

> Eindrapport

Evaluatie Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden



Aan
Leden van de begeleidingsgroep

Noordwijk, 30 mei 2022

Van
Ing. Peter Struik MBA
Hilda Sietsema

www.partnersenpropper.nl
www.opgavengestuurdwerken.nl

PARTNERS+PRÖPPER
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK



**Opgaven
gestuurd
werken****



Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Aanpak van de evaluatie	4
3	Conclusies.....	6
4	Aanbevelingen.....	9
5	Kernbevindingen	11
5.1	Wat is tot op heden bereikt, welke voorwaarden zijn hiervoor ingevuld?	12
5.2	Wat is er nog te bereiken en wat is daarvoor nog nodig?	13
Bijlage 1	Verslag bijdragen van deelnemers	15
Deel A:	Verslag Bouwplaats Gemeenten en het Servicebureau	16
Deel B:	Verslag Bouwplaats Servicebureau en aanbieders van jeugdhulp.....	25
Bijlage 2	Deelnemers aan de evaluatie	28

1 Inleiding

Het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden (voorheen H10 inkoopbureau) is opgericht voor de inkoop en het contracteren van jeugdhulp voor de gemeentes Den Haag, Delft, Midden-Delfland, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Voorschoten, Wassenaar, Westland en Zoetermeer.

Het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden heeft een tussentijdse evaluatie uitgevoerd naar het organisatie- en samenwerkingsvermogen van de gemeenschappelijke regeling. Deze evaluatie is namelijk voorzien in de 4^e wijziging van de Gemeenschappelijke Regeling. De colleges van de deelnemende gemeenten hebben dit in het Bestuurlijk Overleg Jeugd afgestemd en aan de raden toegezegd dat een evaluatie zal plaatsvinden voor de lokale verkiezingen van 2022.

Voor de centrale vraagstelling van de evaluatie zie het onderstaande kader.

Centrale vraagstelling

Wat is het organisatie- en samenwerkingsvermogen van de Gemeenschappelijke Regeling Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden?

Organisatie- en samenwerkingsvermogen valt af te meten aan:

- 1 *De resultaten* die het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden realiseert in termen van maatschappelijke effecten en uitvoeringsprestaties.
- 2 *De voorwaarden* die zijn ingevuld, als middel om deze resultaten te bereiken. Voor de evaluatie kijken we specifiek naar:
 - > Het samenspel tussen de gemeenten en het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden en het samenspel tussen het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden en jeugdhulpaanbieders.
 - > De organisatie en werkwijze van het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden, in het bijzonder met betrekking tot het lerend vermogen (bijsturen en aanpassen waar nodig en inspelend op veranderende omstandigheden).

Leeswijzer

'Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden' korten we in de volgende hoofdstukken gemakshalve af als 'Servicebureau'.

Het voorliggende rapport biedt al aan het begin, in hoofdstuk 2 en 3, de conclusies en aanbevelingen. Dit is bedoeld voor de lezer die snel de kern van de evaluatie tot zich wil nemen.

De lezer die onderliggende bevindingen wil bestuderen kan hoofdstuk 5 raadplegen 'Kernbevindingen' of bijlage 1 voor verdere details waarin bijdragen van deelnemers aan de evaluatie worden gepresenteerd.

2 Aanpak van de evaluatie

EEN INTERACTIEVE EVALUATIE

De evaluatie van het Servicebureau is op te vatten als een 'begeleide zelfevaluatie met hulp van reflectie door anderen'. Er is namelijk gekozen voor een interactieve wijze van evalueren. Het Servicebureau heeft gezamenlijk met gemeenten en aanbieders van jeugdhulp de evaluatie uitgevoerd. Dat doet recht aan het gegeven dat het Servicebureau een samenwerkingsverband is tussen gemeenten waarbij samenwerking met en tussen aanbieders van jeugdhulp wordt gestimuleerd. Dat betekent ook dat de evaluatie zich niet strikt beperkt tot de organisatiegrenzen van het Servicebureau. Het Servicebureau is voor het realiseren van haar uitvoeringsdoelen immers mede afhankelijk van anderen. Het samenspel tussen gemeenten, en met de aanbieders van jeugdhulp, is van invloed op de prestaties van het Servicebureau.

Na een oriënterende fase is in interactieve werksessies door een gestructureerd dialoog met gemeenten en aanbieders van jeugdhulp teruggekeken maar vooral ook vooruit gekeken. Hiervoor is het onderstaande evaluatiemodel gebruikt. Voor de evaluatie zijn als eerste stap oriënterende gesprekken gevoerd met het management en medewerkers van het Servicebureau en met gemeenten en aanbieders van jeugdhulp. Daarna zijn twee interactieve werkateliers georganiseerd, ook wel 'Bouwplaatsen' genoemd. Zie verder bijlage 2 voor de deelnemers aan de oriënterende gesprekken en de 'Bouwplaatsen'.

De twee georganiseerde 'Bouwplaatsen' zijn:

- 1 Een met deelnemers van de gemeenten en deelnemers van het Servicebureau;
- 2 Een met deelnemers van het Servicebureau en deelnemers van aanbieders van jeugdhulp.



KORTE TOELICHTING OP DE WERKVORM

De oriënterende groeps gesprekken hadden een informele en beeldvormende insteek: een vrije gedachtenwisseling waarbij iedere deelnemer zijn/haar beeld van de situatie van het Servicebureau kon inbrengen, zonder daarover een discussie te voeren en een oordeel te vormen. De onderzoeker en andere deelnemers konden eventueel vragen ter verduidelijking stellen. Er is daarmee een

groslijst van eerste beelden opgehaald over de sturing op het Servicebureau, het samenspel met en tussen gemeenten, het samenspel met aanbieders van jeugdhulp en de prestaties, de organisatie en werkwijze van het Servicebureau. Deze groslijst diende als input voor de twee georganiseerde Bouwplaatsen.

De 'Bouwplaats' als werkvorm is ontleend aan de door ons bureau ontwikkelde werkwijze van 'Opgaven Gestuurd Werken'. Daarbij worden bouwplaatsen als werkvorm ingezet om via effectief samenspel snel te komen tot een scherp beeld van een opgave. Onder een opgave verstaan we: het verschil tussen een huidige en gewenste situatie en dat wat nodig is om het verschil te overbruggen. Het samenspel tijdens een Bouwplaats is er niet op gericht om met elkaar te discussiëren (wat vaak leidt tot eindeloos ingraven in details of standpunten en daarmee weinig productie), maar op elkaar voort te bouwen waarbij het principe wordt gehanteerd dat iedere bijdrage waardevol is. Beelden over een situatie hoeven dan ook niet perse overeen te komen. Ook dat kan een uitkomst zijn van een evaluatie. Het is de kunst om welk beeld dan ook om te zetten naar zinvolle bouwstenen. De Bouwplaatsen, alsmede de oriënterende gesprekken ter voorbereiding, hebben online plaatsgevonden. Hierbij is onder andere gebruik gemaakt van een online whiteboard. Dat whiteboard is toegankelijk via MS-Teams: 'Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden – evaluatie'.

FASERING EN AANSLUITING VAN DE TWEE BOUWPLAATSEN

Als eerste is een Bouwplaats georganiseerd met als deelnemers de gemeenten en het Servicebureau. In deze Bouwplaats is voortgebouwd op bevindingen uit de oriënterende gesprekken en zijn vervolgens twee centrale thema's gedestilleerd, namelijk:

- 1 De positie, rol en handelingsruimte van het Servicebureau;
- 2 De gewenste doorontwikkeling van het Servicebureau.

In de Bouwplaats met het Servicebureau en aanbieders van jeugdhulp is op deze twee thema's verder voortgebouwd, dit om een herhaling van zetten te voorkomen.

De verslagen van de twee Bouwplaatsen worden verder weergegeven in bijlage 1.

3 Conclusies

In dit hoofdstuk beantwoorden we de centrale vraag van de evaluatie.

Wat is het organisatie- en samenwerkingsvermogen van de Gemeenschappelijke Regeling Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden?

Kernconclusie

Na de decentralisatie van de jeugdzorg hebben gemeenten, met de inrichting van de lokale toegang tot voorzieningen en het inkopen van jeugdhulp, zich in eerste instantie gericht op de continuïteit van jeugdhulp. Het organisatie- en samenwerkingsvermogen van het Servicebureau is hiertoe toereikend gebleken. Daar is een gedeeld beeld over bij de deelnemers van deze evaluatie (gemeenten, Servicebureau en aanbieders van jeugdhulp). Zij zien namelijk het volgende:

- 1 Alle jeugdhulp is op een doeltreffende en rechtmatige wijze gecontracteerd;
- 2 Productomschrijvingen en tarieven zijn beschreven en vastgelegd;
- 3 Relatie-, contract- en kwaliteitsbeheer zijn adequaat ingericht.

Daarnaast geven zij aan dat er tevens stabiliteit en rust in de relatie met aanbieders van jeugdhulp is gecreëerd.

Als laatste heeft het Servicebureau zich de afgelopen jaren ontwikkeld van een inkooporganisatie naar een serviceorganisatie, die meerwaarde biedt ten opzicht van het enkel inkopen van jeugdhulp. Deze meerwaarde wordt ook gezien door de gemeenten en aanbieders van jeugdhulp maar kan tegelijkertijd nog beter worden benut. Dat is ook nodig om de complexe transformatiedoelen van de gemeenten op het terrein van jeugdhulp te kunnen realiseren. Er is namelijk een nieuwe fase aangetreden, waarbij de gemeenten werken aan het realiseren van transformatiedoelen en de kosten van jeugdhulp proberen te beteugelen. Om dit te realiseren wordt er meer verwacht van het Servicebureau en het samenspel met gemeenten en aanbieders van jeugdhulp, zie de onderstaande deelconclusies.

Deelconclusie 1: Structurele reflectie op de doeltreffendheid van beleid en uitvoering ontbreekt.

Een structurele reflectie op de doeltreffendheid van beleid én de uitvoering wordt gemist. Met andere woorden: er is geen sprake van een navolgbare beleidscyclus. Verkenningen en analyses leiden wel tot beleidsinstrumenten, deze worden vertaald naar de uitvoering maar de uiteindelijke effecten worden vervolgens niet meer gespiegeld met de oorspronkelijke bedoeling: hebben we het vraagstuk waarvoor het was bedoeld opgelost of zijn we elkaar onderweg door allerlei weerbarstige uitvoeringskwesties en details kwijtgeraakt?

Deelconclusie 2: De positie, rol en handelingsruimte van het Servicebureau is niet helder

Deelnemers aan de evaluatie merken op dat het goed is dat het Servicebureau in staat is om een vraagstuk te benaderen vanuit verschillende perspectieven, namelijk vanuit het perspectief van de gemeenten en die van aanbieders van jeugdhulp. Daarmee heeft het Servicebureau ook toegevoegde waarde. Een Servicebureau dat enkel als doorgeefluik van gemeenten naar aanbieders (of vice versa) zou fungeren heeft in hun ogen geen meerwaarde.

Via de Ontwikkel tafels komt de meerwaarde van het Servicebureau goed tot zijn recht. Daar benadert het Servicebureau vraagstukken vanuit verschillende perspectieven, afhankelijk van het vraagstuk dat voorligt. De transformatiedoelen zijn namelijk complex en vragen om een ontwikkelinspanning van gemeenten, het Servicebureau en de aanbieders van jeugdhulp. Het

Servicebureau geeft hier vorm aan via zogenaamde 'Ontwikkeltafels'. Dat wordt gewaardeerd door de gemeenten en door aanbieders van jeugdhulp. Er is echter nog onvoldoende een gedeeld beeld over de positie, rol en de handelingsruimte van het Servicebureau. Daardoor is het niet altijd helder vanuit welk perspectief het Servicebureau een bepaalde beweging inzet (die van de gemeenten of die van de aanbieders) en met welke handelingsruimte het Servicebureau dit kan doen.

Deelconclusie 3: Er is bij de gemeente ontevredenheid over prognoses

De gemeenten, maar ook aanbieders van jeugdhulp, hebben behoefte aan informatie met een blik op de toekomst. Dit met oog op het sturen vooraf, in plaats van achteraf op basis van verantwoordingsinformatie.

Gemeenten staan daarbij voor de uitdaging om de kosten van jeugdzorg te beheersen. Betrouwbare financiële prognoses kunnen daarbij helpen om tijdig in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen. De gemeenten zijn echter ontevreden over de financiële prognoses. Deze zijn tot op heden nog gebaseerd op de begrotingen en productiecijfers van aanbieders van jeugdhulp. Deze cijfers worden vertaald naar financiële prognoses, maar die vertonen door de tijd heen nog grote variaties. Er zijn daardoor bedenkingen bij de betrouwbaarheid, actualiteit en bruikbaarheid van de prognoses.

Deelnemers aan de evaluatie geven daarbij aan dat de prognoses vooral financieel van aard zijn en dat de begrotingen van aanbieders van jeugdhulp, en hun daaruit voortvloeiende geplande productiecapaciteit, in grote mate worden bepaald door de bestedingsruimte van gemeenten.

Wij merken daarbij op dat hiermee de beschikbare middelen van de gemeenten bepalend zijn voor de omvang van de productiecapaciteit van aanbieders van jeugdhulp. Dit wordt ook wel een 'inputgestuurde begroting' genoemd. De prognoses zijn daarmee niet gestoeld op de verwachte maatschappelijke effecten van het gemeentelijk beleid (outcomegestuurd) en de ontwikkeling van vraag en aanbod van jeugdhulp (outputgestuurd).

Deelconclusie 4: Er is nog meer inspanning nodig voor het ontwikkelen en onderhouden van duurzame samenwerking en een integrale aanpak, met oog op het realiseren van de transformatiedoelen

De aanbieders van jeugdhulp vormen een diverse groep, waarbij allerlei individuele aanbieders zich richten op een specifiek deel van de benodigde voorzieningen voor jeugdhulp. Zij werken mede via Ontwikkeltafels ook samen om oplossingen te bedenken voor vraagstukken en dilemma's die zich voordoen. Het Servicebureau organiseert de Ontwikkeltafels en onderhoudt hiervoor duurzame relaties met de aanbieders van jeugdhulp.

Om de transformatiedoelen te realiseren is echter meer nodig. Er is een langdurige intensivering van samenwerking nodig tussen:

- verschillende aanbieders van jeugdhulp;
- tussen verschillende actoren die zich richten op verschillende beleidsterreinen van de gemeente, denk bijvoorbeeld aan onderwijs en werk & inkomen;
- actoren die het perspectief van cliënten voor het voetlicht brengen.

De benodigde samenwerking moet een duurzaam karakter hebben waarbij actoren, over verschillende beleidsterreinen heen, voldoende organisatie- en samenwerkingskracht hebben en houden om dit voor een langere periode en met voldoende kwaliteit te kunnen doen. Er is daarbij behoefte aan een makelaar die de juiste verbindingen kan leggen, een vorm van marktmeesterschap om de benodigde kwaliteit van aanbieders van jeugdhulp te toetsen met oog op vitale samenwerkingsverbanden, en een katalysator die daar waar nodig voor versnelling kan zorgen.

Het realiseren van de transformatiedoelen vraagt immers nog veel ontwikkeling en zal nog een lange periode om inspanningen en investeringen vragen. Daarbij is het nodig om het perspectief van cliënten van jeugdhulp nadrukkelijker dan nu een plek te geven in de samenwerking, denk aan een plek aan de Ontwikkelafels.

4 Aanbevelingen

Gelet op de voorgaande deelconclusies bevelen wij het volgende aan.

Aanbeveling 1: Benut de opgebouwde meerwaarde van het Servicebureau

Zoals aangegeven in de kernconclusie heeft het Servicebureau zich de afgelopen jaren ontwikkeld van een inkooporganisatie naar een serviceorganisatie die meerwaarde biedt ten opzicht van het enkel inkopen van jeugdhulp. Deze meerwaarde wordt ook gezien door de gemeenten en aanbieders van jeugdhulp, maar kan tegelijkertijd nog beter worden benut. Dat is nodig om de complexe transformatiedoelen van de gemeenten op het terrein van jeugdhulp te kunnen realiseren.

Er zijn tijdens deze evaluatie al enkele beelden gevormd over wat die meerwaarde zou kunnen zijn. Deze beelden bieden aangrijpingspunten voor de verdere doorontwikkeling van het Servicebureau. Wij destilleren uit die beelden het onderstaande, aansluitend op de deelconclusies uit het voorgaande hoofdstuk:

1 Het Servicebureau als punt van permanente reflectie en katalysator voor versnelling

Een scherpere aansluiting van de maatschappelijke opgaven van de gemeenten op de uitvoeringsdoelen van het Servicebureau en opdrachten aan de aanbieders van jeugdhulp. Niet enkel door een doorvertaling van beleid naar uitvoering maar juist door permanente reflectie: is hetgeen wat we doen nog in overeenstemming met de bedoeling, of raken we elkaar kwijt in weerbarstige uitvoeringskwesaties, details en goedbedoelde complexe overlegstructuren? Het Servicebureau kan hier meerwaarde bieden doordat zij vanuit verschillende perspectieven deze permanente reflectie kan verzorgen en als katalysator kan optreden in het geval zaken vastlopen en weer vlot moeten worden getrokken.

2 Het Servicebureau als smeder van vitale integrale samenwerkingsverbanden

Een verschuiving van een relatie van opdrachtgever-opdrachtnemer (inkooprelatie) tussen gemeenten en aanbieders van jeugdhulp, naar die van coproductent over verschillende beleidsterreinen heen. Dit vraagt om naast het inkopen van jeugdhulp ook om het smeden van vitale samenwerkingsarrangementen met een langdurig karakter, met partners met voldoende organisatie- en samenwerkingskracht binnen de jeugdhulp maar vooral ook tussen partners die werkzaam zijn in verschillende beleidsterreinen. Hierbij is het belangrijk ook actoren te betrekken die nadrukkelijk het perspectief van cliënten inbrengen, denk aan cliënten zelf of adviesorganen die belangen van cliënten inbrengen.

3 Het Servicebureau als makelaar en markmeester voor het leggen van de juiste en kwalitatief goed verbindingen

In het verlengde van punt 2 is er behoefte aan een makelaar die de juiste verbindingen kan leggen en een vorm van marktmeesterschap uitvoert, om de benodigde kwaliteit van aanbieders van jeugdhulp te toetsen met oog op de vitaliteit van samenwerkingsverbanden.

4 Het Servicebureau als kennis- en datacentrum: datagestuurd werken

De ontwikkeling van een kennis- en datacentrum dat dienstbaar is aan de ontwikkeling van het netwerk als geheel, alsmede de bijdragen van individuele partners aan het geheel. Het concept van datagestuurd werken past hierin. Een van de eerste taken om op te pakken is de productie van prognoses die in de ogen van gemeenten voldoende betrouwbaar zijn om op te kunnen sturen en naast het financieel perspectief ook zicht bieden op maatschappelijke effecten van het gemeentelijk beleid.

Aanbeveling 2: Richt het vervolgproces op het ontwikkelen van een gedeeld beeld over de volgende ontwikkelstap van het Servicebureau

In de voorgaande aanbeveling zijn eerste beelden grof en op hoofdlijnen weergegeven, zonder nog een oordeel te vormen over deze beelden en/of keuzes te maken.

Wij bevelen aan om als eerste stap een gezamenlijke dialoog te organiseren tussen de gemeenten, het Servicebureau en aanbieders van jeugdhulp om hierop voort te bouwen, met als kernvragen:

- 1 Herkennen we de opgebouwde meerwaarde van het Servicebureau aan de hand van de voornoemde punten uit aanbeveling 1?
- 2 Wat is het gedeelde beeld van de volgende ontwikkelstap van het Servicebureau?
- 3 Is dat beeld scherp genoeg om de volgende stap te kunnen maken?
- 4 Wat betekent dit voor de gemeenten, dragende spelers in het veld van aanbieders van jeugdhulp en actoren in andere beleidsterreinen? Wat is nodig en wie levert welke bijdrage?

5 Kernbevindingen

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste bevindingen uit de oriënterende gesprekken en de twee georganiseerd Bouwplaatsen samen. Deze vormen het fundament voor de conclusies zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2. Voor een verdere verdieping op de bevindingen verwijzen wij naar bijlage 1. In deze bijlage wordt verslag gedaan van alle bijdragen van deelnemers aan de oriënterende gesprekken en de Bouwplaatsen.

De belangrijkste bevindingen worden in de onderstaande tabellen weergegeven. Daarbij zijn de beelden van deelnemers aan de Bouwplaatsen verkaveld naar de desbetreffende actoren waarop deze beelden betrekking op hebben. Bijvoorbeeld:

- > Er is door gemeenten en door aanbieders van jeugdhulp aangegeven dat het Servicebureau voor rust en stabiliteit heeft gezorgd. Dit zien we in de onderstaande tabellen dan ook terug onder de kolom 'Servicebureau';
- > Er is door gemeenten en het Servicebureau aangegeven dat de gemeenten een regionale visie op Jeugdhulp hebben ontwikkeld. Dit zien we in de tabellen dan ook terug onder de kolom 'Gemeenten'.

Noot:

De evaluatie richt zich op het organisatie- en samenwerkingsvermogen van het Servicebureau en het samenspel met de gemeenten. De evaluatie richt zich niet op het organisatie- en samenwerkingsvermogen van aanbieders van jeugdhulp. Vandaar dat in de onderstaande tabellen de actor 'aanbieders van jeugdhulp' ontbreekt.

5.1 Wat is tot op heden bereikt, welke voorwaarden zijn hiervoor ingevuld?

Gerealiseerde uitvoeringsdoelen	
Gemeenten	Servicebureau
<p>De gemeenten hebben een fundament gelegd op lokaal niveau:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Jeugdigen kunnen gebruik maken van basisvoorzieningen, en zij maken daar ook gebruik van. 2 Er is een breed palet aan preventieve voorzieningen en (vroeg)signalering. 3 Er is een lokale infrastructuur voor toegang tot voorzieningen via lokale teams. 	<p>Om dit fundament te leggen heeft het Servicebureau:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Alle jeugdhulp op een doeltreffende en rechtmatige wijze gecontracteerd; 2 Productomschrijvingen en tarieven zijn beschreven en vastgelegd; 3 Contract- en kwaliteitsbeheer ingericht. <p>Er is tevens stabiliteit en rust gecreëerd in de relatie met aanbieders van jeugdhulp.</p>
Ingevulde voorwaarden	
Gemeenten	Servicebureau
Regie en sturing	
<ul style="list-style-type: none"> • De gemeenten hebben een regionale visie op de Jeugdhulp ontwikkeld en vastgesteld. • De gemeenten hebben een dienstverleningsovereenkomst vastgesteld waarin doelen en afspraken met het Servicebureau zijn vastgelegd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het Servicebureau is in staat om in een complex speelveld en vanuit verschillende perspectieven te werken. • Het Servicebureau biedt daarbij de nodige continuïteit en stabiliteit. • Productomschrijvingen en tarieven zijn beschreven en vastgelegd en vormen de basis voor afspraken met en contractering van aanbieders.
Samenwerking	
<p>In de eerste jaren na de decentralisatie, de fase van transitie, was er een nauwe afstemming tussen de gemeenten en het Servicebureau en traden de gemeenten op als gezamenlijk opdrachtgever.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er is rust en stabiliteit ontstaan in de relatie met aanbieders van jeugdhulp. • Het Servicebureau heeft zich ontwikkeld van een inkoop- naar een serviceorganisatie. De bereidheid van het Servicebureau om te helpen is groot en de toegankelijkheid van het Servicebureau is uitstekend, zowel voor de gemeenten als aanbieders van jeugdhulp. • De communicatie van het Servicebureau is goed. Er wordt veel geïnvesteerd in de informatievoorziening naar stakeholders. • Het Servicebureau zet in op gezamenlijk 'leren en ontwikkelen', de inrichting van de Ontwikkeltafels speelt daarbij een belangrijke rol. Het Servicebureau is proactief in het doorontwikkelen en oplossen van knelpunten en doet daartoe voorstellen naar de gemeenten. • Het samenspel tussen het Servicebureau en aanbieders van Jeugdhulp is goed. Het Servicebureau is in staat het 'open dialoog' te voeren.
Organisatie en werkwijze	
<p>Gemeenten hebben een structuur ingericht langs de lijnen van beleidsinhoud en bedrijfsvoering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het Servicebureau is in staat een groot aantal aanbieders te contracteren en de relatie daarmee te onderhouden. Hiertoe is contract- en accountmanagement ingericht. • Er is binnen het Servicebureau veel kennis opgebouwd over het complexe veld van vraag en aanbod van jeugdhulp. • De samenwerking tussen teams en medewerkers binnen het Servicebureau is goed. De werksfeer is uitstekend, er is sprake van een open en transparante houding naar elkaar toe.

5.2 Wat is er nog te bereiken en wat is daarvoor nog nodig?

Wat willen de gemeenten nog bereiken?

Na de fase van transitie, waar de continuïteit van en toegang tot jeugdhulp na de decentralisatie centraal stond, werken de gemeenten aan de oorspronkelijke doelen van de decentralisatie van de jeugdzorg. Deze doelen worden ook wel de transformatiedoelen genoemd. De transformatiedoelen moeten tevens bijdragen aan het doel om de kosten rondom jeugdhulp te beheersen. Hiertoe richten de gemeenten zich op:

- 1 **Het versterken gewone opvoeden en opgroeien:** normaliseren en benutten van eigen kracht. Dit door grenzen te verkennen bij andere domeinen en die benutten. Tevens de breedte verkennen van de plicht om jeugdhulp te verlenen.
- 2 **Tijdig inzetten van passende hulp:** werken met richtinggevend kader en ontwikkelen handelingskader voor extra aandacht voor kinderen en jongeren in kwetsbare omstandigheden. Integraal maatwerk voor jeugdigen en gezinnen met complexe problemen en voorkomen dat kinderen op verkeerde plek zitten.
Er is reeds een daling te zien in de residentiële jeugdhulp en een toename van het aantal jeugdigen met een vorm van ambulante hulp. Als dat laatste eraan bijdraagt dat kinderen thuis kunnen blijven is dat een gewenste beweging. hierover bestaan nog twijfels, want er is tegelijkertijd een toenemende behoefte te zien aan gezinshuizen en pleeggezinnen.
- 3 **Kinderen/jongeren groeien zo thuis als mogelijk op:** opbouwen en ontwikkelen van kleinschalige woonvoorzieningen
- 4 **Duurzaam veilig opgroeien:** gesprekken voeren met maatschappelijke partners over veiligheid als basis en invulling geven aan het landelijk toekomstscenario kind- en gezinsbescherming en acties inzetten naar aanleiding van het rapport "Onvoldoende Beschermd".
- 5 **Jeugdhulp en onderwijs werken effectief samen:** Het PO en VO ontwikkelen samen met de H10 gemeenten een actieprogramma. Met het MBO inzetten op inclusiever onderwijs, dekkend onderwijsaanbod, samenwerking en preventie.

Wat is dan nog nodig?

Deelnemers aan de Bouwplaatsen benoemen de onderstaande onderwerpen waar het Servicebureau, samen met de gemeenten en aanbieders van jeugdhulp, aan moeten werken.

Realiseren en leren vanuit de bedoeling

Gemeenten stellen het beleid en beschikbare financiële middelen op het terrein van jeugdhulp vast en richten de lokale toegang in. Het Servicebureau koopt aansluitend hierop een deel van de jeugdhulp voor de gemeenten in (gemeenten doen ook lokaal inkopen), waarna aanbieders van jeugdhulp de uitvoering ter hand nemen.

Een structurele reflectie op de doeltreffendheid van verkenning, beleid én de uitvoering wordt daarbij gemist. Er is met andere woorden geen sprake van een navolgbare beleidscyclus. Verkenningen en analyses leiden wel tot beleidsinstrumenten (zoals het richtinggevend kader). Deze worden vertaald naar de uitvoering, maar effecten worden vervolgens niet meer gespiegeld met de oorspronkelijke bedoeling: hebben we het vraagstuk waarvoor het was bedoeld opgelost of zijn we elkaar onderweg door allerlei weerbarstige uitvoeringskwesties en details kwijtgeraakt?

Verhelderen van de positie, rol en handelingsruimte van het Servicebureau

De doelen van de gemeenten, zoals hierboven genoemd, zijn in complexiteit toegenomen. Om deze te realiseren is meer nodig dan enkel het inkopen van jeugdhulp conform vastomlijnde productbeschrijvingen en -tarieven. Het vraagt om langdurige ontwikkeling op tal van onderwerpen, in samenspel met gemeenten en aanbieders van jeugdhulp.

Het Servicebureau geeft hier vorm aan via zogenaamde 'Ontwikkeltafels'. Dat wordt gewaardeerd door de gemeenten en door aanbieders van jeugdhulp. Er is echter een nog onvoldoende gedeeld beeld over de positie, de rol en het mandaat (handelingsruimte) van het Servicebureau. Daardoor is het niet altijd helder vanuit welk perspectief het Servicebureau een bepaalde beweging inzet (die van de gemeenten of die van de aanbieders) en met welke handelingsruimte het Servicebureau dit kan doen. Tegelijkertijd is er het besef dat de positie, rol en handelingsruimte van het Servicebureau niet kan worden gezien als een statisch gegeven; het is sterk afhankelijk van de situatie en het vraagstuk dat voorligt.

Wat is dan nog nodig?

Deelnemers aan de Bouwplaatsen benoemen de onderstaande onderwerpen waar het Servicebureau samen met de gemeenten en aanbieders van jeugdhulp aan moet werken.

Datagestuurd werken

De gemeenten, maar ook aanbieders van jeugdhulp, hebben behoefte aan informatie met een blik op de toekomst.

Er spelen vragen zoals:

- > Wat zijn de prognoses in het kader van de ontwikkeling van de kosten van jeugdhulp?
- > Hoe ontwikkelt vraag en aanbod zich van jeugdhulp in kwantitatieve en kwalitatieve zin?
- > Welke trends en ontwikkelingen zijn er waarop ingespeeld moet worden?

De gemeenten zijn nog ontevreden over de financiële prognoses. Deze zijn tot op heden nog gebaseerd op de productiecijfers van aanbieders van jeugdhulp. Deze cijfers worden vertaald naar financiële prognoses maar die vertonen door de tijd heen nog grote variaties. Er zijn daardoor bedenkingen bij de betrouwbaarheid, actualiteit en bruikbaarheid van data.

Leggen van duurzame en integrale verbindingen met oog op de realisatie van transformatiedoelen

De aanbieders vormen een zeer diverse groep waarbij allerlei individuele aanbieders zich richten op een specifiek deel van de benodigde voorzieningen voor jeugdhulp.

Om de transformatiedoelen te realiseren is verder intensivering van samenwerking nodig tussen:

- de verschillende aanbieders van jeugdhulp;
- de verschillende actoren die zich richten op verschillende beleidsterreinen van de gemeente. Denk bijvoorbeeld aan het onderwijsveld.

De benodigde samenwerking moet een duurzaam karakter hebben waarbij actoren voldoende organisatie- en samenwerkingskracht hebben om dit voor een langere periode en met voldoende kwaliteit te kunnen doen. Het realiseren van de transformatiedoelen vraagt immers nog veel ontwikkeling en zal nog een lange periode om inspanningen en investeringen vragen. Daarbij is het nodig om het perspectief van cliënten van jeugdhulp een plek te geven in de samenwerking; denk aan een plek aan de Ontwikkeltafels.

Het Servicebureau kan hierbij verschillende rollen spelen: die van makelaar voor het leggen van verbindingen, die van marktmeester voor toetsing van kwaliteit van samenwerkingspartners en die van katalysator door daar waar nodig het versnellen van processen.

Bijlage 1 Verslag bijdragen van deelnemers

Interactieve werkateliers

Voor de evaluatie zijn oriënterende gesprekken gevoerd alsmede twee interactieve werkateliers gehouden, ook wel 'Bouwplaatsen' genoemd:

- 1 Een met deelnemers van de gemeenten en deelnemers van het Servicebureau.
- 2 Een met deelnemers van het Servicebureau en deelnemers van aanbieders van jeugdhulp.

De Bouwplaatsen, alsmede de oriënterende gesprekken ter voorbereiding, hebben online plaatsgevonden. Hierbij is onder andere gebruik gemaakt van een online whiteboard. Dat whiteboard is ook na de evaluatie toegankelijk via MS-Teams: 'Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden – evaluatie'.

Fasering en aansluiting van de twee bouwplaatsen

Als eerste is een Bouwplaats georganiseerd met als deelnemers de gemeenten en het Servicebureau. In deze Bouwplaats is voortgebouwd op bevindingen uit de oriënterende gesprekken.

Uit deze bouwplaats zijn vervolgens twee centrale thema's gedestilleerd, namelijk:

- 1 De positie, de rol en de handelingsruimte van het Servicebureau;
- 2 De gewenste doorontwikkeling van het Servicebureau.

Op deze twee thema's is verder voortgebouwd in de Bouwplaats voor het Servicebureau en aanbieders van jeugdhulp.

Verslag van de bouwplaatsen

De verslagen van de Bouwplaatsen worden in deze bijlage verder gepresenteerd in:

- > Deel A: verslag Bouwplaats gemeenten en Servicebureau;
- > Deel B: verslag Bouwplaats Servicebureau en aanbieders van jeugdhulp.

De verslagen geven de bijdragen van de deelnemers weer tijdens de Bouwplaatsen. Het is dus een weergave van beelden van deelnemers, zonder daar nog een oordeel over te hebben gevormd.

Deel A: Verslag Bouwplaats Gemeenten en het Servicebureau

In de bouwplaats zijn langs de twee sporen van het onderstaande evaluatiemodel verschillende onderdelen geïnventariseerd. De bijdragen van deelnemers worden in de navolgende tabellen weergegeven.



Waar staan we nu en aan welke ambities moet nog worden gewerkt?

Waar staan de gemeenten nu ten aanzien van hun ambities en waar werken ze nog aan?

Ambities van de gemeenten	<ol style="list-style-type: none"> 1 Het versterken van het gewone opvoeden en opgroeien; 2 Tijdig inzetten van passende hulp; 3 Kinderen en jongeren groeien zo thuis als mogelijk op; 4 Duurzaam veilig opgroeien; 5 Jeugdzorg en onderwijs werken effectief samen.
Waar staan de gemeenten nu?	<p>Er is een fundament gelegd op lokaal niveau:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Gemeenten dragen bij aan het versterken van hulp en kwaliteit van basisvoorzieningen. 2 De gemeenten bieden een breed palet aan preventieve voorzieningen en (vroeg)signalering. 3 Er is een sterke lokale infrastructuur door lokale teams. <p>Er is een daling in de residentiële jeugdhulp en een toename van het aantal jeugdigen met een vorm van ambulante hulp. Als dat laatste eraan bijdraagt dat kinderen thuis kunnen blijven is dat een gewenste beweging. Hierover bestaan twijfels want er is tegelijkertijd een toenemende behoefte te zien aan gezinshuizen en pleeggezinnen.</p>
<p>Waar werken de gemeenten nog aan?</p> <p>Wat willen de gemeenten met betrekking tot de vijf genoemde ambities nog realiseren?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Het versterken gewone opvoeden en opgroeien: <ul style="list-style-type: none"> > normaliseren en benutten van eigen kracht, door grenzen te verkennen bij andere domeinen en die benutten; > de breedte verkennen van de plicht om jeugdhulp te verlenen, 2 Tijdig inzetten van passende hulp: <ul style="list-style-type: none"> > werken met richtinggevend kader en ontwikkelen handelingskader voor extra aandacht kinderen en jongeren in kwetsbare omstandigheden; > aan de slag met wachttijden; > integraal maatwerk voor jeugdigen en gezinnen met complexe problemen en voorkomen dat kinderen op verkeerde plek zitten. 3 Kinderen/jongeren groeien zo thuis als mogelijk op: <ul style="list-style-type: none"> > opbouwen en ontwikkelen van kleinschalige woonvoorzieningen; > The Big5! en verbinding met de uitvoeringsagenda regionale woonvisie. 4 Duurzaam veilig opgroeien: <ul style="list-style-type: none"> > gesprekken voeren met maatschappelijke partners over veiligheid als basis; > invulling geven aan het landelijk toekomstscenario kind- en gezinsbescherming; > acties inzetten naar aanleiding van het rapport "Onvoldoende Beschermd". 5 Jeugdhulp en onderwijs werken effectief samen: <ul style="list-style-type: none"> > Het PO en VO ontwikkelen samen met de H10 gemeenten een actieprogramma; > Met het MBO inzetten op inclusiever onderwijs, dekkend onderwijsaanbod, samenwerking en preventie.

Waar staan we nu en aan welke ambities moet nog worden gewerkt?

Waar zijn de uitvoeringsprestaties van het Servicebureau en wat moet nog worden gerealiseerd?

Wat is gerealiseerd?

- 1 Alle noodzakelijke jeugdhulp is gecontracteerd;
- 2 Dat is op een rechtmatige wijze gedaan;
- 3 Productomschrijvingen en tarieven zijn helder en liggen vast;
- 4 Er is sprake van goed contract- en kwaliteitsbeheer.

Er is sprake van stabiliteit en rust in de relatie met aanbieders van jeugdhulp.

Wat moet nog worden gerealiseerd?

- 1 Sturing op resultaat met een verbinding met ambities en doelen van de gemeenten;
- 2 Beheersing van kosten;
- 3 Meer accent op sturingsinformatie in plaats van verantwoording.
 - > Betere prognoses van vraag- en kostenontwikkeling;
 - > Betere duiding van trends en ontwikkelingen.

Bron: Oriënterende gesprekken en Bouwplaatsen

Welke voorwaarden zijn ingevuld?	Welke voorwaarden moeten nog worden ingevuld?
REGIE EN STURING	
Het Servicebureau is in staat vanuit twee perspectieven te werken, namelijk die van de gemeenten en die van de aanbieders van jeugdhulp. Dat is complex maar lukt over het algemeen goed.	Het speelveld van het Servicebureau is complex. Er zijn veel verschillende stakeholders die ook vanuit verschillende perspectieven naar het Servicebureau kijken. Het is voor het Servicebureau dan ook niet eenduidig te bepalen of zij het goed doet: welke criteria zijn er om een oordeel te vormen over de prestaties van het Servicebureau?
De gemeenten hebben een regionale visie op de Jeugdhulp ontwikkeld en vastgesteld. Dit is een belangrijk richtpunt voor de gemeenten en voor het Servicebureau.	De dienstverleningsovereenkomst (dvo) vormt de opdracht van gemeenten aan het Servicebureau. Idealiter is de dvo een vertaling van de regionale visie van gemeenten naar uitvoeringsdoelen en -taken van het Servicebureau. Het is momenteel echter niet helder hoe de opdracht van het Servicebureau zich verhoudt tot de regionale visie. De huidige dvo stamt uit 2015. Een herziene versie is wel ontwikkeld maar nog niet vastgesteld en nog niet getoetst op een aansluiting met de regionale visie.
In de eerste jaren na de decentralisatie was de samenwerking en afstemming tussen de gemeenten goed. Alle gemeenten investeerden hierin.	Langzamerhand is de onderlinge afstemming over het gezamenlijke opdrachtgeverschap afgenomen. Kan beter. Zo blijft de nieuwe dvo te lang op de plank liggen.
	Beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare kenmerken van het systeem van jeugdzorg als geheel (regionaal/landelijk) lopen door elkaar in gesprekken: wat is stuurbaar en wat is niet stuurbaar door de gemeenten, het Servicebureau en aanbieders van Jeugdhulp? Hier ligt tevens een relatie met de vraag wie precies 'systeemverantwoordelijk' is voor de jeugdhulp als geheel.
ORGANISATIE EN WERKWIJZE	
De samenwerking tussen teams en medewerkers binnen het Servicebureau is goed. De werksfeer is uitstekend, er is sprake van een open/transparante houding.	
Het Servicebureau biedt continuïteit en stabiliteit. Er is geen einddatum meer voor het bestaan van het Servicebureau en er is rust ontstaan na een roerige periode van aanbesteden.	
Er is binnen het Servicebureau veel kennis opgebouwd over het complexe veld van vraag en aanbod van Jeugdhulp.	De betrouwbaarheid van prognoses rondom vraag en aanbod van Jeugdhulp kan nog verder verbeteren. Hoe beter de prognoses, hoe kleiner de onzekerheid bij gemeenten omtrent de meerjarige financiële begroting rondom jeugdhulp. Er is naast verantwoordingsinformatie ook meer toekomstgerichte informatie nodig.
Het Servicebureau is in staat om adequaat en flexibel in te spelen op actuele ontwikkelingen die zich voordoen, denk aan de 'Corona meerkostenregeling'.	
Het administratieve proces verloopt goed. Er komt ritme in de cyclus. Bij afwijkingen is er sprake van een goed samenspel met het Servicebureau.	Tussentijds nog regelmatig allerlei aanpassingen te implementeren, daarmee is er nog vrij veel in ontwikkeling in het tweede jaar van het werken met 'bestedingsruimte'.
De communicatie van het Servicebureau is goed. Er wordt veel geïnvesteerd in de informatievoorziening naar stakeholder: nieuwsbrieven, website et cetera.	

Welke voorwaarden zijn ingevuld?	Welke voorwaarden moeten nog worden ingevuld?
SAMENWERKING	
Bereidheid van het Servicebureau om te helpen is groot en de toegankelijkheid van het Servicebureau is uitstekend.	
<p>Adviserende rol van het Servicebureau komt steeds beter uit de verf. De adviserende rol strekt zich langzamerhand uit over de gehele keten.</p> <p>Het Servicebureau is verschoven van een inkoop- naar een service organisatie.</p>	<p>Er is nog onvoldoende een gedeeld beeld over de positie, rol en het mandaat (handelingsruimte) van het Servicebureau: "Lastige grens tussen lokale autonomie, regionale samenwerking en positionering Servicebureau". Er worden allerlei verschillende termen in gesprekken gebruikt om de positie en rol van het Servicebureau aan te duiden, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "een verlengstuk van de gemeenten"; • "onderdeel van een keten en langzamerhand verschuift de rol naar ketenregisseur of ketencoördinator"; • "Intermediair tussen gemeenten en aanbieders"; • "onderdeel van een driehoeksverhouding"; • "partner, opdrachtnemer of opdrachtgever". •
Het Servicebureau is proactief in het doorontwikkelen en oplossen van knelpunten en doet veel voorstellen naar de gemeenten.	De gemeenten kunnen alle voorstellen qua capaciteit niet meer bijbenen en worden daardoor meer volgend dan leidend.
Een goede zet is de inrichting van de zogenaamde 'Ontwikkeltafels'. Deelnemers werken samen aan knelpunten en oplossingsrichtingen. Is een gezamenlijk leer- en ontwikkelproces.	Gemeenten nemen nog onvoldoende deel aan de Ontwikkeltafels. Daarnaast is er een grote variatie van deelnemende partijen en 'grote oplopen' wat resultaatgerichte samenwerking bemoeilijkt. Gemeenten kunnen daardoor onvoldoende invloed uitoefenen in het voortraject om te komen tot oplossingen. Tegelijkertijd zijn de gemeenten 'beslissers' rondom het oplossen van dilemma's en overbruggen van belangen.
In de eerste jaren na de decentralisaties was de samenwerking en afstemming tussen gemeenten intensief.	Er is een gemeenschappelijk richtpunt (regionale visie) maar nog geen gemeenschappelijk spel voor de uitvoering. De organisatie, werkwijze en houding van gemeenten naar het Servicebureau en naar aanbieders is verschillend. Dat is op zichzelf begrijpelijk want verschillende gemeenten kunnen zich in verschillende situaties bevinden en voor verschillende uitdagingen staan. Voor sommige gemeenten heeft bijvoorbeeld kostenbeheersing een dusdanige hoge prioriteit dat men overgaat tot een meer individuele benadering.

Welke voorwaarden zijn ingevuld?	Welke voorwaarden moeten nog worden ingevuld?
	Gaandeweg beschikken gemeenten over onvoldoende tijd en capaciteit om goed met elkaar af te stemmen.
Het Servicebureau is in staat een groot aantal aanbieders te contracteren en de relatie daarmee te onderhouden. Is er voldoende capaciteit aan contractmanagement en controle om alle zorgaanbieders op kwaliteit en integriteit van bedrijfsvoering te toetsen?	
SAMENWERKING	
Het samenspel tussen het Servicebureau en aanbieders van Jeugdhulp is goed. Het Servicebureau is in staat het 'open dialoog' te voeren en er is continuïteit in de . Door dit laatste is een goede relatie op te bouwen.	

Welke barrières zijn er om de juiste voorwaarden in te vullen?	Wat zijn oplossingsrichtingen om de barrières te beslechten?
REGIE EN STURING	
<p>Het speelveld is complex en dat maakt regievoering en sturing ook complex:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Er zijn veel verschillende stakeholders die vanuit verschillende perspectieven naar het Servicebureau kijken. Het is daardoor voor het Servicebureau dan ook niet eenduidig te bepalen of zij het goed doet. Het ontbreekt aan eenduidige criteria om dat te beoordelen. > Sommige zaken worden regionaal gedaan, andere zaken lokaal. De verhouding regionaal en lokaal kan ook per gemeente verschillen. Er is daarmee sprake van een gedifferentieerde regionale en lokale sturing. Een strategie over het geheel ontbreekt. > Er zijn onderwerpen die spanning opleveren tussen verschillende stakeholders. Er bestaan dan dilemma's tussen vraagstukken. Bijvoorbeeld: maximaal hulp en zorg bieden versus kostenbeheersing. Wie hakt dan een knoop door? > Het Servicebureau pakt met goede bedoelingen de regierol op om een beweging op gang te brengen als het vastloopt. Bijvoorbeeld rondom richtinggevende kader en de bestedingsruimte. Het is dan echter niet meer duidelijk wie, wanneer en waarover moet besluiten. Wanneer schakel je het DO in en wanneer niet? Wanneer gaan de colleges er over? De afstemming tussen 	<p>Allereerst is het belangrijk om het hele stelsel van beslis- en overlegstructuren eenvoudig en compact te maken. Dat komt de slagvaardigheid ten goede, er kan sneller worden geschakeld en het is helderder welk gremium waarover gaat. Daarnaast:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Vooraf met elkaar bepalen wat de prioritaire thema's zijn, en de urgentie daarvan, op de ontwikkeltafels inclusief een gedeeld beeld over wat we daar willen bereiken en wie een bijdrage moet leveren. > Het Servicebureau heeft een directe lijn nodig met het DO om dilemma's, of situaties waarbij de positie van het Servicebureau niet helder is, direct te kunnen bespreken.

Welke barrières zijn er om de juiste voorwaarden in te vullen?	Wat zijn oplossingsrichtingen om de barrières te beslechten?
<ul style="list-style-type: none"> > het Servicebureau en het Programmabureau van de gemeenten is niet helder, wie doet wat? <p>De dienstverleningsovereenkomst uit 2015 vormt momenteel de opdracht van de gemeenten aan het Servicebureau.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Inmiddels is een herziene dienstverleningsovereenkomst ontwikkeld maar deze is nog niet door de gemeenten vastgesteld. > Het is niet helder hoe de herziene dienstverleningsovereenkomst zich verhoudt tot de recent vastgesteld Regiovisie Jeugdhulp Haaglanden 2021-2026. 	
ORGANISATIE EN WERKWIJZE	
<p>Er is behoefte aan stuurinformatie, in plaats van enkel verantwoordingsinformatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Toekomstgerichte informatie is nodig om vooraf te kunnen sturen in plaats van achteraf. > Dat vraagt om een hogere betrouwbaarheid van prognoses rondom vraag en aanbod van Jeugdhulp. > Hoe betrouwbaarder de prognoses hoe beter de gemeenten kunnen inspelen op wat komen gaat, bijvoorbeeld met betrekking tot de financiële begroting rondom jeugdhulp. 	<p>Investeren in datagestuurde werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Het is belangrijk om hierop als eerste stap een visie te ontwikkelen: welke doelen willen we hiermee realiseren? > Het complete informatiegebouw helder maken: wat voor data ligt er op lokaal niveau bij gemeenten en wat voor data op regionaal niveau? Hoe kunnen we dat gegeven het doel het beste inrichten? > Vooraf moet helder zijn wat we willen meten en duiden en waarover we uiteindelijk een oordeel willen vormen. Dat is het richtpunt om datagestuurde werken verder vorm te kunnen geven. > Het moet dan gaan over data op verschillende niveau: over maatschappelijke opgaven of maatschappelijke trends, uitvoeringsdoelen en (financiële) middelen. Dit gaat dus niet alleen over kostenbeheersing, maar over allerlei doelen die gemeenten en het Servicebureau willen realiseren.
<p>Er is onvoldoende menskracht bij het Servicebureau om datagestuurde werken naar een hoger plan te trekken.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Er zijn wel als stappen gemaakt met betrekking tot de volledigheid en tijdigheid van data. > Kwaliteit moet echter beter, er is nu nog sprake van vervuiling van data. > De kwaliteit van het instrumentarium is ook nog onvoldoende. Denk hierbij aan applicaties en databases en de dienstverlener die een deel van de datacollectie voor het Servicebureau uitvoert. 	<p>Opruimen van alle vervuiling is een belangrijke stap om vanuit een goed fundament te kunnen starten. Hiervoor is het volgende nodig:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Vanuit de gedachte van gedeeld eigenaarschap werken; > Datacollectie en het delen van data decentraal inrichten zodat iedereen eigenaarschap voelt en ook een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van data.

Welke barrières zijn er om de juiste voorwaarden in te vullen?	Wat zijn oplossingsrichtingen om de barrières te beslechten?
<p>Het administratieve proces is permanent in ontwikkeling in het tweede jaar van het werken met 'bestedingsruimte':</p> <ul style="list-style-type: none"> > Er zijn nog regelmatig aanpassingen die geïmplementeerd moeten worden. 	
SAMENWERKING	
<p>Er is nog onvoldoende een gedeeld beeld en duidelijkheid over de positie, rol en de handelingsruimte van het Servicebureau.</p> <p style="text-align: center;">"Een lastige grens tussen lokale autonomie, regionale samenwerking en positionering van het Servicebureau daarin"</p> <p>Dat wordt bevestigd door allerlei verschillende termen die worden gebruikt om de rol van het Servicebureau te duiden. Bijvoorbeeld het Servicebureau is: "Een verlengstuk van gemeenten, of onderdeel van de keten, ketenregisseur of ketencoördinator, intermediair tussen gemeenten en aanbieders, onderdeel van een driehoeksverhouding, partner, opdrachtnemer of opdrachtgever et cetera."</p>	<p>De rol, positie en handelingsruimte van het Servicebureau is situationeel. Het hangt af van het onderwerp of het Servicebureau handelt vanuit het perspectief van de gemeenten, de aanbieders of een neutrale positie inneemt. Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Rondom het onderwerp 'tarieven' handelt het Servicebureau vanuit het perspectief van de gemeenten; > Met betrekking tot het onderwerp SROI kan het Servicebureau meer een neutrale positie innemen. <p>Het is daarmee belangrijk dat per onderwerp er tussen het Servicebureau en de gemeenten afspraken worden gemaakt wat de positie van het Servicebureau is zodat er vooraf sprake is van een gedeeld richtpunt. In het geval een situatie ontstaat dat het niet mogelijk is om vooraf afspraken hierover te maken dan handelt de leiding van het Servicebureau op basis van intuïtie en bestuurlijke sensitiviteit. Dat is op zichzelf goed, de leiding van het Servicebureau kan dan hier achteraf verantwoording richting de gemeenten over afleggen.</p>
<p>Er is een gemeenschappelijk richtpunt (regionale visie) voor de gemeenten, maar nog geen gemeenschappelijk spel. De organisatie, werkwijze en houding van gemeenten naar het Servicebureau en naar de aanbieders is verschillend.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Onvoldoende uniforme werkwijze van gemeenten ten aanzien van het richtinggevend kader, daardoor ook verschillende verwachtingen t.a.v. rollen en positie van het Servicebureau. > Voor sommige gemeenten heeft kostenbeheersing een dermate hoge prioriteit dat men overgaat tot een individuele benadering. > Verschillende gremia met verschillende mensen met verschillende rollen die ook weer over en weer andere verwachtingen naar elkaar toe hebben. > De samenstelling van teams rondom onderwerpen kan ook verschillen, zowel binnen het Servicebureau als binnen de gemeenten. 	

Welke barrières zijn er om de juiste voorwaarden in te vullen?	Wat zijn oplossingsrichtingen om de barrières te beslechten?
<p>De gemeenten kunnen alle voorstellen van het Servicebureau qua capaciteit niet meer bijbenen en worden daardoor meer volgend dan leidend:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Gemeenten nemen nog onvoldoende deel aan de 'Ontwikkeltafels'. > Daarnaast is er een grote variatie van deelnemende partijen en 'grote oplopen' wat resultaatgericht werken moeilijk maakt. > Gemeenten kunnen daardoor onvoldoende invloed uitoefenen in het voortraject om te komen tot oplossingen voor problemen. Tegelijkertijd zijn de gemeente 'beslissers' rondom het oplossen van dilemma's en knelpunten. > Gemeenten hebben onvoldoende tijd en capaciteit om goed met elkaar af te stemmen. 	<p>Investeer in projectmatig werken binnen kleine teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Focus op onderwerpen en vooraf heldere projectopdracht formuleren. > Werk rondom onderwerpen in kleine teams: geef de teams een projectopdracht met kaders waarbinnen zij handelingsruimte hebben.
<p>Een goede duiding van data valt of staat bij de mate van betrouwbaarheid van de data. De betrouwbaarheid is op dit moment op onderdelen niet van voldoende niveau. Verklaringen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Er zijn meerdere databronnen waaruit geput moet gaan worden op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Het kost veel tijd en energie om deze op elkaar aan te sluiten. Zo zijn er vaak allerlei definitiekwesties. Daar is momenteel geen afstemming over. > De afstand van het Servicebureau tot verschillende leveranciers van data is te groot. > Het is ingewikkeld om over data in gesprek te gaan met aanbieders van jeugdhulp, aanbieders kunnen al snel het idee hebben dat hun belang in het geding is. 	<p>Datagestuurde werken is geen doel op zichzelf en het is ook niet de insteek om elkaar te controleren. Er moet sprake zijn van een intrinsieke motivatie om de betrouwbaarheid van data te vergroten. Het moet:</p> <ul style="list-style-type: none"> > alle stakeholders helpen om hun organisatie, taken en werkzaamheden adequaat in te richten en in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. > een bijdrage leveren om zelf goed vakmanschap te blijven ontwikkelen. > leiden tot het goede gesprek met gemeenten: dus samen met gemeenten de prognoses bespreken en de betekenis duiden.

Deel B: Verslag Bouwplaats Servicebureau en aanbieders van jeugdhulp

Als eerste is een Bouwplaats georganiseerd met als deelnemers de gemeenten en het Servicebureau. Het verslag is in het voorgaande deel A van deze bijlage gepresenteerd. Uit deze bouwplaats zijn vervolgens twee centrale thema's gedestilleerd, namelijk:

- 1 De positie, rol en handelingsruimte van het Servicebureau;
- 2 De gewenste doorontwikkeling van het Servicebureau.

In de Bouwplaats met het Servicebureau en aanbieders van jeugdhulp is op deze thema's verder voortgebouwd, dit om een herhaling van zetten te voorkomen. In het voorliggende deel B presenteren we het verslag van de Bouwplaats met het Servicebureau en aanbieders van jeugdhulp.

De gewenste positie en handelingsruimte van het Servicebureau

Variant A: Het Servicebureau handelt vanuit het perspectief van de gemeenten.

In welke situatie en/of voor welk vraagstuk is deze positie helpend voor de aanbieders van jeugdhulp en wat zijn daarbij concrete voorbeelden uit de praktijk?

- Rondom aanbestedingen: gemeenten zijn dan namelijk opdrachtgever.
- Informatiedoorgeefluik: informatie van gemeenten verstrekken aan de aanbieders, bijvoorbeeld resultaten van het tarievenonderzoek.
- Indien standpunten van aanbieders verschillen met die van de gemeenten. Dan moet het Servicebureau het standpunt van de gemeente vertalen naar de aanbieders zodat de gemeenten met één mond praten.

Variant B: Het Servicebureau handelt vanuit het perspectief van de aanbieders van jeugdhulp.

In welke situatie en/of voor welk vraagstuk is deze positie helpend voor de aanbieders van jeugdhulp en wat zijn daarbij concrete voorbeelden uit de praktijk?

- Dit komt niet voor: aanbieders zijn goed in staat om zichzelf te vertegenwoordigen.
- Dit perspectief wordt gemist. Bijvoorbeeld rondom de problemen van levering van zorg tijdens de periode van corona. Het Servicebureau had in die periode meer kunnen meedenken met de aanbieders.
- In het geval van het richtinggevend kader met als doel grip te krijgen op de kosten. De positie van de aanbieders is door het Servicebureau meegenomen naar de gemeenten, maar de doorwerking daarvan is niet zichtbaar.
- Het ophalen van het perspectief van de aanbieders is een belangrijke rol voor het Servicebureau. Het ontbreekt nu aan de zichtbaarheid daarvan: wat is de doorwerking op het gemeentelijk beleid en handelen, hoe is het perspectief van de aanbieders door de gemeenten afgewogen?
- Het Servicebureau zou de beleidscyclus moeten sluiten: vertaling van beleid naar de praktijk en uitvoering en vervolgens de resultaten van de uitvoering weer spiegelen met het beleid (sluiten van de cyclus).

Variant C: Het Servicebureau heeft een neutrale positie.

In welke situatie en/of voor welk vraagstuk is deze positie helpend voor de aanbieders van jeugdhulp en wat zijn daarbij concrete voorbeelden uit de praktijk?

- Rond Jeugdzorg+ heeft Servicebureau een zichtbare en goede rol ingevuld, aanbieders complimenteren het Servicebureau hierover.
- Deze positie is juist niet gewenst. Het Servicebureau zou dan enkel als doorgeefluik functioneren, dan heeft het Servicebureau verder geen toegevoegde waarde.
- Het Servicebureau zou moeten acteren als gezaghebbende onderzoeker. Het analyseren en objectiveren van data en vervolgens een advies uitbrengen naar de gemeenten en de aanbieders.
- Het Servicebureau kan het uitwisselen van verschillende beelden stimuleren en faciliteren. Bijvoorbeeld zoals dat nu wordt gedaan via de Ontwikkeltafels.
- Een perspectief dat mist is die van de cliënten van jeugdhulp. Dat perspectief is niet meegenomen in de evaluatie.

Welke doorontwikkeling van het Servicebureau is helpend om de huidige en toekomstige doelen rondom Jeugdzorg te realiseren?

- Katalysator rondom de inhoud. Het Servicebureau zou voor versnelling op de inhoud en voortgang kunnen zorgen. Een voorbeeld is de samenwerking met het veld van onderwijs, één van de doelen uit de regiovisie.
- Alle inkoop via het Servicebureau laten lopen, zodat er overzicht ontstaat over het gehele veld en verbindingen kunnen worden gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan de onderwijsarrangementen voor jeugd, daar moeten verbindingen worden gelegd.
- Met het voorgaande ontstaat verbreding, mogelijk is juist verdieping nodig door specialisatie. Moet het Servicebureau het zoeken in de verbreding of juist in de verdieping?
- Het perspectief van de cliënten meer voor het voetlicht brengen, bijvoorbeeld via deelname van cliënten aan de Ontwikkeltafels. Een goed onderwerp is bijvoorbeeld 'normaliseren'.
- Vanuit een expertisecentrum meer focus op een lange termijn ontwikkeling op verschillende onderwerpen. Bijvoorbeeld horizontaal toezicht: hoe te sturen met meer vertrouwen en minder administratieve ballast?
- Gezaghebbend toetsen van aanbieders op kwaliteit met hulp van een set van kwaliteitscriteria: de rol van marktmeester.



Vrije ruimte: welke issues spelen er?

- De impact van het richtinggevend kader vraagt om een goede dialoog. Dit is bedoeld als een langetermijn perspectief en collectief beleid van de gemeenten. Het individueel handelen van gemeenten is echter verschillend en op de korte termijn gericht. Kernvraag: levert het richtinggevend kader werkelijk een bijdrage aan de doelen, zijn we met het korte termijn handelen nog wel bezig met de bedoeling van dit kader?
- De navolgbaarheid van verkenningen en analyses vraagt aandacht. Verkenningen leiden uiteindelijk tot beleidsinstrumenten (zoals het richtinggevend kader). Deze worden vertaald naar de uitvoering, waarbij ook maatwerk aan de orde is. Vervolgens moeten de effecten worden gespiegeld met de oorspronkelijke bedoeling. Hebben we het vraagstuk waarvoor het was bedoeld opgelost?
- Verbindingen leggen wordt steeds belangrijker. Bijvoorbeeld de koppeling met de lokale inclusieagenda (LIA); integraal werken is hierbij essentieel.
- Datagestuurd werken vraagt om een invulling van veel verschillende voorwaarden voor een goed proces. Denk aan levering van betrouwbare data, ontschotten van data (integraal), rekening houden met wet- en regelgeving op het terrein van privacy et cetera.

Bijlage 2 Deelnemers aan de evaluatie

Oriënterende groepsgesprekken ter voorbereiding op de interactieve werksessies		
Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden		
Dhr. E. (Ed)	Botticher	Senior contractmanager Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
Dhr. H. (Henry)	Kerstens	Senior controller-analist Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
Mw. C. (Claudia)	Wölcken	Contractbeheerder Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
Afvaardiging Programmteam Jeugd en Bedrijfsvoeringsoverleg		
Mw. Z. (Zoë)	Bos	Beleidsadviseur Jeugd gemeente Delft
Mw. D. (Diana)	Breedveld	Beleidsadviseur Jeugd gemeente Zoetermeer
Mw. M. (Marieke)	Dorst	Beleidsadviseur Jeugd gemeente Zoetermeer
Mw. A. (Annemiek)	Enter	Beleidsadviseur Jeugd gemeente Zoetermeer
Mw. S. (Sara)	Ismaili	Beleidsadviseur Jeugd gemeente Den Haag
Dhr. A. (Arjen)	Stroo	Financieel Beleidsmedewerker Jeugd gemeente Den Haag
Afvaardiging directeurenoverleg jeugd regio Haaglanden		
Dhr. A.	Brinkman	Opgavemanager Gemeente Den Haag
Dhr. M.	Dahmeijer	Directeur Samenleving Gemeente Midden-Delfland
Mw. M. van der	Enk	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Dhr. A. (Arie)	Opstelten	Programmamanager Transformatie Gemeente Den Haag
Mw. J. (Jose)	Plasmans	Directeur Sociaal Domein Gemeente Rijswijk
Platformoverleg aanbieders van jeugdhulp		
Mw. M. Monique)	Baan	De Buitenwereld
Dhr. D. (Daan)	de Rijk	Jeugdformaat
Dhr. F. (Fred)	Fillekes	Iipse de Bruggen
Mw. M. (Machteld)	Meijer	Vrijgevestigden
Dhr. B.	Mos	Parnassia
Dhr. E. (Erik) van	Polen	de Waag
Dhr. R. (Raimond) de	Prez	GGZ-Delfland
Dhr. B. (Bart)	Siebelink	Leids Universitair Medisch Centrum
Dhr. B. (Bas)	Timman	Jeugdformaat
Mw. M. (Marije)	Veen	Ad Astra
Mw. K. (Koojsje)	Willems	Prodeba
Dhr. G. (Georges)	Ziedses des Plantes	iHub
Afvaardiging bestuurlijk overleg Jeugd		
Dhr. G. (Gerben)	Hagenaars, vervanger voor Mw. K. (Kavita) Parbhudayal	Directeur Jeugdzorg gemeente Den Haag Portefeuillehouder gemeente Den Haag
Dhr. P. (Piet)	Vreugdenhil	Portefeuillehouder gemeente Westland
Mw. I. (Inge)	Zweerts- de Jong	Portefeuillehouder gemeente Wassenaar

Interactieve werksessies (Bouwplaatsen)		
Bouwplaats 1 Gemeenten – Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden 10 maart 2022		
Dhr. E. (Ed)	Botticher	Senior contractmanager Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
Dhr. P. (Paul)	Grob	Directeur Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
Dhr. H. (Henry)	Kerstens	Senior controller-analist Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
Dhr. K. (Kees)	Verhaar	Ketencoördinator Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
Dhr. P. (Piet)	Vreugdenhil	Portefeuillehouder gemeente Westland
Mw. I. (Inge)	Zweerts- de Jong	Portefeuillehouder gemeente Wassenaar
Mw. Z. (Zoë)	Bos	Beleidsadviseur Jeugd gemeente Delft
Dhr. A. (Armand)	Brinkman	Opgavemanager Gemeente Den Haag
Dhr. M. (Marco) van	Dijk	Controller Delft Support
Mw. M. (Marieke)	Dorst	Beleidsadviseur Jeugd Gemeente Zoetermeer
Mw. A. (Annemiek)	Enter	Beleidsadviseur Jeugd Gemeente Zoetermeer
Mw. S. (Sara)	Ismaili	Beleidsadviseur Jeugd gemeente Den Haag
Dhr. M. (Marko)	Kramer	Transformatiemanager Gemeente Westland
Mw. B. (Barbara)	Nederpel	Directeur Sociaal Domein Gemeente Leidschendam-Voorburg
Dhr. A. (Arie)	Opstelten	Programmamanager Transformatie Gemeente Den Haag
Mw. J. (Jose)	Plasmans	Directeur Sociaal Domein Gemeente Rijswijk
Dhr. P. (Peter) van	Reijn	Hoofd Sociaal Domein Gemeente Zoetermeer
Dhr. A. (Arjen)	Stroo	Financieel Beleidsmedewerker Jeugd Gemeente Den Haag
Mw. M. (Monique) van	Waardenberg	Afdelingshoofd Sociaal Domein Gemeente Pijnacker-Nootdorp
Bouwplaats 2 Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden – Aanbieders Jeugdhulp 18 maart 2022		
Dhr. E. (Ed)	Botticher	Senior contractmanager Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
Dhr. K. (Kees)	Verhaar	Ketencoördinator Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden
Mw. M. (Monique)	Baan	De Buitenwereld
Dhr. D. (Daan)	de Rijk	Jeugdformaat
Dhr. F. (Fred)	Fillekes	Ipse de Bruggen
Mw. A. (Astrid)	Haccou	Ad Astra
Mw. G. (Gertia)	Koek	GGZ Rivierduinen
Dhr. B.	Mos	Parnassia Groep
Dhr. B. (Bart)	Siebelink	Leids Universitair Medisch Centrum
Mw. J. (Jozien)	Snijders	Youz
Dhr. B. (Bas)	Timman	Jeugdformaat