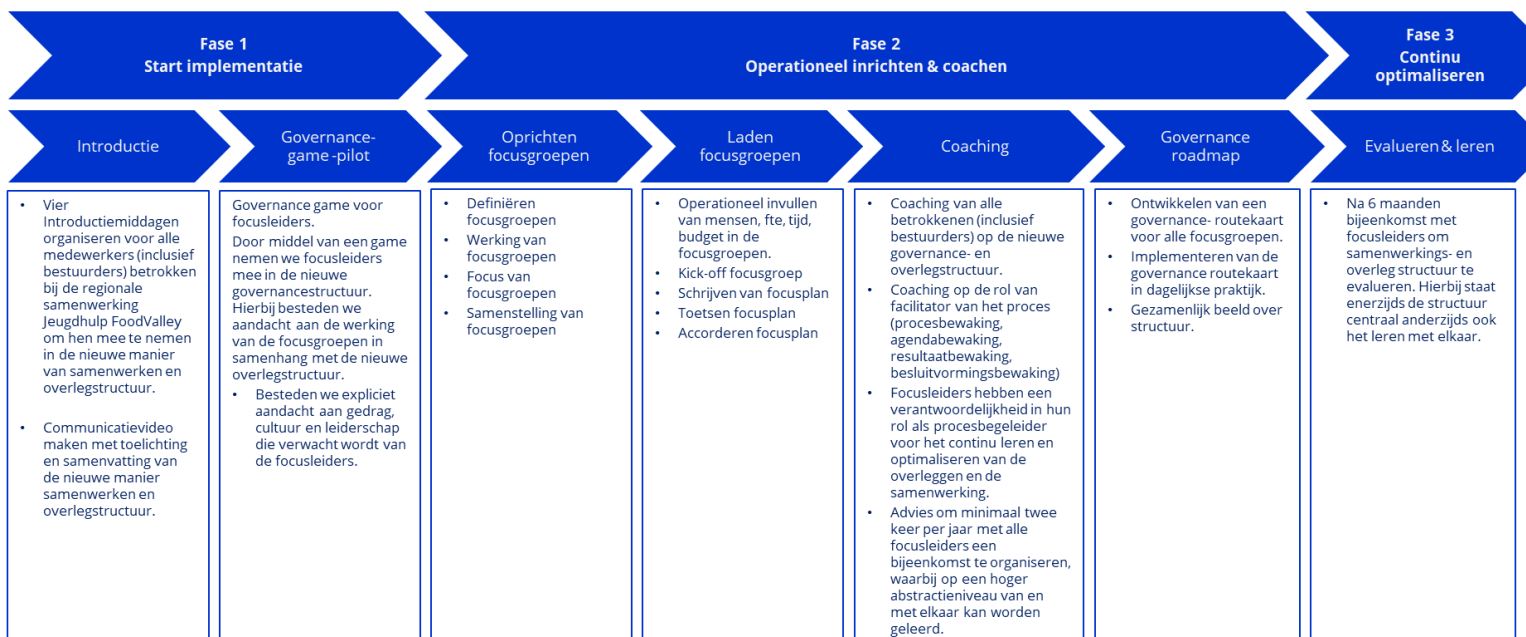
- Q: Het programma heeft de ambitie om 10 projecten op te starten maar heeft capaciteit voor 8 projecten. Met wie vindt afstemming plaats over welke projecten wel/niet te doen?
- A: In eerste instantie maakt de focusleider zelf een prioritering aan in waar de focus ligt. Dit voorstel kan zij/hij inbrengen in de Stuurgroep Jeugd indien gewenst.
- Q: Het programma wil contact met de aanspreekpunten van de lokale teams (voorheen CO). In welk gremia vindt dat plaats?
- A: Raadpleging en interactie met de uitvoering/lokale teams vindt direct (dat wil zeggen zonder tussenkomst van een gremia) plaats tussen leden van het focusgebied en de lokale teams. Het is de bedoeling van focusgebieden zoveel mogelijk werken, afstemmen en coördineren vanuit de focusgebieden. En zo min mogelijk via een gremia.
- Q: Het programma wil afstemmen met haar projectleiders over projectmanagement issues, intervisie, totaalplanning, relatie met externe factoren op het programma. Met wie stemt zij dit af en in welk gremia?
- A: Dit vindt geheel binnen het programma plaats, zonder tussenkomst van een gremia.

6.4 Tijdslijnen

Het volledige proces van implementatie is visueel weergegeven in figuur 11. De inschatting is dat dit implementatietraject circa 13 weken in beslag neemt, waarbij de 2^e fase het langst duurt. Echter, het is cruciaal te beseffen dat dit geen lineair verandertraject is van A naar B; dit vereist een investering op meerdere facetten en het is zeer belangrijk dat de tijd wordt genomen om het gekozen scenario te embedden in de samenwerking onder de juiste begeleiding.

Daarbij zijn enkele kritische succesfactoren te identificeren:

1. Het neerzetten van de samenwerking in de nieuwe structuur;
2. In hoeverre men zich kan aanpassen en leren van gedrag, cultuur en leiderschap;
3. In hoeverre men kan leren van het samenwerken op deze manier.



Mobilisatie en communicatie

Figuur 11: Implementatie roadmap

Bijlage A: Memo Communicatiestrategie

Dit memo is geschreven als voorstel voor de communicatiestrategie rondom het governance-traject FoodValley. Het doel van deze strategie is om de juiste stakeholders te informeren/betrekken en ambassadeurs te ontwikkelen voor dit governance-traject met als resultaat een brede draagvlak voor het resultaat.

Achtergrond

In de kennismakingsessie met de klankbordgroep op 29 mei is door de klankbordgroep naar voren gebracht dat communicatie een onmiskenbare succesfactor is voor het slagen van dit governance traject. Om draagvlak te creëren en uitkomsten gedurende het traject te borgen is het van belang om een communicatie strategie te voeren. Hieronder beknopt een voorstel die we graag bespreken met Marijke te Ronde en inbrengen bij de klankbordgroep.

Doel communicatie

- Duidelijkheid en openheid over dit governance-traject en de impact daarvan op de samenwerking;
- Vertrouwen en openheid van en tussen partijen genereren;
- Adequate afstemming met betrokken partijen (eenduidige, consistente boodschap en voorkomen van ruis);
- Beschikbaarheid van relevante en duidelijke informatie;
- Optimale betrokkenheid genereren (in interactie en dialoog, per stakeholdergroep boodschap afstemmen).

Bovenstaande heeft als doel: draagvlakontwikkeling gedurende het traject en een helder en uitlegbaar eindresultaat.

Betrokken stakeholders

Om de communicatie effectief te voeren is van het belang om alle stakeholders in kaart te hebben. En per stakeholder te bepalen op welk niveau we hen willen informeren.

	Stakeholder	Algemeen Informeren	Persoonlijk informeren	Organisatorisch betrekken
Projectbetrokkenen	Astrid van de Klift	X	X	
	Marijke te Ronde	X	X	X
Betrokken personen	Sleutelfiguren	X	X	X
	Betrokken gemeentesecretarissen	X		
	Betrokken wethouders gemeenten			
	Medewerkers samenwerking FoodValley	X		
Betrokken gremia	Ambtelijk overleg	X		
	Bestuurlijk overleg			
	Regie overleg	X		

	Het knooppunt			
	Coördinatie beraad			
	Het programma	X		
Externen	Klankbordgroep	X		X
	Zorgaanbieders			

Contentstrategie in overleg met Saskia Beeke

	Middel	Boodschap	Planning	Doelgroep	Gewenst resultaat
1	Mail	Communicatiestrategie + impactanalyse NvO	15 juni	Klankbordgroep	Informeren
2	Mail	Algemene procesupdate	17 juni	Zie X	Informeren + draagvlak creëren.
3	Mail	Afstemmen inhoud workshops	30 juni	Impactanalyse deelnemers (Freerk, Jan Peter, Marion)	Draagvlak creëren in de workshops
4	Mail	Status van traject. (kick off & interviews afgerond)	30 juni	Klankbordgroep	Grote lijnen delen van wat we hebben opgehaald tot nu toe. Informeren + ons laten adviseren
5	Mail	Vorbereiding workshops	30 juni/1 juli	Sleutelfiguren	
6	Persoonlijke afspraak	Status traject, bespreken betrekken stakeholders		Astrid van de Klift (ao)	Informeren + betrekken
7				Wethouders	
6					
7					
8					

Bijlage B: Memo Klankbordgroep

Dit memo is geschreven ter achtergrondinformatie voor Marijke te Ronde voor de nog op te richting Klankbordgroep. Het doel van dit memo is om Marijke te Ronde en potentiële klankbordleden te informeren over de achtergrond, opzet en werking van de klankbordfunctie voor het governance-traject Jeugdhulpsamenwerking regio FoodValley.

Achtergrond

De evaluatie regionale samenwerking Jeugdhulpregio van 16 januari 2020 (heimiddag) geeft aanleiding voor herbezinning van de huidige overleggremia en governance voor samenwerking. Binnen de huidige context en afspraken zijn er goede resultaten geboekt. Toch is er een noodzaak en draagvlak om tot herbezinning te komen om zeker te stellen dat de governance ook het beste aansluit bij de samenwerking, toekomstige procesmatige afstemming en beleidsinhoudelijke afstemming en besluitvorming.

Verbeteringen rondom verantwoordelijkheden, rollen, aansturing, kennisdeling en escalatie worden hierin meegenomen. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de thema's rondom capaciteitsvraagstuk, portfoliomanagement en rol/mandaat van het Knooppunt. Er zal in dit traject aandacht worden besteed aan de Kamerbrief van 20 maart 2020 waarbij gesproken wordt over bovenregionale samenwerkingen en de Norm voor Opdrachtgeverschap (VNG). Ook de ontwikkelingen rondom het "nieuwe normaal" ingegeven door de Coronacrisis nemen wij mee in de context van dit governance-traject. Hierbij betreft het in ieder geval het nieuwe normaal van op afstand samenwerken met behulp van digitale middelen.

Opdracht voor onderzoeksteam SeederDeBoer

"Adviseer het samenwerkingsverband Jeugdhulpregio FoodValley op het gebied van overleggremia, governance en samenwerking met als resultaat gedragen ambities, gedeeld inzicht in (tegenstrijdige) belangen en verantwoordelijkheden en een uitgewerkte governance-inrichting."

Onderstaande vraagstukken staan centraal bij een (herziene) governance:

- Hoe maken we optimaal gebruik van de reeds bestaande structuur?
- Hoe kunnen we besluitvorming (rol & mandaat) effectief en efficiënt vormgeven?
- Hoe maken we optimaal gebruik van aanwezige capaciteit, kennis en expertise lokaal en tussen de regio's?
- Welke scenario's zijn er om overlegstructuur/ sturingsmodel het beste in te richten?
- Wat zijn de onderliggende inrichtingscriteria die hiervoor worden gehanteerd?
- Op welke manier kunnen we het delen van kennis en communicatie uitkomsten het beste vormgeven?
- Hoe richten we ons portfoliomanagement optimaal in?
- Hoe gaan we om met de Norm voor Opdrachtgeverschap en bovenregionale samenwerkingen?
- Hoe gaan we in het samenwerkingsverband om met "het nieuwe normaal" door de impact van COVID-19? Hierbij gaan we in ieder geval in op virtueel samenwerken.
- Welk gedrag, cultuur en mindset past bij de gewenste governance structuur?

Aanleiding klankbordgroep

Het governance traject van Jeugdhulpregio FoodValley is een traject dat gaat over samenwerken met verschillende stakeholders vanuit de betrokken gemeenten in het belang van de jeugd. Het is ook een traject waar er meerdere denkrichtingen en oplossingen mogelijk zijn. Daarnaast zijn er ook gedrag- en cultuur componenten waar rekening mee gehouden moet worden. Hoe zorgen we voor een duurzaam en breed gedragen governance-structuur om de samenwerking in de regio verder te optimaliseren? Om enerzijds te

sparren over tussentijdse uitkomsten en richtingen en anderzijds om breed draagvlak en verankering te creëren is het voorstel om een klankbordgroep op te richten.

Samenstelling en opzet klankbordgroep

De klankbordgroep bestaat uit relevante stakeholders (maximaal 4 deelnemers) die niet direct betrokken zijn bij dit governance traject maar wel bekend/betrokken zijn met de samenwerking jeugdhulpregio FoodValley. De klankbordgroep komt onder begeleiding van het onderzoeksteam van SeederdeBoer en Marijke te Ronde enkele keren (virtueel) bijeen om te sparren over de tussentijdse uitkomsten en richtingen.

Aan de klankbordgroep leggen we ter advisering graag de volgende thema's voor:

- Tussentijdse terugkoppeling n.a.v. 18 interviews & concept ontwerp;
- Uitkomst van de 2 virtuele workshops;
- Definitief governance-ontwerp & advies voor implementatie;
- Vaststellen van het advies in het Regieoverleg;
- Implementatie van het definitief advies.

In de klankbordsessie komen vragen aan bod zoals;

- Kan een oplossingsrichting werken in de praktijk?
- Wie of wat missen we?
- Welke andere smaken zijn er?
- Wat vraagt een verandering van het gedrag en leiderschap?
- Wat kunnen we anders/beter doen om ons doel te bereiken?

Naar inschatting komt de klankbordgroep 5 keer bij elkaar bijeen onder begeleiding van het adviesteam van SeederdeBoer en Marijke te Ronde. Gemiddeld duurt elke bijeenkomst 1 uur. Elke klankbordgroep wordt zorgvuldig voorbereid. Dat betekent dat de klankbordleden voorafgaand aan de klankbordsessie input/vragen toegestuurd krijgen waarover ze kunnen nadenken om vervolgens in de sessie met elkaar over van gedachten te wisselen. Naast deze voorbereiding is verder geen werk voor de klankbordleden. We maken graag gebruik van de kennis, ervaring en expertise van de klankbordleden. De klankbordgroep heeft een adviesfunctie en geen besluitvormingsfunctie.

Kick-off bijeenkomst klankbordgroep

Na selectie en uitnodiging van de klankbordleden door Marijke te Ronde adviseren wij een kick-off bijeenkomst te organiseren (+- 1 uur). In deze bijeenkomst maken wij kennis met elkaar en presenteert het adviesteam van SeederdeBoer het doel, de opzet en werkwijze van de klankbordgroep. Hierbij is ook voldoende ruimte om aanvullingen te doen op de rol en werking van de klankbordgroep.

Selectiecriteria klankbordleden

Op basis van de volgende criteria worden de klankbordleden geselecteerd:

- Geen deelnemend lid van dit governancetraject;
- Gevoel/ervaring met jeugdhulpregio FoodValley;
- Bestuurlijk sensitief;
- Verfrissende denker;
- Gevoel voor draagvlak creëren.

Bijlage C: Overzicht van betrokken sleutelfiguren

- Ali Essousi
- Astrid van de Klift
- Beja Burema
- David Smeets
- Freerk Zandberg
- Jan Hutten
- Jan-Peter Stolte
- Loes Mulder
- Lonneke Siegers-Quast
- Maarten van Aalst
- Marco Voorlop
- Marijke te Ronde
- Marion Schuilenberg
- Mariska Gort
- Monja van der Weide
- Miranda Vink
- Stefan de Meij

Bijlage D: Waarom werken we samen?

Top 2 antwoorden

- Efficiency voordeel
- Efficiency op de inkoopmarkt ☐ tarieven & contractering
- Omdat het efficiënter is
- Inkoop centraal = efficiënter
- Efficiency
- Sterke opdrachtgever (inkoop)
- Slagkracht voor vernieuwing (zorginhoudelijk)
- Volume te genereren om invloed te hebben en zo je doel te bereiken
- Sterkere positie
- Anders worden we te kwetsbaar (schaalgrootte)
- Eendracht maakt macht +/- €70 mln
- Bundeling inzet / capaciteit krachten
- Zorg-inhoud verbeteren, verschil maken voor kind & inwoner
- Betere beleidsontwikkeling
- Expertisebundeling en kennisdeling
- Sterke leerpraktijk
- Samen leren + ontwikkelen
- Leren van elkaar
- Regionale aanbieders
- Tekort aan geschoold personeel te delen
- Wettelijk voorschrift

Overige antwoorden

- Benchmark
- Bundelen expertise
- Lagere uitkeringskosten
- Je hebt meer volume als samenwerkende gemeenten
- Efficiënter
- Omdat Jeugdzorg gedecentraliseerd is
- Omdat de wereld van jeugdzorg zo complex en veelomvattend is
- Volumebundeling op inkoop. Schaarse middelen goed besteden
- Invloed kunnen uitoefenen landelijk
- We worden daartoe (deels) verplicht
- Samen weten we meer + van elkaar leren
- Samen staan we sterker (bv. onderhandeling met aanbieders)
- Sterk programma
- Expertise delen (Knooppunt beleid)
- Sterker kansen oppakken
- Effectief te kunnen werken (delen van de lasten)
- Kwaliteit uitvoering (backoffice + monitoring)
- Bestuurskracht
- Efficiency in de bedrijfsvoering ☐ facturatie
- Goede schaalgrootte voor lobby's
- Eénduidigheid naar aanbieders
- Volume inkoop noodzaak
- Kennis & kunde bundelen = efficiënter
- Monitoring professioneler / permanente aandacht
- Beïnvloeding Rijk / Provincie / Regio's

-
- Kwaliteitsniveau medewerkers kan/ligt hoger door samenwerking
 - P&C-cyclus + Q-rapportages professioneler
 - Kwetsbaarheid wethouders / gemeente verminderen
 - Vernieuwing / innovatie realiseren
 - Van elkaar leren
 - Kennisuitwisseling
 - Kosten besparen

Bijlage E: Activiteitenverdeling (lokaal / regionaal / bovenregionaal)

A= Ambitie

I = Informeel

F = Formeel

X = waar de groep denkt op welk niveau de activiteit ligt

+ = waar de groep vindt op welke niveau de activiteit zou moeten liggen

	Taak	A/I/F	Lokaal	Regionaal	Bovenregionaal
1	Specialistische Jeugdhulp	F F F		X+ X+ X	+
2	Bovenregionale inkoop Hoog Specialistische jeugdhulp (ambitie)	A/F F A			X+ X+ X+
3	Visie op Specialistische Jeugdhulp	A F F			
4	Alternatieven JZ+ (sinds half jaar)	A F A		X	X+ X+ +
5	Expertisecentra (deze zomer gestart)	A F F			X+ X+ X+
6	Veiligheid domein (uniformering van samenwerkingsafspraken, aansluiting met lokale wijkteams dichtbij, eenduidige inkoop en contractering)	A F F	+ X+ (regie keten)	X+ X+ (contractering)	X+ (contractering) X+
7	Aansluiting op bovenregionale werkgroepen "Geweld hoort nergens thuis" en "Scheiden zonder Schade" (landelijke programma's)	A F I	X+	X	X+ +
8	Doorontwikkeling Inkoopstrategie	A/I F F		X+ X+ X+	
9	Alle regionale inkoop van jeugdhulp	F F F		X+ X+ X+	X
10	Beleidsontwikkeling (regionaal)	A/I F A	+	X+ X+ X+	
11	Lobby richting VWS/VNG/J42/G40/M50 etc.	I I I		X+ X+ X+	+
12	Transformatieprogramma. Ontwikkeling op de inhoud.	F F F			

13	Gezamenlijk opleidingsprogramma (ambitie)	I A A	X+ X+	+ X+	
14	Op welke onderdelen kun je werkwijze in de toegang meer uniformeren (ambitie, komt uit inkoopstrategie en projectactieve regie)	A ? A	?	X+ X+	
15	Regionaal leren (komt via programma op gang)	I F F		X+ X+ X+	
16	Regionaal expertteam (voor complexe casuïstiek)	I F F		X+ X+ X+	X+
17	Inrichting en werkwijze lokale wijkteams en toegang	F ? NvO	X+ X+ X+	+ X	
18	Preventieve activiteiten, voorveld	F F A	X+ X+ X+		
19	Toezicht, fraude en handhaving (intern)				
20	Backoffice jeugdhulp zorgadministratie	F/A F F	X X+	X+ X+ X+	
21	Uitvoering en implementatie: "Geweld hoort nergens thuis" en "Scheiden zonder Schade" (landelijke programma's)	I F I	X X+	+ X+	
22	Facturatie	F F F		X+ X+ X+	
23	Inkoop en Contractmanagement	F F F		X+ X+ X+	
24	Administratie en bedrijfsvoering	F F F		X+ X+ X+	
25	Control, contractering en juridisch advisering	F/I F F		X+ X+ X+	
26	Monitoring en verantwoording	F F F	X	X	
27	Data analyse op projecten	I F F		X+ X+ X+	
28	Adviserende rol ten aanzien van beleidsontwikkeling gemeenten en fungeert als kenniscentrum	F F F		X+ X+ X+	

29	Secretariewerkzaamheden alle overleggrema	I I F		X+ X+ X+	
30	Kadering / definiëring van zorgaanbod (productdefinities)	A F F		X+ X+ X+	
31	Applicatiebeheer en bedrijfsvoering	F I F		X+ X+ X+	
32	Projectafbouw Verblijf	F F F	X	X+ X+ X+	
33	Samenwerking onderwijs en jeugdhulp (26 pilots op scholen, FoodValley is – 1 vd 11 – inspiratieregio's in het land)	F F F	X X+	X+ X+ X+	
34	Crisis als kans	F F F	X	X+ X+ X+	X
35	Inclusieve opvang (in drie fasen BSO+, respijtzorg, Dagbehandeling)	F F F	X X+	X+ X+ X+	
36	Kostprijسادvisering				
37	Pilot Jeugdbescherming dichterbij (4 Gelderse gemeenten lopen voorop; Ede in het bijzonder. Leeropbrengsten kunnen ook gedeeld worden met de 3 Utrechtse gemeenten in onze regio)	F F F	X X+	X+ X+	X
38	Actieve Regie	F F F	X X+	X+ X+	
39	Nieuwsbrief Transformatie	I I I		X+ X+ X+	
40	Leren binnen projecten, over projecten heen, leren tussen jeugdhulpregio's	F F A	X+	X+ X+ X+	
41	Communicatie	I		X+	
42	Productdefinities / Productenboek	A		X+	
43	FAT	F		X+	
44	Ondersteuning	I		X+	

45	Taakstellingen / bezuinigingen	A		X+	
46	Escalatie richting aanbieders	F		X+	
47	Landelijke beleidsinformatie analyseren	I/F		X+	
48	Beleidsinhoudelijke uitwisseling gemeenten + samenwerking	A		X+	
49	Raadsbijeenkomsten – informeren raadsvragen	I		X+	
50	Werkbezoeken aanbieders	I		X+	
51	Toezicht, fraude en handhaving (extern)	A		X+	
52	Bestuurlijke visievorming en reflectie	F		X+	
53	Cliënt raadpleging en reflectie	A	X+	X+	
54	Politieke verantwoording en betrokkenheid	F/A	X	+	
55	Communicatie richting aanbieders	F		X	
56	Analyse landelijke ontwikkelingen	I	X	X	
57	Gesprekspartner met Ziekedkostenverzekeraar, Huisartsen, Onderwijs.	A		X	
58	Ervaringsdeskundigheid & reflectie / jongeren zelf	A		X	
59	Strategische gesprekspartner voor partners binnen de wet: GI's, Justitie, Politie, VGGM, Veilig Thuis	A		X	
60	Communicatie & Website				

61	Ondersteuning bieden bij evenementen zoals Week van de Pleegzorg of Ouderbijeenkomsten				
62	profilering van de regio en strategische communicatie	A		x	
61	Specialistische Jeugdhulp	F F F		X+ X+ X	+
62	Bovenregionale inkoop Hoog Specialistische jeugdhulp (ambitie)	A/F F A			X+ X+ X+

Bijlage F: Focusgroepenclustering activiteiten

KERNTAKEN

Knooppunt

- Control, contractering en juridisch advisering
- Facturatie
- Applicatiebeheer en bedrijfsvoering
- Administratie en bedrijfsvoering
- Toezicht, fraude en handhaving (extern)
- Communicatie richting aanbieders
- Bovenregionale inkoop Hoog Specialistische jeugdhulp (ambitie)
- Alle regionale inkoop van jeugdhulp
- Inkoop en Contractmanagement
- Escalatie richting aanbieders
- Werkbezoeken aanbieders
- Backoffice jeugdhulp zorgadministratie
- Specialistische Jeugdhulp

Strategie & Visie

- Adviserende rol ten aanzien van beleidsontwikkeling gemeenten en fungeert als kenniscentrum (rol KP uit huidige samenwerkingsovereenkomst)
- Doorontwikkeling Inkoopstrategie
- Visie op Specialistische jeugdhulp
- Drie milieu voorziening en visievorming bovenregionaal zorglandschap (ambitie)
- Beleidsontwikkeling (regionaal)
- Bestuurlijke visievorming en reflectie
- Op welke onderdelen kun je werkwijze in de toegang meer uniformeren (ambitie, komt uit inkoopstrategie en projectactieve regie)
- Inrichting en werkwijze lokale wijkteams en toegang
- Taakstellingen / bezuinigingen
- Visievorming Veiligheid Domein
- Profilering van de regio en strategische communicatie

THEMA'S

Stakeholder Management

- Lobby richting VWS/VNG/J42/G40/M50 etc.
- Raadsbijeenkomsten – informeren raadvragen
- Beleidsinhoudelijke uitwisseling gemeenten + samenwerking
- Politieke verantwoording en betrokkenheid
- Gesprekspartner met Ziektekostenverzekeraar, Huisartsen, Onderwijs.
- Strategische gesprekspartner voor partners binnen de wet: GI's, Justitie, Politie, VGGM, Veilig Thuis
- FAT
- Communicatie & Website

Programma

- Transformatieprogramma (7 projecten). Ontwikkeling op de inhoud.
- Projectafbouw Verblijf
- Crisis als kans
- Pilot Jeugdbescherming dichterbij (4 Gelderse gemeenten lopen voorop; Ede in het bijzonder. Leeropbrengsten kunnen ook gedeeld worden met de 3 Utrechtse gemeenten in onze regio)

- Actieve Regie (sterk veranderkundig project)
- Uitvoering en implementatie: “Geweld hoort nergens thuis” en “Scheiden zonder Schade” (landelijke programma’s)
- Inclusieve opvang (in drie fasen BSO+, respijtzorg, Dagbehandeling)
- Samenwerking onderwijs en jeugdhulp (26 pilots op scholen, FoodValley is – 1 vd 11 – inspiratieregio’s in het land)
- Veiligheid domein (uniformering van samenwerkingsafspraken, aansluiting met lokale wijkteams dichtbij, eenduidige inkoop en contractering)

Leren, Ontwikkelen en Oriënteren

- Alternatieven JZ+ (sinds half jaar)
- Aansluiting op bovenregionale werkgroepen “Geweld hoort nergens thuis” en “Scheiden zonder Schade” (landelijke programma’s)
- Analyse landelijke ontwikkelingen
- Expertisecentra (deze zomer gestart)
- Gezamenlijk opleidingsprogramma (ambitie)
- Regionaal leren (komt via programma op gang)
- Landelijke beleidsinformatie & ontwikkelingen analyseren
- Regionaal expertteam (voor complexe casuïstiek)
- Kadering / definiëring van zorgaanbod (productdefinities)
- Productdefinities / Productenboek
- Ervaringsdeskundigheid & reflectie / jongeren zelf
- Cliënt raadpleging en reflectie
- Leren binnen projecten, over projecten heen, leren tussen jeugdhulpregio’s
- Preventieve activiteiten, voorveld

ONDERSTEUNEND

Monitoring & Control

- Toezicht, fraude en handhaving (intern)
- Monitoring en verantwoording
- Data analyse op projecten
- Kostprijsadvisering

Secretariaat en administratie

- Secretariswerkzaamheden alle overleggremia
- Communicatie
- Ondersteuning
- Nieuwsbrief Transformatie

Evenementen

- Ondersteuning bieden bij evenementen zoals Week van de Pleegzorg of Ouderbijeenkomsten

Bijlage G: Koppeling gremia aan clustering

Knooppunt	
Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	Knooppunt
Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?	RO
Wie heb je nodig voor de ondersteuning?	AO
Wie moet geraadpleegd worden?	CO (uitvoering)
Wie moet geïnformeerd worden?	BO RO
Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?	FAT, GO, CB

Strategie & Visie	
Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	Projectleiders S&V*
Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?	BO
Wie heb je nodig voor de ondersteuning?	AO (capaciteit)
Wie moet geraadpleegd worden?	Monitoring & control, GO, CO, FAT
Wie moet geïnformeerd worden?	RO
Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?	CB

* = *Ontbreekt nog*

Programma	
Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	Programmamanager
Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?	BO
Wie heb je nodig voor de ondersteuning?	AO (buiten kaders) KP (binnen kaders)
Wie moet geraadpleegd worden?	CO (uitvoering) FAT (partner + uitvoering)
Wie moet geïnformeerd worden?	BO (voortgang)
Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?	RO, CB

Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	Projectleider LOO*
Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?	BO
Wie heb je nodig voor de ondersteuning?	KP (data + inhoud) Gemeenten / AO (buiten kader)
Wie moet geraadpleegd worden?	Programma GO
Wie moet geïnformeerd worden?	AO** GO (afhankelijk van onderwerp)
Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?	RO, CB, FAT

* = *Bestaat nog niet*

** = *AO alleen informeren op capaciteitsvraagstukken*

Stakeholder Management	
Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	GO*
Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?	BO
Wie heb je nodig voor de ondersteuning?	AO
Wie moet geraadpleegd worden?	Monitoring & control, CB
Wie moet geïnformeerd worden?	BO, RO, Bovenregionale partners
Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?	CO, FAT

* = *Ontbreekt nog, is momenteel erg versnipperd. Toekomstig GO zou dit kunnen doen*

Ad Hoc*	
Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	AO
Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?	BO
Wie heb je nodig voor de ondersteuning?	Gemeenten + KP
Wie moet geraadpleegd worden?	BO Programma KP
Wie moet geïnformeerd worden?	BO Initiator
Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?	FAT, CB, CO

* = *Ad Hoc moet strakker gedefinieerd worden wat het precies inhoudt. Nog niet duidelijk wat het centrale punt wordt dat hier verantwoordelijk voor wordt.*

Evenementen	
Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	GO

Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?	BO
Wie heb je nodig voor de ondersteuning?	AO
Wie moet geraadpleegd worden?	Programma Monitoring & Control
Wie moet geïnformeerd worden?	
Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?	RO, CB, CO, FAT

Monitoring & Control

Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	Monitoring & Control
Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?	RO
Wie heb je nodig voor de ondersteuning?	AO
Wie moet geraadpleegd worden?	Knooppunt, GO, FOC (interne afstemming financials)
Wie moet geïnformeerd worden?	BO FAT
Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?	CO, CB

Secretariaat & Administratie

Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	Secretariaat & Administratie
Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?	RO
Wie heb je nodig voor de ondersteuning?	AO
Wie moet geraadpleegd worden?	Knooppunt, GO, Programma, Evenemententeam
Wie moet geïnformeerd worden?	
Wie maakt geen onderdeel uit van het proces?	BO, CB, CO, FAT

Bijlage H: Uitwerking Scenario A

Gezamenlijke kracht en schaalvoordeel

Hoog: door de activiteiten te clusteren naar de voorgestelde focusgroepen wordt het mogelijk om meer volume te genereren, een sterkere positie als opdrachtgever in te nemen en krachten te bundelen. Door zaken als Stakeholdermanagement, inkoop (binnen Knooppunt) en leren samen te voegen en binnen de betreffende focusgroep gezamenlijk mandaat en verantwoordelijkheid neer te leggen voor deze werkzaamheden, ontstaat een sterkere regionale capaciteit. De samenstelling en het aantal gremia heeft nauwelijks tot geen impact op de gezamenlijke kracht en schaalvoordeel.

Efficiëntie en eenvoud

Laag: in de verantwoordelijkheden en werkzaamheden van gremia verandert weinig ten opzichte van de huidige situatie: voor vrijwel alle onderwerpen hebben de zeven gremia een rol in het proces van eindverantwoordelijkheid, uitvoering, raadpleging of informeren. Onze stelling is dat hierdoor veel onduidelijkheid kan ontstaan over in welke gevallen welk gremium te betrekken. Daarnaast is een grote kans aanwezig dat het “werk” nog steeds te veel in de gremia plaatsvindt in plaats van in de focusgroepen, en men onnodig veel tijd kwijt is aan overleg en afstemming, wat de efficiëntie niet ten goede komt. Daarnaast is met zeven gremia de eenvoud lastig te waarborgen.

Zorginhoudelijk verbeteren (sturing en resultaatgerichtheid)

Medium: zoals benoemd bij het vorige punt, blijft er veel overleg en afstemming met de gremia. Dit heeft niet zozeer een negatieve invloed op zorginhoudelijk verbeteren in directe zin (want collega's kunnen nog steeds hun werk doen), maar de hoeveelheid gremia en de eventuele onduidelijkheid van de rol van de gremia kan ervoor zorgen dat het zeer uitdagend wordt om te sturen op verbetering en resultaat. Daarnaast is een grote kans aanwezig dat het “werk” nog steeds te veel in de gremia plaatsvindt in plaats van in de focusgroepen, en men onnodig veel tijd kwijt is aan overleg en afstemming. Dat ontnemt kracht van de verantwoordelijkheid en sturen op resultaat in en door de focusgroepen zelf.

Leren en ontwikkelen faciliteren

Hoog: verschillende activiteiten zijn samengevoegd tot de focusgroep Leren, Oriënteren en Ontwikkelen. Binnen deze focusgroep wordt specifiek gestuurd op het faciliteren van leren binnen de samenwerking. De samenstelling en het aantal gremia heeft nauwelijks tot geen impact op de faciliteren van leren en ontwikkelen.

Verantwoordelijkheid en mandaat dichtbij de uitvoering

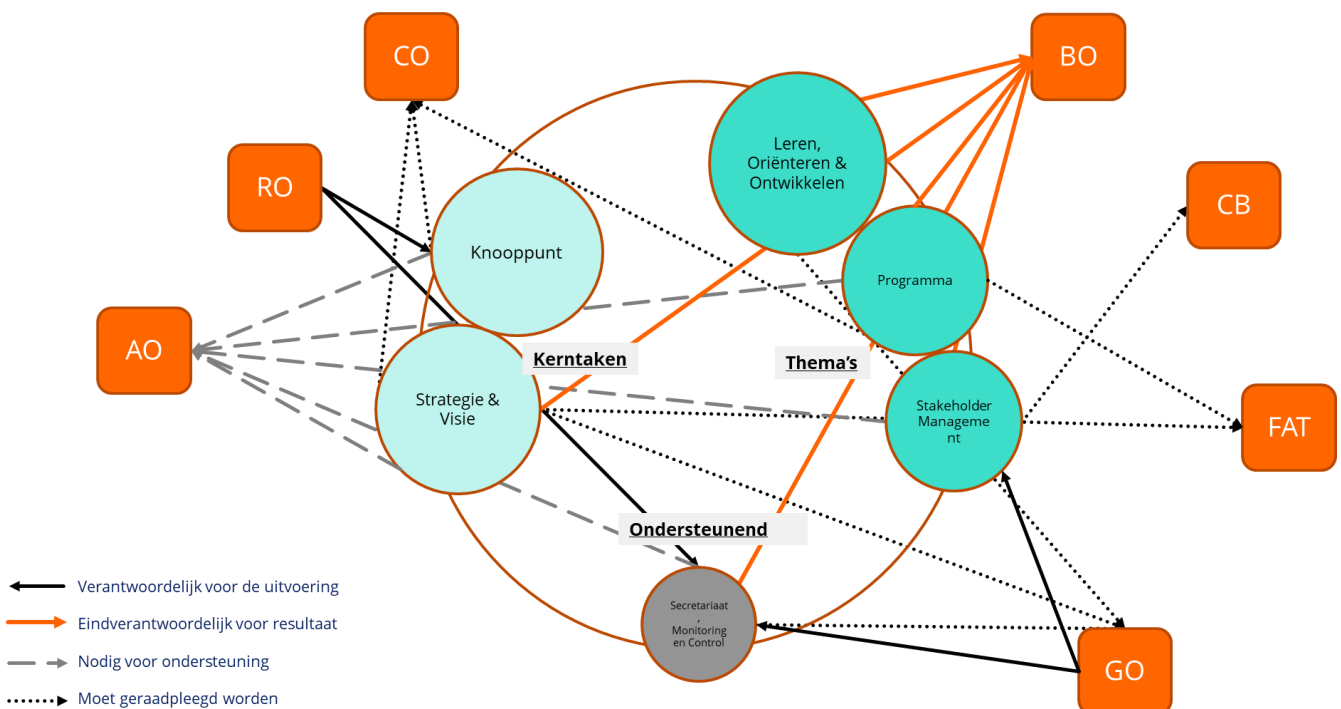
Laag: veel verantwoordelijkheid en mandaat ligt bij de gremia in plaats van in de focusgroepen. Dit staat haaks op verantwoordelijkheid en mandaat dichtbij de uitvoering.

Gremia Scenario A:

Gremia	Kerntaken	Omschrijving	Deelnemers
AO	- Afstemming	- Capaciteitsvraagstukken - Beleidsontwikkeling lokaal/regionaal/bovenregionaal - Coördineren van regionale beleidsprocessen	7 x managers vanuit 7 gemeenten, coördinator Knooppunt & Regiosecretaris
RO	- Escalatie - Advies	- Advies ten aanzien van proces regionale samenwerking - Inhoudelijke bestuurlijke risico's beheersen en escalatievraagstukken	Regiosecretaris, coördinator Knooppunt, ambtelijk opdrachtgever & directeuren sociaal domein

BO	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoording - Besluitvorming - Visievorming - Strategisch vooruitkijken 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordingsorgaan van Programma en Knooppunt - Strategische besluitvorming op samenwerking jeugd - Besluit op projectportfolio - Visievorming op transformatie en strategische partnerships met aanbieders - Strategische focus regionale agenda 	7 x wethouders, Programmamanager, ambtelijk opdrachtgever & Regiosecretaris.
CB	<ul style="list-style-type: none"> - Sturing - Coördinatie - Voortgang 	<ul style="list-style-type: none"> - Stuurt op beleidsdoelen, -resultaten en de voortgang van de regionale inkoop, contractmanagement en de uitvoering daarvan - Bovenregionale vraagstukken coördineren - Ad hoc vraagstukken coördineren - Voorbereiding BO - Bewaken voortgang regionale agenda 	Programmamanager, voorzitter AO en een AO lid Ede, ambtelijk opdrachtgever (voorzitter), coördinator Knooppunt & Regiosecretaris
CO	<ul style="list-style-type: none"> - Signalerend - Consulterend - Ambassadeur 	<ul style="list-style-type: none"> - Fungeert bij beleidswijzigingen en projectontwikkelingen als klankbord - Doorvertalen van visie & beleid naar uitvoerend niveau - Ambassadeurs voor de transformatielijnen 	7 x coördinatoren van lokale wijkteams, contractmanager & beleidsadviseur/manager van een grote gemeente (voorzitter)
FAT	<ul style="list-style-type: none"> - Consulteren - Strategische inkoop - Afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprekken voeren met aanbieders - Consulteren van aanbieders op beleidsontwikkeling en nieuwe kaders - Strategische inkoop-elementen - Afstemming transformatie en het aanbiedersveld 	Controller Regio (voorzitter), Coördinator Knooppunt, contractmanagers, beleidsadviseurs, Programmamanager.
GO	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering - Afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering en afstemming op regionaal beleid 	Beleidsmedewerkers van de 7 gemeenten

Governancestructuur Scenario A:



Bijlage I: Uitwerking Scenario C

Gezamenlijke kracht en schaalvoordeel

Hoog: door de activiteiten te clusteren naar de voorgestelde focusgroepen wordt het mogelijk om meer volume te genereren, een sterkere positie als opdrachtgever in te nemen en krachten te bundelen. Door zaken als stakeholdermanagement, inkoop (binnen Knooppunt) en leren samen te voegen en binnen de betreffende focusgroep gezamenlijk mandaat en verantwoordelijkheid neer te leggen voor deze werkzaamheden, ontstaat een sterkere regionale capaciteit. De samenstelling en het aantal gremia heeft nauwelijks tot geen impact op de gezamenlijke kracht en schaalvoordeel.

Efficiëntie en eenvoud

Laag: Aangezien de overleggremia zodanig worden heringericht dat er één gremium blijft bestaan, zorgt dit scenario voor een hogere efficiëntie in de activiteiten rondom de gremia. Echter, met het verleggen van de meeste verantwoordelijkheden en mandaat naar de focusgroepen vraagt dit om gehele omslag van gedrag en cultuur met bijbehorende vaardigheden en competenties die voorwaardelijk zijn aan het succesvol werkend krijgen van dit scenario. Op basis van professional judgement is onze inschatting dat de tijd, energie en capaciteit die gemoeid is met het in werking krijgen van dit scenario, een te grote investering op dit moment is voor het samenwerkingsverband Jeugdhulpregio FoodValley.

Zorginhoudelijk verbeteren (sturing en resultaatgerichtheid)

Medium: zelfsturing maakt snellere verbetering op zorginhoud mogelijk op kleine schaal, maar om grotere verandering te realiseren is zeer veel afstemming nodig met andere focusgroepen. Vanwege het ontbreken aan hiërarchie, kan dit een langdurig en moeizaam proces worden en moet dus zeer zorgvuldig worden ingericht.

Leren en ontwikkelen faciliteren

Hoog: verschillende activiteiten zijn samengevoegd tot de focusgroep Leren, Oriënteren en Ontwikkelen. Binnen deze focusgroep wordt specifiek gestuurd op het faciliteren van leren binnen de samenwerking. De samenstelling en het aantal gremia heeft nauwelijks tot geen impact op de faciliteren van leren en ontwikkelen.

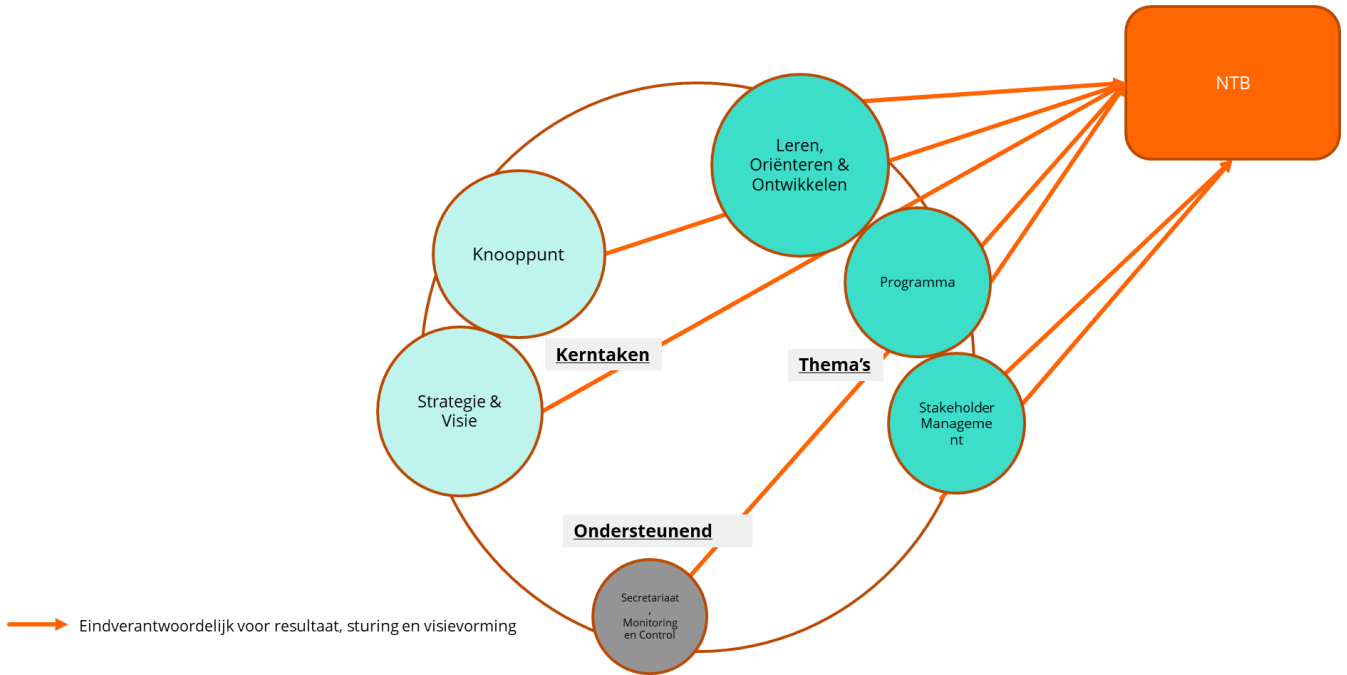
Verantwoordelijkheid en mandaat dichtbij de uitvoering

Medium: Alleen sturing en visievorming blijft als activiteit bij een gremium liggen, de overige verantwoordelijkheden komen bij de focusgroepen. Dit vergt een grotere horizontale afstemming, maar leidt wel tot een verhoging van verantwoordelijkheid en mandaat bij de uitvoering. Echter, vanwege het feit dat er een hoog risico is dat er geen grip is op de beoogde transformatie, beoordelen wij dit criterium op medium.

Gremia Scenario C:

Gremia	Kerntaken	Omschrijving	Deelnemers
NTB	- Eindverantwoordelijk resultaat - Sturing en visievorming.	- Advies ten aanzien van proces regionale samenwerking - Inhoudelijke bestuurlijke risico's beheersen en escalatievraagstukken - Verantwoordingsorgaan van Programma en Knooppunt - Strategische besluitvorming op samenwerking jeugd - Besluit op projectportfolio - Visievorming op transformatie en strategische partnerships met aanbieders - Strategische focus regionale agenda	Regiosecretaris, coördinator Knooppunt, ambtelijk opdrachtgever & directeuren sociaal domein 7 x wethouders, Programmamanager

Governancestructuur Scenario C:



Bijlage J: Inrichtingsprincipes Scenario B

Hieronder staat een toelichting van scenario B in combinatie met de inrichtingsprincipes.

Gezamenlijke kracht en schaalvoordeel

Hoog: door de activiteiten te clusteren naar de voorgestelde focusgroepen wordt het mogelijk om meer volume te genereren, een sterkere positie als opdrachtgever in te nemen en krachten te bundelen. Door zaken als stakeholdermanagement, inkoop (binnen Knooppunt) en leren samen te voegen en binnen de betreffende focusgroep gezamenlijk mandaat en verantwoordelijkheid neer te leggen voor deze werkzaamheden, ontstaat een sterkere regionale capaciteit. De samenstelling en het aantal gremia heeft nauwelijks tot geen impact op de gezamenlijke kracht en schaalvoordeel.

Efficiëntie en eenvoud

Hoog: de overlegstructuur met de gremia in combinatie met de taakverdeling en verantwoordelijkheid binnen de focusgroepen, ontstaat een ideale balans om efficiëntie en eenvoud te waarborgen. De sterke vereenvoudiging en de afname van het aantal gremia zorgt ervoor dat er voldoende momenten en gremia zijn om af te stemmen, terwijl het “werk” plaatsvindt binnen de focusgroepen. Zo worden er minder stappen in het proces van afstemming genomen en is de eenvoud goed te borgen met het aantal van de gremia. Doordat elk gremium heldere en afgebakende verantwoordelijkheden en mandaat heeft, wordt besluitvorming en uitvoering dermate efficiënter en eenvoudiger.

Zorginhoudelijk verbeteren (sturing en resultaatgerichtheid)

Hoog: Met de vereenvoudiging van de gremia kan gericht worden gestuurd op zorginhoudelijke verbetering. Er is minder afstemming en deze is ook efficiënter geworden, waardoor meer ruimte is binnen de focusgroepen om resultaatgericht te werken; ze zijn minder tijd kwijt aan het benaderen van alle verschillende gremia voor verschillende rollen. Tegelijkertijd is met drie gremia sturing op de totale transformatie en de ambitie om zorginhoudelijk te verbeteren goed te waarborgen.

Leren en ontwikkelen faciliteren

Hoog: verschillende activiteiten zijn samengevoegd tot de focusgroep Leren, Oriënteren en Ontwikkelen. Binnen deze focusgroep wordt specifiek gestuurd op het faciliteren van leren binnen de samenwerking. De samenstelling en het aantal gremia heeft nauwelijks tot geen impact op het faciliteren van leren en ontwikkelen.

Verantwoordelijkheid en mandaat dichtbij de uitvoering

Medium: Er ligt nog steeds eindverantwoordelijkheid en mandaat bij de gremia. Echter, dagelijkse verantwoordelijkheid wordt verlegd naar de focusgroepen. Er ontstaat horizontale afstemming tussen de focusgroepen, wat leidt tot een verhoging van verantwoordelijkheid en mandaat bij de uitvoering. Echter, is er ook verticale afstemming met de gremia die een bepaalde verantwoordelijkheid en rol neemt om te sturen op de totale transformatie.

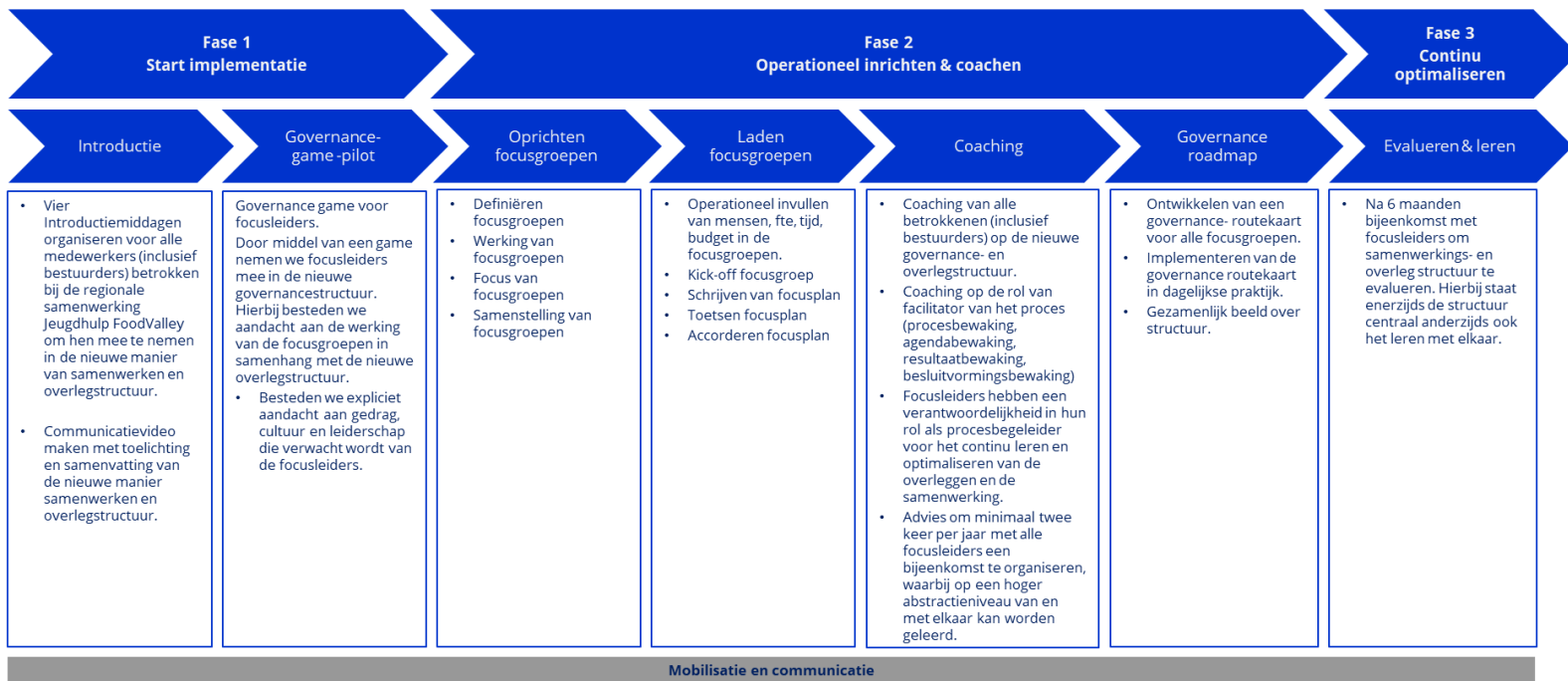
Kortom, op basis van de vijf inrichtingscriteria voldoet scenario B het meest aan de vraagstukken en ambities rondom de herbezinning van de governancestructuur in vergelijking met de overige scenario's.

Implicaties

Met dit scenario en de vereenvoudiging van de gremiastructuur, is het evident dat meerdere verantwoordelijkheden wegvallen bij de gremia en binnen de focusgroepen komen te liggen. Als voorbeeld kan

het contact met de uitvoering / aanspreekpunten lokale teams worden genomen. Tot dusver werd dit opgepakt door het CO, maar zal nu moeten worden georganiseerd vanuit de focusgroepen Programma en Knooppunt. Dit zal verder worden toegelicht in het implementatieplan.

Bijlage K: Implementatie roadmap



Bijlage L: Clustering activiteiten per focusgroep en bestuurlijk mandaat

Mandaat samenwerkingsovereenkomst: 27

Extra bestuurlijke opdracht: 19

Geen van beide: 17

	Taak	Focusgroep	Mandaat samenwerkingsovereenkomst	Extra bestuurlijke opdracht	Geen van beide	Notities
1	Specialistische Jeugdhulp	Knooppunt	x			als onderdeel van de inkoop
2	Bovenregionale inkoop Hoog Specialistische jeugdhulp (ambitie)	Knooppunt	X			impliciet wel commitment over uitgesproken
9	Alle regionale inkoop van jeugdhulp	Knooppunt	X			
20	Backoffice jeugdhulp zorgadministratie	Knooppunt	X			
22	Facturatie	Knooppunt	X			
23	Contractmanagement	Knooppunt	X			
24	Administratie en bedrijfsvoering	Knooppunt	X			
31	Applicatiebeheer	Knooppunt	X			
46	Escalatie richting aanbieders	Knooppunt	X			
50	Werkbezoeken aanbieders	Knooppunt		x		
51	Toezicht, fraude en handhaving (extern)	Knooppunt			x	meer verkennend vanuit opdracht AO
55	Communicatie richting aanbieders	Knooppunt	X			
4	Alternatieven JZ+ (sinds half jaar)	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen			x	impliciet wel commitment over uitgesproken
5	Expertisecentra (deze zomer gestart)	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen			x	impliciet wel commitment over uitgesproken
7	Aansluiting op bovenregionale werkgroepen "Geweld hoort nergens thuis" en "Scheiden zonder Schade" (landelijke programma's)	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen			x	impliciet wel commitment over uitgesproken (als werkwijze binnen programma)
13	Gezamenlijk opleidingsprogramma (ambitie)	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen			x	kan als onderdeel van projectlijn actieve regie beschouwd worden
15	Regionaal leren (komt via programma op gang)	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen		x		impliciet wel commitment over uitgesproken
16	Regionaal expertteam (voor complexe casuïstiek)	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen		x		
18	Preventieve activiteiten, voorveld	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen			x	
30	Kadering / definiëring van zorgaanbod (productdefinities)	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen	X			
40	Leren binnen projecten, over projecten heen, leren tussen jeugdhulpregio's	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen		x		
42	Productdefinities / Productenboek	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen	X			
47	Landelijke beleidsinformatie analyseren	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen	X			
53	Cliënt raadpleging en reflectie	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen		x		
56	Analyse landelijke ontwikkelingen	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen	X			
58	Ervaringsdeskundigheid & reflectie / jongeren zelf	Leren, Oriënteren en Ontwikkelen		x		vaak in BO genoemd als way of life
19	Toezicht, fraude en handhaving (intern)	Ondersteunend			x	

25	Control, contractering en juridisch advisering	Ondersteunend	X			
26	Monitoring en verantwoording	Ondersteunend	x			
27	Data analyse op projecten	Ondersteunend	X			Is omarmd als een standaard werkwijze, we meten de effecten van waar we op inzetten. FV is sterk in de data
29	Secretariatswerkzaamheden alle overleggrema	Ondersteunend	X			
36	Kostprijzadvisering	Ondersteunend	X			
39	Nieuwsbrief Transformatie	Ondersteunend		x		
41	Communicatie	Ondersteunend			x	
44	Ondersteuning	Ondersteunend			x	
61	Ondersteuning bieden bij evenementen zoals Week van de Pleegzorg of Ouderbijeenkomsten	Ondersteunend			x	
6	Veiligheid domein (uniformering van samenwerkingsafspraken, aansluiting met lokale wijkteams dichtbij, eenduidige inkoop en contractering	Programma	X	x		
12	Transformatieprogramma. Ontwikkeling op de inhoud.	Programma		x		
21	Uitvoering en implementatie: "Geweld hoort nergens thuis" en "Scheiden zonder Schade" (landelijke programma's)	Programma			x	wel als samenhang benoemd bij Programma oprichting. We slaan nu handen ineen om regionaal ouderbijeenkomsten te organiseren voor ouders in scheiding
32	Projectafbouw Verblijf	Programma		x		
33	Samenwerking onderwijs en jeugdhulp (26 pilots op scholen, FoodValley is – 1 vd 11 – inspiratieregio's in het land)	Programma		x		
34	Crisis als kans	Programma		x		
35	Inclusieve opvang (in drie fasen BSO+, respitzorg, Dagbehandeling)	Programma		x		
37	Pilot Jeugdbescherming dichterbij (4 Gelderse gemeenten lopen voorop; Ede in het bijzonder. Leeropbrengsten kunnen ook gedeeld worden met de 3 Utrechtse gemeenten in onze regio)	Programma		x		
38	Actieve Regie	Programma		x		
11	Lobby richting VWS/VNG/J42/G40/M50 etc.	Stakeholder Management		x		
43	FAT	Stakeholder Management	x			logisch voortvloeisel uit inkoopmethodiek Bestuurlijk aanbesteden
48	Beleidsinhoudelijke uitwisseling gemeenten + samenwerking	Stakeholder Management	x			coördinatie op beleidsontwikkeling staat in Samenwerkingsovereenkomst
49	Raadsbijeenkomsten – informeren raadvragen	Stakeholder Management		x		
54	Politieke verantwoording en betrokkenheid	Stakeholder Management			x	
57	Gesprekspartner met Ziektekostenverzekeraar, Huisartsen, Onderwijs.	Stakeholder Management			x	
59	Strategische gesprekspartner voor partners binnen de wet: GI's, Justitie, Politie, VGGM, Veilig Thuis	Stakeholder Management		x		

60	Communicatie & Website	Stakeholder Management			x	
3	Visie op Specialistische Jeugdhulp	Strategie & Visie	X			als onderdeel van de inkoop
8	Doorontwikkeling Inkoopstrategie	Strategie & Visie	X			
10	Beleidsontwikkeling (regionaal)	Strategie & Visie	X			
14	Op welke onderdelen kun je werkwijze in de toegang meer uniformeren (ambitie, komt uit inkoopstrategie en projectactieve regie)	Strategie & Visie	X			
17	Inrichting en werkwijze lokale wijkteams en toegang	Strategie & Visie			x	kan wel als onderdeel van projectlijn actieve regie geïnterpreteerd worden en tevens onder inkoopstrategie (onderdeel toegang)
28	Adviserende rol ten aanzien van beleidsontwikkeling gemeenten en fungeert als kenniscentrum	Strategie & Visie	X			
45	Taakstellingen / bezuinigingen	Strategie & Visie			x	
52	Bestuurlijke visievorming en reflectie	Strategie & Visie		x		
62	profilering van de regio en strategische communicatie	Strategie & Visie			x	

Bijlage M: Memo toelichting Scenario B

Dit memo is geschreven ter informatie voor de RO-leden van Jeugdhulpregio FoodValley. Het doel van dit memo is om een toelichting en beargumentering te geven op scenario B.

Achtergrond

SeederDeBoer is gevraagd om aan de hand van de input die sleutelfiguren uit het samenwerkingsverband hebben gegeven meerdere governance-scenario's te schetsen wat betreft overlegstructuur, mandaat en verantwoordelijkheid. Om te kunnen adviseren op het gebied van governance is het voorwaardelijk om eerst een beeld te krijgen van op welke manier er momenteel wordt samengewerkt. Op basis van onze analyse is gebleken dat er veel activiteiten zijn waarop wordt samengewerkt. Deze activiteiten hebben wij gecategoriseerd op (1) formele samenwerkingsactiviteiten, (2) informele samenwerkingsactiviteiten en (3) activiteiten waar de ambitie is om op samen te werken maar dit in de praktijk (nog) niet gebeurt. Een andere observatie is dat de activiteiten van het Knooppunt en het Programma wat betreft aansturing, verantwoordelijkheid en mandaat op basisniveau zijn vastgesteld (formeel dan wel informeel). Echter de aansturing, verantwoordelijkheid en mandaat van de overige samenwerkingsactiviteiten zijn niet, dan wel onduidelijk vastgesteld².

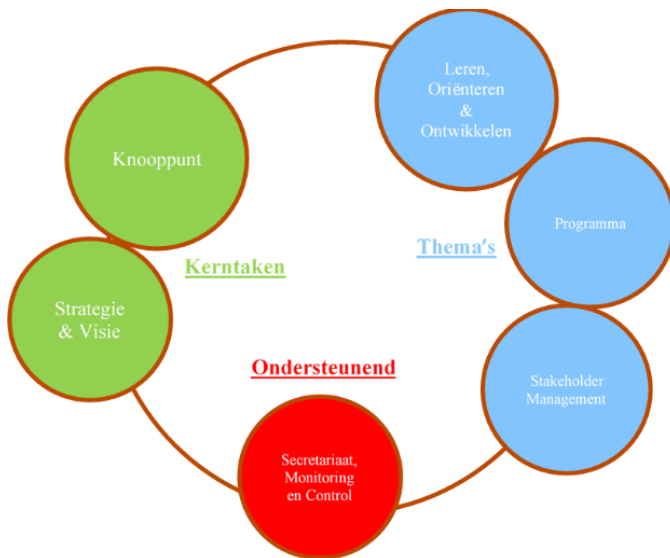
Om enerzijds een goede governancestructuur te bouwen en anderzijds bij te dragen aan de wens om meer vanuit de maatschappelijke opdracht-gestuurd te werken is ons advies om te werken in focusgebieden met governancestructuur B.

Hoe werken we samen? - In focusgebieden

Door de huidige inrichting en inzet van bestaande gremia wordt de regelmogelijkheid op activiteit niveau, bijvoorbeeld binnen het Programma of Knooppunt, lastiger. De verantwoordelijkheid om *in* de samenwerking zaken te regelen zou zoveel mogelijk op activiteitsniveau georganiseerd moeten worden. Concreet betekent dit een inrichting langs focusgebieden (clustering van activiteiten) waarbinnen regie/ eindverantwoordelijkheid ligt om het resultaat van de samenwerking mogelijk te maken. Dit zal een positief effect hebben op gedrag en regelmogelijkheid van de collega's. Kennisontwikkeling en prioritering van activiteiten binnen de focusgebieden geeft meer zicht op het eigen handelen en de manier waarop een afweging wordt gemaakt tussen de lokale en regionale vraagstukken. De focusgebieden (team en medewerkers daarbinnen) worden maximaal in staat gesteld om tot een goed resultaat te komen in de samenwerking. Kortom; de focusgebieden staan centraal en een beperkt aantal gremia vormen een 'ondersteunende & faciliterende' besturingsstructuur.

Een focusgroep is een team van collega's die werken aan een van de 6 strategische clusterthema's van de jeugdhulpregio FoodValley. Elke focusgroep heeft een focusleider die verantwoordelijk is voor het eindresultaat van het focusgebied. Een focusgebied heeft een duurzaam karakter; dat wil zeggen dat een focusgebied zoals een afdeling/domein staat. Hoeveel en welke activiteiten bij een focusgebied horen is in te vullen door de 7 gemeenten. Zo kan een focusgebied 10 activiteiten hebben maar ook 2. Dit hangt af van de prioriteiten en de capaciteit die beschikbaar is voor de samenwerking.

² Deze hypothese hebben wij getoetst met diverse sleutelfiguren aan de hand van de RASCIO oefening in workshop 2.



Hoe stuur je de samenwerking aan? – overzichtelijk & doelmatig

De samenwerking kun je op meerdere manieren aansturen. Op basis van onze kennis, ervaring en input hebben wij drie scenario's uitgewerkt (scenario A, B en C). Bij alle scenario's is kritisch gekeken naar de huidige overlegstructuur van de gremia en inzichtelijk gemaakt welke scenario's werkbaar zouden kunnen zijn. De scenario's zijn getoetst aan vijf inrichtingscriteria die zijn afgeleid van de antwoorden op 'Waarom werken we samen?'. We hebben voor deze invalshoek gekozen, omdat de governance ten dienste dient te staan aan de samenwerking en niet omgekeerd. Daarnaast is noemenswaardig dat het werken met Focusgroepen bij alle drie de scenario's de basis is.

Wij zijn ervan overtuigd dat scenario B het meest effectief zal zijn om gezamenlijke kracht, efficiëntie, zorginhoudelijke verbetering en gezamenlijk leren te faciliteren, te stimuleren en te realiseren.

Tegelijkertijd is scenario B is geen enorme technische verandering ten opzichte van de huidige situatie. Echter, het brengt wel meer overzicht en draagt bij aan de doelmatigheid van overleg. Concreet kunnen we stellen dat:

- Het AO steviger en duidelijker wordt aangezet en wordt hervormd naar Stuurgroep Jeugd.
- Het RO hervormt zich naar de Kerngroep Strategie.
- Met deze twee gremia en de werking van de focusgroepen is het CB-overleg niet meer nodig.
- Er komt een nieuwe gremia: Gemeentelijke Regiegroep. Deze gremia wordt gemist als verbindingsbrug tussen lokaal & regionaal en is met veel draagvlak in het leven geroepen.
- Het BO blijft bestaan, waarbij de regierol en scope helder is omschreven en dit gremium is hernoemd naar de Bestuurlijke Regiegroep.
- Daarnaast zal het FAT blijven bestaan en vanuit een Focusgroep Stakeholdermanagement georganiseerd worden. Focusgroep Programma organiseert noodzakelijke afstemming zowel via de gemeentelijke regie groep als op onderdelen via een apart moment, meer op intervisie niveau met projectleiders.

Structuur & cultuur gaan hand in hand

Om te komen tot een goede keuze in Governance rondom de samenwerking FoodValley is het belangrijk om naast de structuur ook voldoende aandacht te besteden aan gedragspatronen. De huidige inrichting met bestaande gremia zorgt voor veel overlap in besluitvorming, inzicht/ sturing en uitvoering. Dit vereist momenteel vanuit ieders betrokkenheid veel afstemming met een intensieve coördinatie. De bestaande beheerslast (capaciteit,

kennis, communicatie) draagt onvoldoende bij aan de noodzakelijke flexibiliteit om effectief tot resultaat te komen in de samenwerking.

Het doorbreken van bepaalde gedragspatronen ondersteunend door een heldere structuur is de crux voor een goede samenwerking. De wijze waarop activiteiten zijn ingericht (via focusgebieden) om de samenwerking te realiseren vormt een goede basis waarop in de praktijk beoordeeld kan worden of de huidige governance voldoende samenhang geeft tussen structuur, gedrag en beoogd resultaat. Het blijft uiteraard een lerend proces. Met het voorstel 'scenario B' ontstaat er meer flexibiliteit binnen de organisatie van de samenwerking. Door de bevoegdheden en verantwoordelijkheid meer *in de samenwerking* te leggen in plaats van *boven de samenwerking* zal de bestuurslast binnen de gremia verminderen. Maar niet dusdanig dat er geen overzicht en sturing meer is.

Randvoorwaardelijk om structuur en cultuur met elkaar te versmelten is het belangrijk om in de implementatiefase aandacht te hebben voor:

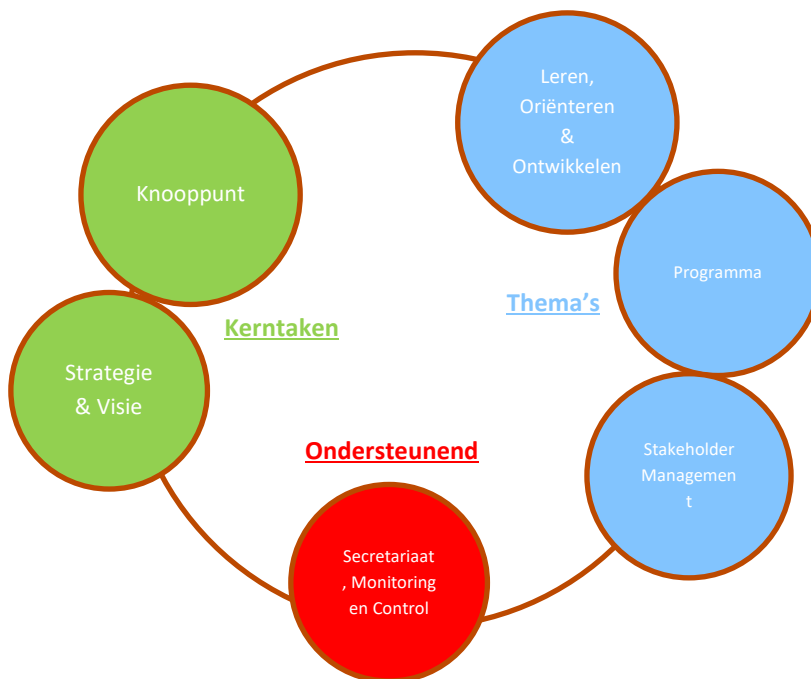
- Werking binnen focusgebied is essentieel; prioritering, capaciteit, dynamiek;
- Overlap en coördinatie tussen focusgebieden;
- Strakke inrichting, mandaat en rolverdeling tussen en in de gremia;
- Procesbewaking en faciliterende rol;
- Persoonlijk leiderschap.

Bijlage N: Memo toename samenwerking FoodValley

Dit memo is geschreven ter informatie voor de RO van FoodValley Jeugdhulpregio. Het doel van dit memo is om de leden van het RO te informeren over op welke manier en binnen welke facetten de samenwerking is gegroeid ten opzichte van de oorspronkelijke samenwerkingsovereenkomst die is opgesteld in 2017.

Achtergrond

Vanuit de eerdere conclusies van SeederDeBoer zijn een aantal belangrijke constatering te ontdekken. Ten eerste is er een duidelijke gap tussen wat men binnen de samenwerking denkt uit te voeren en waar daadwerkelijk mandaat voor is afgegeven. Daarnaast is de samenwerking op informeel gebied enorm toegenomen. Met de voorgestelde clustering van activiteiten naar focusgroepen (zie: figuur 1), is ook een analyse mogelijk waar deze toename het meest zichtbaar is.



Figuur 1: samenwerking Jeugdhulp FoodValley

Toename Samenwerking FoodValley

Van alle 62 geïdentificeerde activiteiten die plaatsvinden binnen de regionale samenwerking, is **bijna 56% niet beschreven in de oorspronkelijke samenwerkingsovereenkomst van 2017.**

Wanneer we kijken naar aanvullende bestuurlijke opdrachten kunnen we concluderen dat aan 74 % van de regionale activiteiten wel een zeker bestuurlijk mandaat ten grondslag ligt. Voorbeelden zijn het transformatie programma in de volle breedte, het regionaal expertteam, werkbezoeken bij aanbieders, GGZ tarieven of compensatie omzetsderving Corona. Daarbij moet vermeld worden dat de samenwerkingsovereenkomst in 2017 juist ook ruimte wilde bieden aan de doorontwikkeling van de regionale samenwerking en in dat document geen uitputtende opsomming van taken bevat. Anderzijds leidt dit in de praktijk tot veel verwarring over de interpretatie en het smal of breed definiëren van bijvoorbeeld een taak als contractmanagement of afstemming op beleid.



Figuur 2: Toename regionale samenwerking

De toename van regionale activiteiten is voornamelijk te wijten aan aanvullende landelijke wet- en regelgeving, het feit dat op het domein van Veiligheid een grote verantwoordelijkheid bestaat in twee veiligheidsregio's en met vele diverse ketenpartners, en dat de bovenregionale samenwerking steeds meer urgentie heeft gekregen anno 2020. Tot slot mag genoemd worden dat de ambitie op de inhoud zeer hoog ligt.

De nieuwe activiteiten zijn te vinden in elke focusgroep, waarbij opvalt dat binnen de Kernfocusgroepen (Knooppunt en Strategie & Visie) relatief een stuk minder extra werkzaamheden zijn toegevoegd in vergelijking met de Thema's en Ondersteunend. Zo waren bijna alle activiteiten (13 van de 14) die zijn geclusterd onder Leren, Oriënteren en Ontwikkelen niet opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst.

We zien dat er relatief weinig werkzaamheden zijn toegevoegd aan de Kernfocusgroepen. Echter, wij vragen ons af in hoeverre de activiteiten die nu vallen onder Thema's en Ondersteunend in de huidige situatie (IST) horen bij het Knooppunt of Programma.

Hypothese: de extra activiteiten die bij Thema's en Ondersteunend erbij zijn gekomen, worden in de huidige situatie (IST) deels uitgevoerd door Knooppunt en Programma.

Hieronder een overzicht van alle nieuwe, buiten de samenwerkingsovereenkomst ontstane activiteiten per focusgroep:

Knooppunt (4 van 13 zijn er nieuw bijgekomen)

- Werkbezoeken aanbieders
- Escalatie richting aanbieders
- Bovenregionale inkoop Hoog Specialistische jeugdhulp
- Toezicht, fraude en handhaving (extern)

Strategie & Visie (4 van 9 zijn er nieuw bijgekomen)

- Inrichting en werkwijze lokale wijkteams en toegang
- Taakstellingen / bezuinigingen
- Bestuurlijke visievorming en reflectie
- profilering van de regio en strategische communicatie

Programma (9 van 9 zijn er nieuw bijgekomen)

- Transformatieprogramma. Ontwikkeling op de inhoud.
- Veiligheid Domein
- Uitvoering en implementatie: “Geweld hoort nergens thuis” en “Scheiden zonder Schade” (landelijke programma’s)
- Projectafbouw Verblijf
- Samenwerking onderwijs en jeugdhulp (26 pilots op scholen, FoodValley is – 1 vd 11 – inspiratieregio’s in het land)
- Crisis als kans
- Inclusieve opvang (in drie fasen BSO+, respijtzorg, Dagbehandeling)
- Pilot Jeugdbescherming dichterbij (4 Gelderse gemeenten lopen voorop; Ede in het bijzonder. Leeropbrengsten kunnen ook gedeeld worden met de 3 Utrechtse gemeenten in onze regio)
- Actieve Regie

Leren, Oriënteren en Ontwikkelen (13 van 14 zijn er nieuw bijgekomen)

- Analyse landelijke ontwikkelingen
- Alternatieven JZ+ (sinds half jaar)
- Expertisecentra (deze zomer gestart)
- Aansluiting op bovenregionale werkgroepen “Geweld hoort nergens thuis” en “Scheiden zonder Schade” (landelijke programma’s)
- Gezamenlijk opleidingsprogramma (ambitie)
- Regionaal leren (komt via programma op gang)
- Regionaal expertteam (voor complexe casuïstiek)
- Preventieve activiteiten, voorveld
- Kadering / definiëring van zorgaanbod (productdefinities)
- Leren binnen projecten, over projecten heen, leren tussen jeugdhulpregio’s
- Productdefinities / Productenboek
- Cliënt raadpleging en reflectie
- Ervaringsdeskundigheid & reflectie / jongeren zelf

Stakeholder Management (6 van 8 zijn er nieuw bijgekomen)

- Lobby richting VWS/VNG/J42/G40/M50 etc.
- Raadsbijeenkomsten – informeren raadvragen
- Politieke verantwoording en betrokkenheid
- Gesprekspartner met Ziektekostenverzekeraar, Huisartsen, Onderwijs.
- Strategische gesprekspartner voor partners binnen de wet: GI’s, Justitie, Politie, VGGM, Veilig Thuis
- Communicatie & Website

Ondersteunend (7 van 9 zijn er nieuw bijgekomen)

- Toezicht, fraude en handhaving (intern)
- Data analyse op projecten
- Kostprijsadvisering
- Nieuwsbrief Transformatie
- Communicatie
- Ondersteuning
- Ondersteuning bieden bij evenementen zoals Week van de Pleegzorg of Ouderbijeenkomsten

Bijlage O: Knooppunt en transformatie van 2015 tot heden

