

Implementatieprogramma

Implementatie resultaatgerichte bekostiging GR Jeugdhulp Rijnmond (GR-JR)



Marco Kranenburg

6 februari 2017

Versiedatum 6-2-2017 9:52:00 (versie 1.5, laatst opgeslagen door Marco Kranenburg)

Status: Besluitvorming AB (16-02-2017)

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Samenvatting.....	3
Aanpak en draagvlak	4
Actualisatie risico-inventarisatie	4
Voorstel deelprojecten.....	6
Processen en de relatie met de deelprojecten	8
Tactisch inkoopproces.....	8
Operationeel inkoopproces.....	8
Randvoorwaarden	9
Tijdsplanning	9
Implementatiekosten	9
Overzicht van bijlagen:.....	10
Bijlage 1: Begrippen en definities.....	11
Begrippenlijst.....	11
Relaties tussen diverse plannen	12
Bijlage 2: Checklist implementatie	13
Wie is waarvan?	13
Inkoopproces en de positionering van de implementatie	13
Processen	14
Bijlage 3: Beschrijving en globaal resultaat deelprojecten	19
Bijlage 4 – Planning	23
Bijlage 5 – Verslag workshops 31 januari	24
Bijlage 6: Risico-inventarisatie (november 2016).....	34
Inleiding	36
Samenvatting.....	37
Conclusies	37
Begrippenlijst.....	38
Onderzoeksaanpak	39
Herindicatiescenario.....	39
Risicomatrix	40
Financiële gevolgen	46

Inleiding

Op 8 december 2016 heeft het AB van de GRJR het principebesluit van 21 april 2016 om met ingang van 2018 resultaatgericht te gaan bekostigen en inkopen bekrachtigd.

Als gevolg van de uitgevoerde risicoanalyse op de implementatie is bij de bespreking in het AB benoemd dat de voortgang van de lokale implementatieplannen moet worden gestimuleerd en gemonitord. Dit implementatieprogramma vormt de overkoepelende en verbindende rol voor de lokale implementatieplannen.

Na 8 december is de tweede fase gestart van de implementatie, binnen deze fase stond het opstellen van dit implementatieprogramma centraal. Dit programma bestaat voor een deel uit (1) een globale planning wat wanneer moet gebeuren, (2) een afbakening van de lokale en regionale verantwoordelijkheden, een (3) nadere inschatting van de implementatiekosten voor zowel de GR als voor de individuele gemeenten en (4) een actualisatie van de uitgevoerde risicoanalyse.

Het doel is om te komen tot een gedragen programma wat voor elke gemeente resulteert in een aansluitend en afgewogen implementatieplan. Vanuit de afbakeningssessie wordt een werkgroep samengesteld. Vanuit elke subregio is een vertegenwoordiger vanuit het bedrijfsvoeringsoverleg en controlleroverleg aangesloten. Vanuit het AOJ is een ambtelijk ambassadeurschap per subregio en een wijkteammedewerker per subregio afgevaardigd.

Samenvatting

In november 2016 zijn 3 risico's benoemd welke in de hoogste maatregelklasse "coördineren" vielen. In de tussenliggende periode zijn er vanuit de gesprekken met aanbieder en de workshoprondes met de gemeenten 2 risico's in deze klasse bijgekomen. De risico's in de categorie "coördineren" vereisen een vergaande afstemming tussen de gemeenten en zullen dus onder een gezamenlijke projectstructuur worden beheerst.

Daarnaast waren er 16 risico's geïdentificeerd in de categorie "monitoren". Al deze risico's, inclusief die door de aanbieders zijn gesignaleerd zullen in een van de 7 te onderscheiden deelprojecten worden beheerst.

Een deel van de geïdentificeerde risico's is opgenomen in het inkoopdocument en daarmee opgelost. De overige risico's zijn niet toe- of afgenomen en hebben dus nog dezelfde status. De actuele stand van zaken van de risico's en beheersmaatregelen zal gedurende de looptijd van het implementatieprogramma door middel van een stoplichtrapportage worden opgenomen in de reguliere bestuursrapportage.

De risico's leiden tot een set van 7 deelprojecten welke in de komende periode zullen worden opgestart. Deze projecten omvatten:

1. Ondersteuningsplan en leveringsopdracht (Minimaal pakket / elementen / set indicatoren)
2. Afwegingskader toeleiding (resultaatgebied, intensiteitstrede, duur)
3. Casusregie en escalatie
4. Berichtenverkeer, facturatie en betaling
5. Resultaatsturing, Contractmanagement en kwaliteit (geschillen en signalen)
6. Opleidingen en ontwikkeling
7. Publiekscommunicatie (inclusief beschikkingen)

Personele inzet vraagt om ongeveer € 264.000 aan budget, overige kosten zijn gerelateerd aan de projectresultaten en niet of nauwelijks in te schatten. Uren van (gemeentelijke) medewerkers zijn niet meegenomen in deze budgetcalculaties, maar zullen wel door de gemeenten beschikbaar moeten worden gesteld.

Aanpak en draagvlak

Na het AB-besluit van 8 december is een eerste aanzet gemaakt door met het AOJ en Bedrijfsvoeringsoverleg van de GR-JR een discussie te houden over de taakafbakening tussen de GR en de gemeenten. Dit gesprek heeft eind december plaatsgevonden op basis van de eerste versie van de checklist. Op het hele proces van melding/hulpvraag tot betaling is afgebakend wie daarvoor de verantwoordelijkheid draagt. Enkele dagen later is de checklist ook besproken met een afvaardiging van aanbieders.

Begin januari is de toen actuele versie van de checklist besproken in het bedrijfsvoeringsoverleg en met de aanbieders in de adviesgroep van het Rotterdam Rijnmond Jeugd Overleg (RRJO). In de sessie met de adviesgroep RRJO zijn de risico's die door aanbieders als grootste risico's gezien worden geïdentificeerd. De leveranciersrisico's zijn gekoppeld aan de bestaande risico-inventarisatie.

Op 31 januari is een afvaardiging van beleidsmedewerkers, wijkteammedewerkers, bedrijfsvoering en controllers uit elk van de 5 subregio's bij elkaar gekomen in 2 zogenaamde 'brown-paper'-sessies. In deze sessies zijn de werkprocessen verder uitgediept, de verschillen met de huidige werkwijze geanalyseerd en de laatste aanbevelingen gemaakt voor aanpassing van het beschrijvend (inkoop)-document. Het verslag van deze bijeenkomst is toegevoegd als bijlage 5.

Tenslotte is de checklist implementatie besproken in een extra RRJO begin februari. De actuele checklist is bijgevoegd als bijlage 2.

Actualisatie risico-inventarisatie

De in november 2016 geïdentificeerde risico's (1 tot en met 23) zijn opnieuw gewogen. Dit heeft niet geleid tot een verschuiving binnen de risicoklassen en maatregelen. Drie risico's zijn opgelost of weggenomen door definitie (bijlage 1) of opname in het inkoopdocument. Deze zijn daarom verplaatst naar maatregelklasse 1 (geen).

Er zijn in de tussentijdse periode 2 nieuwe implementatierisico's geïdentificeerd. Beide risico's vallen in de klasse Hoog en rechtvaardigen maatregelklasse 3 (Coördineren). Beide onderwerpen zijn opgenomen in een deelproject.

Nr	Risico	Status van maatregel	toelichting	Eigenaar vervolgtraject	Risico aanbieder
24	Privacy en verwerking van persoonsgegevens	In project	Project 4	Deelprojectleider	
25	Accountant vraagt om verantwoording op objectieve resultaten en indien objectiviteit niet geborgd kan worden wordt aanvulling met verantwoording op productie geadviseerd.	In project	Project 5	Deelprojectleider	

Onderstaande tabellen geven aan welke risico's zijn geïnventariseerd in november 2016 met daarbij hun actuele status en de wijze waarop deze is opgeheven of wordt beheerd. Voor een uitgebreide beschrijving zie de uitgebrachte rapportage, dit is uitsluitend de samenvatting. Wanneer bij een risico een # en een cijfer staat, relateren deze aan de door aanbieders in januari 2017 geïdentificeerde risico's.

Door aanbieders zijn de onderstaande 7 grootste implementatierisico's geïdentificeerd.

- #1 – Wijkteam en JBRR moeten een goede opdracht formuleren.
- #2 – Begrippenkader moet helder en eenduidig zijn.
- #3 – Ondersteuningsplan en verantwoording bij opdracht door GI
- #4 – Ruimte om te oefenen wordt gemist – pilots
- #5 – Kwaliteit contract
- #6 – Factureren moet goed werken om cash-flow problemen te voorkomen
- #7 – Administratieve lasten gaan ten koste van behandeling

Voor de risico's 1 tot en met 3 is de hoogste maatregelklasse van toepassing. De inkooporganisatie moet deze coördineren. Deelproject 4 (zie bijlage 3) omvat deze 3 grootste risico's.

Nr	Risico	Status van maatregel	toelichting	Eigenaar vervolgtraject	Risico aanbieder
1	Stuurinfo facturatie	In project	Project 4	Deelprojectleider	#6
2	Administratieve organisatie backoffice	In project	Project 4	Deelprojectleider	#7
3	Applicatiebeheer betrekken	In project	Project 4	Deelprojectleider	#6 #7

Risico's 4 tot en met 19 vallen in maatregelklasse 2 (monitoren) en deze moeten worden gemonitord door de inkooporganisatie. Het model wat hiervoor wordt gevolgd is de periodieke bestuursrapportage. (deel-)projectleiders rapporteren periodiek de status aan de programmamanager. Risico's 7, 10 en 15 zijn opgelost en daarom verplaatst naar maatregelklasse 1 (geen).

Nr	Risico	Status van maatregel	toelichting	Eigenaar vervolgtraject	Risico aanbieder
4	Niet voldoende ZIN-aanbieders gecontracteerd	Actueel	Inschrijvingen afwachten	Stuurgroep inkoop	
5	Onderhandelen over in te zetten trede	In project	Project 2	Deelprojectleider	#1
6	Automatisering vraaganalyse frontoffice	In project	Project 1, tevens gemeentelijke afweging	Deelprojectleider	
8	Gezamenlijk gedragen afwegingskader	In project	Project 2	Deelprojectleider	#3
9	Communicatie over casus	In project	Project 3	Deelprojectleider	
11	Kwaliteitsinstrument en administratieve last	In project	Project 5	Deelprojectleider	#7
12	Niet afwijken van standaardproductcodes	In project	Project 4	Deelprojectleider	

13	Training door verschillende opleidingsinstituten	In project	Project 6	Deelprojectleider	
14	Lokale verordening	Gemeente		Gemeentelijke projectleider(s)	
16	Meetmomenten managementinformatie	In project	Project 5	Deelprojectleider	#7
17	Tijdsinvestering indicatiestelling	In project	Project 6	Deelprojectleider	#3 #1
18	Financieel afwegingskader ontbreekt	In project	Project 2	Deelprojectleider	
19	Samenwerking en vertrouwen	In project	Project 5	Deelprojectleider	#1

De laatste 4 risico's (20 t/m 23) zijn genoteerd, maar behoeven geen specifieke beheersmaatregelen. Toch kunnen deze gevoegd worden onder 1 van de genoemde deelprojecten en zullen deze op dezelfde wijze worden gemonitord als de risico's in maatregelklasse 2.

Nr	Risico	Status van maatregel	toelichting	Eigenaar vervolgtraject	Risico aanbieder
7	Verduidelijking inzet specialistische aanbieder	Opgelost	Observatie en diagnostiek in bestek opgenomen	Projectleider inkoop	
10	Bijstellen arrangement a.g.v. onvoorziene omstandigheden	Opgelost	Escalatieprocedure opgenomen in bestek	Projectleider inkoop	#5
15	Casusregie vs. Behandelregie	Opgelost	Zie bijlage 1	Programma-manager implementatie	#2
20	Betaalproces is omslachtig	In project	Project 4	Deelprojectleider	
21	Opstellen beschikkingen handmatig	In project	Project 7	Deelprojectleider	
22	Wie is de casusregisseur als het wijkteam niet de verwijzer is	In project	Project 1	Deelprojectleider	#3
23	Aansluiting op berichtenverkeer niet tijdig gerealiseerd	In project	Project 4	Deelprojectleider	#7

Voorstel deelprojecten

In de beheersing van de risico's is zo mogelijk samenhang gezocht. De samenhangende risico's zijn samengevat in een deelproject. De deelprojecten zijn gedeeltelijk opvolgend, afhankelijk van de beschikbaarheid van de benodigde inputinformatie.

De projecten leiden tot projectresultaten die onder regie van de GR-JR worden opgeleverd. De implementatie van de ze projectresultaten in de gemeentelijke implementatieplannen is de verantwoordelijkheid van de individuele gemeenten. (met uitzondering van deelproject 5).

De te onderscheiden deelprojecten zijn:

1. Ondersteuningsplan en leveringsopdracht (Minimaal pakket / elementen / set indicatoren)
2. Afwegingskader toeleiding (resultaatgebied, intensiteitstrede, duur)
3. Casusregie en escalatie
4. Berichtenverkeer, facturatie en betaling
5. Resultaatsturing, Contractmanagement en kwaliteit (geschillen en signalen)
6. Opleidingen en ontwikkeling
7. Publiekscommunicatie (inclusief beschikkingen)

Tussen de verschillende projecten zijn raakvlakken. Ook zijn er elementen die binnen elk project een rol moeten krijgen. Denk hierbij aan aspecten op het gebied van privacy en gegevensbescherming.

In Bijlage 3 is een globale opsomming van de projectdoelen opgenomen.

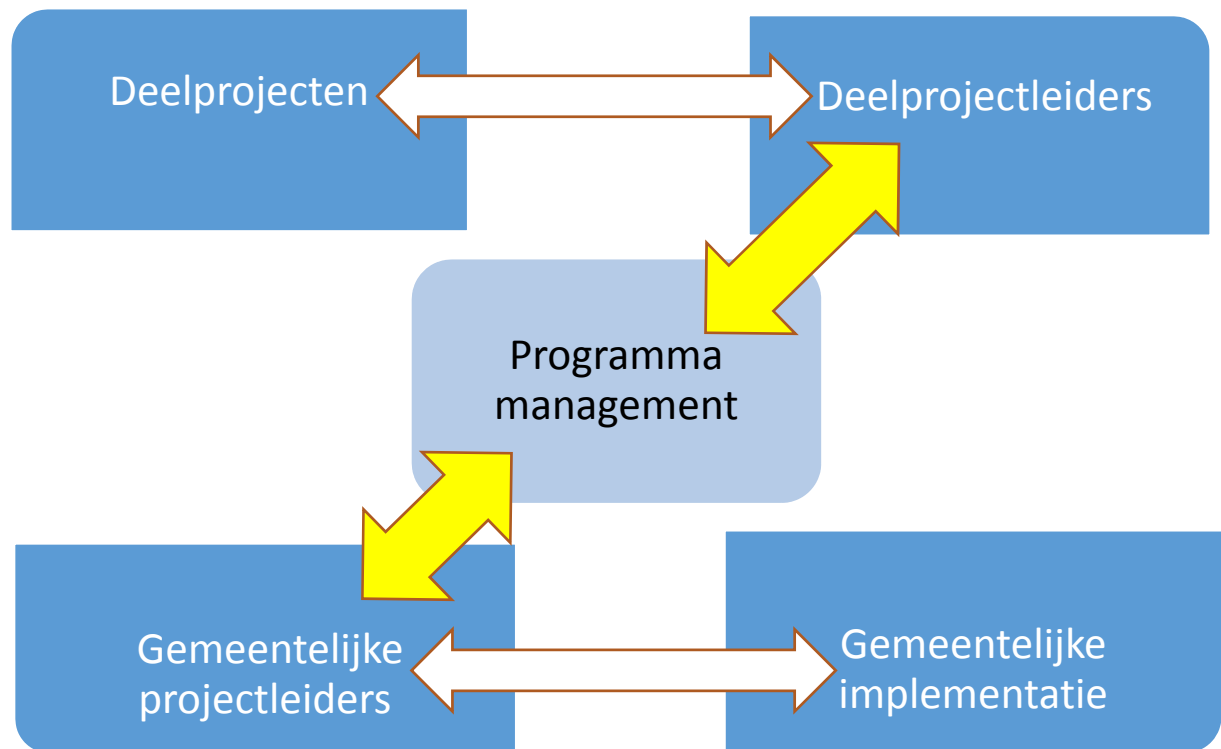
De deelprojecten zullen door een programmamanager in onderlinge samenhang moeten worden gecoördineerd. Inzet van deze programmamanager zal fluctueren in de tijd, maar een gemiddelde inzet van 1 à 1,5 dag per week voor de periode tot en met april 2018 lijkt reëel. De totale tijdsinvestering zal ongeveer 750 uur bedragen.

Om elk deelproject snel en adequaat te kunnen starten is het advies om deelprojectleiders aan te stellen die 1 tot 3 projecten leiden. Deze projectleiders kunnen extern geworven worden, tenzij er aangesloten gemeenten zijn die (op korte termijn) geschikte projectleiders kunnen voordragen. In de kostenramingen is uitgegaan van extern aangestelde projectleiders, met een opslag voor reiskosten, faciliteiten en verslaglegging. Elk van de deelprojecten vraagt ook om een personele inzet vanuit de gemeentelijke organisaties als deelnemer aan projectgroepen. Voor de 7 deelprojecten wordt de ureninschatting begroot op totaal ongeveer 3300 uur.

Ook zal er voor al deze onderwerpen aansluiting moeten worden gezocht bij de lokale implementatieprogramma's. De gemeentelijke projectleiders implementatie werken als linking-pin voor al deze deelprojecten. Per gemeente zijn de volgende projectleiders (voorlopig) aangesteld:

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| - Rotterdam: | Nathalie Schenk |
| - Capelle a/d IJssel: | Ron van Zon / Mila Dobbelstein |
| - Krimpen aan den IJssel: | Pim de Glas |
| - Lansingerland: | Martijn de Koning |
| - BAR-gemeenten: | Dennis van Nieuwenhuijzen |
| - MVS-gemeenten: | Jelle Gerritse |
| - Nissewaard: | Ellen Wennink |
| - Hellevoetsluis | <i>wordt nog ingevuld</i> |
| - Westvoorne | (zie Hellevoetsluis) |
| - Goeree-Overflakkee | Johan van Nimwegen |

De relaties tussen programmamangement, deelprojecten en gemeentelijke implementatieplannen wordt weergegeven in onderstaande afbeelding:



Het programmamanagement vormt de verbindende schakel tussen de deelprojectleiders en de gemeentelijke projectleiders implementatie (gele pijlen). De (deel-) projectleiders zijn ieder verantwoordelijk voor hun eigen project en de voortgang daarvan. (witte pijlen)

De deelprojecten zijn specifiek voor de inkooporganisatie GR-JR. Gemeentelijk zullen deze nog moeten worden aangevuld met onderwerpen als PGB. Ook crisisinzet is niet opgenomen in de projectenlijst omdat deze buiten dit inkooptraject valt.

Processen en de relatie met de deelprojecten

Tactisch inkoopproces

Van de geïdentificeerde risico's zijn de nummers 7 en 10 opgelost door hierover iets op te nemen in het inkoopdocument. Risico 15 is opgelost door de begrippenlijst in bijlage 1 van het implementatieprogramma.

Operationeel inkoopproces

Bestellen

Deelproject 1 en 2 betreffen het operationele inkoopproces. De risico's 6 en 22 moeten worden beheerst in project 1 en de risico's 5, 8 en 18 vallen onder project 2.

Bewaken

Deelproject 3 gaat over de casusregie en bewaking van de voortgang. Dit project moet risico 9 afdekken.

Nazorg

Deelproject 5 betreft de nazorg, contractmanagement en resultaatsturing. De bijbehorende risico's zijn 11, 16 en 19

Randvoorwaarden

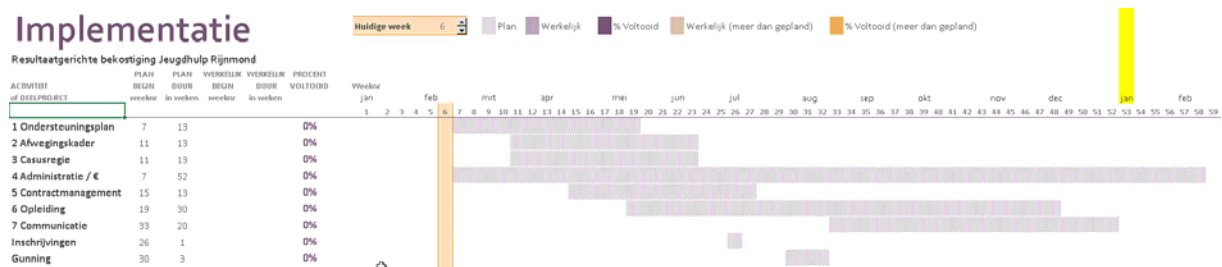
Deelproject 4, 6 en 7 kunnen niet specifiek aan een fase van het inkoopproces worden gelinkt. Deze projecten zullen integraal het hele proces moeten ondersteunen en zijn voor hun voortgang mede afhankelijk van de opgeleverde producten in de andere deelprojecten. Met name deelproject 4 kent veel gerelateerde risico's. Het is raadzaam dit project zeker in het begin de meeste aandacht te geven.

Risico 14 is een gemeentelijke verantwoordelijkheid en valt buiten de directe verantwoordelijkheid van de inkooporganisatie GR-JR. Dit moet echter wel worden opgenomen in de gemeentelijke implementatieplannen.

Risico 4 kan nog niet worden beoordeeld, omdat pas na inschrijving duidelijk is welke aanbieders zich daadwerkelijk inschrijven Of deze gekwalificeerd zijn wordt pas bekend in de beoordelingsfase.

Tijdsplanning

In bijlage 4 is een planning van de deelprojecten opgenomen. Met project 1 en 4 wordt meteen begonnen, 2 en 3 wachten de rapportage, beschrijving van resultaatgebieden en intensiteitstreden en besluitvorming op treden en tarieven af en worden gestart na de extra AB-vergadering van 16 maart. Voor project 5 lopen al voorbereidingen, maar hiervoor wordt wel de input uit project 1, 2 en 3 in meegenomen. Project 6 start met voorbereidingen in mei, afronding medio december



Implementatiekosten

Inzet programamanager, 15 maanden, 12 uur per week, circa € 60.000

Inzet deelprojectleider 1, 3 maanden, 24 uur per week, circa € 30.000

Inzet deelprojectleider 2, 3 maanden, 24 uur per week, circa € 30.000

Inzet deelprojectleider 3, 3 maanden, 24 uur per week, circa € 30.000

Inzet deelprojectleider 4, 12 maanden, 8 uur per week, circa € 40.000

Inzet deelprojectleider 5, 3 maanden, 24 uur per week, circa € 30.000

Inzet deelprojectleider 6, 8 maanden, 6 uur per week, circa € 24.000

Inzet deelprojectleider 7, 5 maanden, 10 uur per week, circa € 20.000

Extra personele inzet circa € 264.000.

Naar verwachting zullen alleen de deelprojecten 4, 6 en 7 externe kosten veroorzaken. Van de overige deelprojecten worden geen externe kosten verwacht.

Overzicht van bijlagen:

Bijlage 1: Begrippen en definities

Bijlage 2: Checklist implementatie

Bijlage 3: Beschrijving en globaal resultaat deelprojecten

Bijlage 4: Planning (in excel)

Bijlage 5: Verslag workshops 31 januari

Bijlage 6: Risico inventarisatie november 2016

Bijlage 1: Begrippen en definities

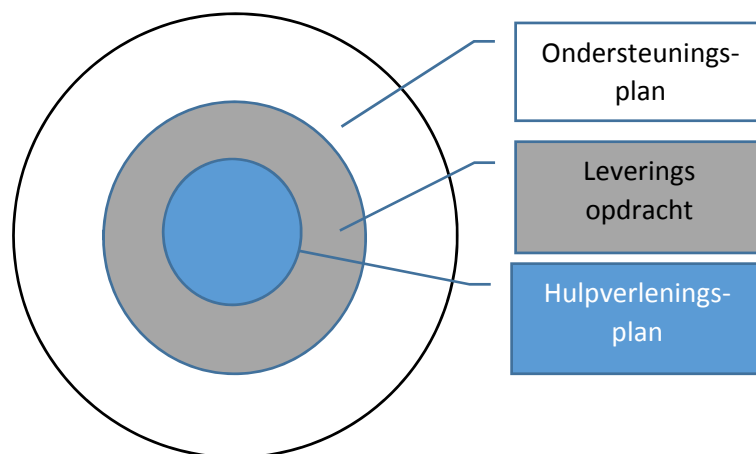
Begrippenlijst

Begrip	Omschrijving
Aanbieder	Een aanbieder van specialistische jeugdhulp (ook 2 ^e lijns aanbieder of zorgaanbieder genoemd) welke door de inkooporganisatie GR-JR is gecontracteerd op 1 of meer resultaatgebieden of ondersteuningselementen
Afwegingskader	Een handleiding of ander hulpmiddel wat de frontoffice in staat stelt om te bepalen welke ondersteuningstrede in welk resultaatgebied passend is voor de getaxeerde hulpvraag
Applicatiebeheer	Functioneel beheer van de systemen en software binnen de frontoffice en de backoffice (gemeentelijk)
Backoffice (gemeentelijk)	De personen of afdeling welke binnen de gemeente belast is met de feitelijke opdrachtverlening aan een leverancier, berichtenverkeer en factuurcontrole.
Backoffice (regionaal)	De afdeling die het betalingsverkeer voor de specialistische jeugdhulp uitvoert.
Behandelregie	De regie die de verantwoordelijke opdrachtnemer voert op het resultaat wat zijn medewerkers of onderaannemers met en voor de cliënt dienen te bereiken
Beschikking	Een bericht van een overheidsinstantie waarin een kennisgeving wordt gegeven over een besluit. In dit document gaat het dan altijd om individuele beschikkingen aan een cliënt
Bestelsysteem	De gebruikte software in de gemeentelijke backoffice die via het berichtenverkeer bestellingen bij aanbieders kan plaatsen voor specialistische jeugdhulp.
Casusregie	De regie op het niveau van het opdracht gevende jeugd- of wijkteam met een aanbieder over een cliënt of een gezinssysteem. De deelnemende gemeenten voeren hierin hun eigen beleid. In de kern kan aansluiting gezocht worden bij de beschrijving in de memorie van toelichting op de Jeugdwet. Hier spreekt men van coördinatie van zorg
Casusregisseur	De medewerker van de toegang die de casusregie uitvoert
Contractmanager	De medewerker van de inkooporganisatie GR-JR die de contacten onderhoudt en contracten met zorgaanbieders bewaakt, knelpunten signaleert en adresseert.
Familiegroepsplan	Hulpverleningsplan of plan van aanpak opgesteld door de ouders, samen met bloedverwanten, aanverwanten of anderen die tot de sociale omgeving van de jeugdige behoren;
Frontoffice	De gemeentelijke toegangsteams die het ondersteuningsplan vaststellen en de inhoudelijke opdrachtverlening vaststellen, zodat de backoffice (gemeentelijk) deze kan administreren (zie ook "toegang")
HB-tool	Gereedschap voor de ondersteuning van het betaalproces. De tool wordt gevuld door de gemeentelijke backoffices, waarna de regionale backoffice de betaalgegevens eenvoudig en foutloos kan inlezen en na autorisatie betaalbaar kan stellen aan de aanbieder.
Hulpverleningsplan	Een door de aanbieder opgesteld plan waarin staat verwoord in welke mate en frequentie de aanbieder de ondersteuning aanbiedt. (zie jeugdwet artikel 4.1.3)
Integrale levering	De verantwoordelijkheid van de zorgaanbieder om, als de problematiek er om vraagt, andere specialistische inzet te organiseren en registreren

Leveringsopdracht	Een opdracht aan een aanbieder waarin staat beschreven welk resultaat met en voor de cliënt moet worden bereikt binnen welke termijn en tegen welke kosten. Dit is een elektronisch bericht aan de opdrachtnemer en vloeit voort uit het ondersteuningsplan.
Ondersteuningsplan	Het plan wat in samenspraak met het gezinssysteem door de toegang wordt opgesteld en van waaruit de hulpverlening, zowel informeel als professioneel wordt ingezet. Het ondersteuningsplan kan een hulpverleningsplan als bedoeld in artikel 1.1 van de Jeugdwet zijn.
Productieplafond	Een sturingsinstrument wat de maximale omzet per leverancier per jaar vastlegt in het contract.
Toegang	Lokaal jeugd- of wijkteam (zie ook "frontoffice") die de opdrachtverlening aan een aanbieder verzorgt en de casusregie vanuit de opdrachtgeversrol uitvoert. Bij routes via de (huis)arts of GI gelden deze als toegang.
Vraagtaxatie	Een model of methode die wordt gebruikt om de hulpvraag te definiëren en de oplossingsrichting(en) vast te stellen.

Relaties tussen diverse plannen

De termen ondersteuningsplan, leveringsopdracht en hulpverleningsplan hebben een onderlinge relatie. De samenhang laat zich niet alleen vatten in een tekstregel, vandaar deze visuele weergave:



Het **ondersteuningsplan** bevat elementen welke door de cliënt zelf worden uitgevoerd/opgepakt, door het gezinssysteem, het netwerk, informele zorg en/of het wijkteam. Deze ondersteuning wordt getypeerd als nulde- en eerstelijns-ondersteuning. In bovenstaande weergave de witte ring. Het ondersteuningsplan kan ook worden opgesteld door de jeugdige of zijn netwerk zelf en heet dan familiegroepsplan.

Binnen het ondersteuningsplan kan sprake zijn van de inzet van specialistische zorg. De opdracht voor deze tweedelijnszorg staat in het ondersteuningsplan omschreven als opdracht met resultaatverplichting. De aanbieder ontvangt deze opdracht van de opdrachtgever in de vorm van een **leveringsopdracht** via het berichtenverkeer.

Om de cliënt rechtszekerheid te geven wordt de vertaling van deze opdracht in een **hulpverleningsplan** gevat. Dit plan omvat het "hoe", oftewel de concrete invulling van de ontvangen opdracht. De mate van concretisering moet voldoende zijn om de rechtszekerheid te waarborgen.

Bijlage 2: Checklist implementatie

Implementatieprogramma- Checklist

inkoop Jeugdhulp Rijnmond resultaatgerichte bekostiging

Wie is waarvan?

Bent u er klaar voor? 1 januari 2018 gereed:

Deze checklist is een hulpmiddel voor gemeenten en aanbieders. In deze checklist wordt een niet-limitatieve opsomming gemaakt van acties en aandachtspunten die door opdracht gevende gemeenten en gecontracteerde aanbieders in een implementatieplan kunnen worden opgenomen om per 1-1-2018 resultaatgerichte bekostiging te kunnen bieden.

Strategische oriëntatie (specifiek voor aanbieders)

- Heeft u voor uw eigen organisatie een beeld op welke percelen (of perceel) u gaat inschrijven?
- Indien dit een perceel is waar meerdere resultaatgebieden en ondersteuningselementen van toepassing zijn, weet u dan wat uw eigen organisatie hierin kan leveren en voor welke onderdelen u de diensten van anderen nodig heeft?
- Heeft u een beeld bij de partners die u nodig hebt?
- Heeft u een visie op hoe u deze samenwerking gaat invullen?

Resultaatsturing

- Zijn de medewerkers opgeleid om met cliënten resultaatgericht te werken?;
- Is de uitvoering zodanig toegerust dat men op effectieve wijze doelen en prioriteiten kan bepalen en de benodigde acties, tijd en middelen kan aangeven om de gestelde doelen te kunnen bereiken?;
- Heeft u een beeld bij op welke wijze u (methodisch) inhoud gaat geven aan het behalen van resultaten met de cliënten?;
- Heeft u een beeld bij welke instrumenten u gaat gebruiken om het resultaatgerichte werken te monitoren?

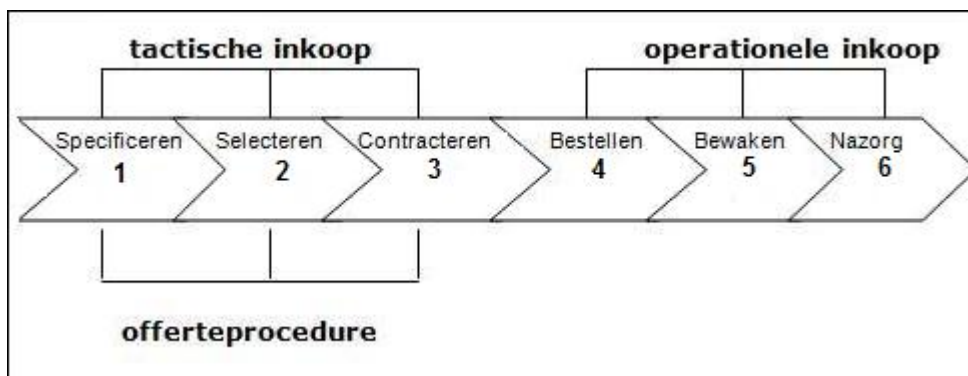
Systemen

- ICT aanpassen op de verwerking, facturatie en rapportage van arrangementen (combinaties resultaatgebieden en evt. ondersteuningselementen) op cliëntniveau;
- Inzicht kunnen verwerven in gemaakte kosten per cliënt;
- Resultaatsturing borgen in de interne bedrijfsprocessen;
- Het leveren van gegevens m.b.t. de KPI's;

Inkoopproces en de positionering van de implementatie

Het inkoopproces bestaat uit 6 fasen. Specificeren, Selecteren en Contracteren zijn het strategisch/tactische proces. Dit strategisch en tactische proces wordt op dit moment door de GR doorlopen in de vorm van een aanbesteding. De aanbesteding / offerteprocedure eindigt bij de contracten.

Bestellen, bewaken en nazorg vormen de operationele inkoopstappen. Deze stappen worden voor elk bestelproces doorlopen. Omdat er in de risicoanalyse ook een aantal afstemmingsrisico's zijn benoemd, is het goed om hier vooraf over na te denken. Dit document moet helpen om het implementatieprogramma vanuit de GR op te zetten en de lokale implementatieprogramma's daarop te laten aansluiten.



Deze notitie gaat over de verdeling van taken en rollen tussen de GR en de individuele gemeenten in de stappen 4 tot en met 6. De rol van zorgaanbieders is toegevoegd, voor zover zij een cruciale rol spelen in het betreffende proces. Uiteindelijk zal de verzamelde informatie in proces nazorg leiden tot nadere specificaties in de lopende of in de volgende aanbesteding. Het model kan daarom ook circulair worden gezien:



Naast de inkoopprocessen zijn er ook een aantal randvoorwaardelijke zaken waar een gedeelde of gezamenlijke verantwoordelijkheid ligt. (juridisch, communicatie, opleidingen) Hoewel niet primair behorend tot het inkoopproces is het wel goed hier iets van te vinden. Randvoorwaarden zijn namelijk niet voor niets randvoorwaarden, ze ondersteunen de primaire en secundaire processen.

Processen

In elk van de processen is een indeling gemaakt wie voor welke rollen en taken de primaire verantwoordelijkheid draagt. Soms ligt deze primaire verantwoordelijkheid buiten de genoemde stap, maar heeft deze wel invloed op een andere verantwoordelijkheid. Er wordt begonnen met het bestelproces, maar dit veronderstelt wel dat de andere processen zijn ingericht. De een kan niet zonder de ander worden gezien.

Bestelling primair proces (Bestellen)

Dit is de uitwerking van het bestelproces, zoals deze in het inkoopmodel is beschreven. Het proces wordt omschreven als het primaire proces. Dit proces heeft de meest zuivere verdeling tussen opdracht gevende gemeente en de uitvoerende aanbieder.

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Vraaganalyse			Opstellen	
Ondersteuningsplan	Minimaal pakket / elementen / set indicatoren		Opstellen	Evt. overleg met toegangsteam over te behalen resultaat.
Afwegingskader / resultaatgebieden en tredes	Opstellen		Toepassen	
Bepalen duur / lengte traject	Kaders stellen		Toepassen	
Hulpverleningsplan				Opstellen

Evt. Beschikking	Tekstvoorstellen		Opstellen	
Keuze zorgaanbieder en opdrachtverstrekking	Selecteren en contracteren (stap 2 en 3)		Keuze motiveren en opdracht verlenen (JW301)	

Bestelling via artsenroute (Bestellen)

Dit is de uitwerking van het bestelproces, in het geval dat een (huis)arts de verwijzer is.

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Vraaganalyse				Opstellen
Ondersteuningsplan	Minimaal pakket / elementen / set indicatoren			Opstellen + verzoek toestemming client informeren wijkteam
Afwegingskader / resultaatgebieden en tredes	Opstellen			Toepassen
Bepalen duur / lengte traject	Kaders stellen			Toepassen
Leveringsopdracht			JW315 toetsen en JW301 afgeven	JW315 insturen aan backoffice (gemeentelijk)
Hulpverleningsplan				Opstellen
Evt. Beschikking	Tekstvoorstellen		Opstellen	

Bestelling via Gecertificeerde Instelling (GI) (Bestellen)

Dit is de uitwerking van het bestelproces, in het geval dat (gecontracteerde) specialistische jeugdzorg wordt ingezet vanuit een opdracht door een GI

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Vraaganalyse				Opstellen (Na bestelling)
Ondersteuningsplan	Minimaal pakket / elementen / set indicatoren			Opstellen (in samenspraak met lokale team)
Afwegingskader / resultaatgebieden en tredes	Opstellen		Toepassen	
Bepalen duur / lengte traject	Kaders stellen		Toepassen	
Hulpverleningsplan / Plan van aanpak				Opstellen
Evt. Beschikking	Tekstvoorstellen		Opstellen	
Keuze zorgaanbieder en opdrachtverstrekking	Selecteren en contracteren (stap 2 en 3)		Keuze motiveren en opdracht verlenen (JW301)	JW315 tijdig aanleveren

Casusregie en resultaattoetsing (Bewaken)

Dit onderdeel bakent af welke verantwoordelijkheden er in het kader van casusregie. Elke gemeente zal per casus kunnen besluiten een andere vorm van casusregie te voeren.

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Casusregie	Kaders stellen		Uitvoeren	Toepassen
Resultaattoetsing – clientpopulatie (KPI)	Toetsen		Ondersteunen	Aanleveren gegevens (op KPI's) aan GR
Resultaattoetsing - casusniveau			Toetsen	Aanleveren gegevens (op casusniveau) aan gemeente
Escalatieprocedure	Opstellen		Toepassen	Toepassen

Informatievoorziening (Bestellen / Bewaken)

Informatievoorziening en administratieve organisatie is ondersteunend aan het bestelproces. Ook biedt informatievoorziening ondersteuning aan het proces contractmanagement door middel van managementinformatie. Een aantal zaken is in het bestek al bepaald, maar er zal in de ICT-systemen en in de werkprocessen inrichting en vastlegging moeten plaatsvinden.

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Resultaatgebieden en tredes		Bepalen (in het bestek)	Toepassen / inzetten	In artsenroute; toepassen/inzetten
iJW codelijsten, eenheden en frequentie		Bepalen	Inrichten	Inrichten
Inrichting bestelsysteem	Ondersteunen		Inrichten	Bestellingen ontvangen
Factuurcontrole	Richtlijnen opstellen		Inrichten	Tijdig (periodiek) aanleveren van JW303 en verwerking van JW304 berichten
Validatie van berichten	Richtlijnen validatie stroomlijnen		JW315 valideren	
HB-Tool – betalingsverkeer		Opstellen – aanpassen	Gebruiken	€ Ontvangen
Managementinformatie	Informatie behoefte specificeren	Kwartaal-rapportages AB	Opstellen en onderhouden	
KPI's	Vaststellen (onderdeel van management-info)		Aanleveren gegevens (op KPI's) aan GR	Aanleveren gegevens (op KPI's) aan GR
Integratie tool vraagtaxatie in software			Overwegen	

Financieel, betalingsverkeer en control (Bewaken)

Hier de onderwerpen voor de financiële bewakingsprocessen.

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Controle op productieplafonds		Controleren en communiceren		Signaleren / monitoren (bij het bereiken van 80% van het productieplafond)
Accountantscontrole		Deelprocessen	Deelprocessen	Tijdig aanleveren verklaring
Controleprotocol	Vaststellen		Gebruiken	Gebruiken

Contractmanagement (Bewaken / Nazorg)

Contractbeheer en –management is een samenspel tussen GR en aanbieder. De gemeenten zullen vanuit hun rol als casusregisseur signalen en knelpunten verzamelen en deze delen met de contractmanagers van de GR. Ook Aanbieders zullen hun knelpunten en signalen met de GR en/of individuele gemeenten moeten delen.

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Contractbeheer		Opstellen en archiveren		Archiveren
Contractmanagement		Uitvoeren	Voeden contractmanagers	Voeden contractmanagers
Casusregie – signaleren			Signaleren knelpunten + voeden contractmanagers	Signaleren knelpunten
Signalen registreren en classificeren		Bespreken signalen	Registratie	Oppakken signalen

Zorgcontinuïteit (Randvoorwaarde)

Er is sprake van zorgcontinuïteit bij aflopende indicaties in het jaar 2018 (of later). Mogelijk zijn er aanbieders die in het huidige contract leveren maar vanwege strategische keuzes niet inschrijven of aanbieders waaraan het nieuwe contract niet wordt gegund.

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Doorlopende levering (sterfhuis)		Faciliteren uitloop contract 2017	Na gunning inventariseren welke aanbieders niet zijn gegund, maar wel leveren	Bij inschrijving beschrijven hoe wordt omgegaan met zorgcontinuïteit
Herindicatie			Beleid bepalen en inplannen	

Communicatie (Randvoorwaarde)

Het gaat hier niet over interne communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, of tussen gemeente en GR, maar om communicatie met burgers.

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Publiekscommunicatie	Voorstel		Afstemmen	Afstemmen boodschap
Beschikkingsteksten	Voorstel		Toepassen	

Opleidingen (Randvoorwaarde)

Denk bij het onderwerp opleidingen aan medewerkers van de toegang, maar ook de gemeentelijke backoffice, applicatiebeheerders, controllers, juristen (enz....)

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Bepalen deelnemers (doelgroep)				
Bepalen inhoud (niveaus / onderwerpen)				Voorlichten over model.
Inkoop opleidingen (intern/extern, cursusmateriaal)				

Juridisch en beleid (Randvoorwaarde)

Dit onderwerp is met name van belang voor gemeenten om de juridische zaken in te plannen. Zorgaanbieders hebben hier minder rol in.

Onderwerp	Coördinatie GR	Uitvoering GR	Gemeente	Zorgaanbieder
Verordening, beleidsregels, besluit	Voorstel "model-verordening"		Tijdig aanpassen	
Aansluiting op lokale inkoop	Lokale samenwerking stimuleren (Rtd/BAR/MVS)		Uitzoeken en uitvoeren	
Bezwaren			Afhandelen	
Klachten en geschillen	Bemiddelen		Afhandelen	
Huisartsenroute (verleiden)	Contract-management: stimuleren zorgaanbieder		Lokaal implementeren	Stimuleren verwijzing via toegangsteams

Bijlage 3: Beschrijving en globaal resultaat deelprojecten

Elk van de deelprojecten wordt hier beschreven, onderverdeeld in het globale resultaat, de tijdplanning (looptijd), de inzet (uren) en de kosten anders dan de inzet. Het definitieve projectresultaat en de exacte planning zullen door de betreffende projectleiders in samenspraak met de programmamanager moeten worden bepaald.

1. Ondersteuningsplan en leveringsopdracht (Minimaal pakket / elementen / set indicatoren)

Eindproduct: (Resultaat)

Een kader waarin wordt aangegeven welke elementen minimaal moeten worden opgenomen in een ondersteuningsplan om te kunnen komen tot een goede opdrachtformulering. Verder moet voor een aanbieder duidelijk zijn waar een leveringsopdracht aan moet voldoen. Output van dit project levert tevens de input voor projecten 3, 5, 6 en 7.

Planning: (Tijd)

Omdat dit project het begin van het bestelproces beschrijft is het raadzaam hiermee vroeg in het jaar te beginnen. Periode februari – mei 2017.

Globale inzet: (Mensen)

Een projectleider voor 3 maanden à 24 uur per week, inzet circa 300 uur.

Een projectteam van 5 tot 8 personen zal gedurende 13 weken gemiddeld 4 tot 6 uur per week aan dit project besteden. Globaal 400 uur.

Kosten (Anders dan inzet):

n.v.t.

2. Afwegingskader toeleiding (resultaatgebied, intensiteitstrede, duur)

Eindproduct: (Resultaat)

Een gezamenlijk gedragen en gebruikt afwegingskader waartegen de casussen kunnen worden afgezet, zodat aanbieders gelijkwaardige problematieken tegen dezelfde resultaatgebieden en treden in opdracht krijgen zonder dat er noemenswaardige verschillen optreden tussen gemeenten of verschillende wijkteams.

Planning: (Tijd)

De start van dit project is afhankelijk van de beschrijving van de resultaatgebieden en intensiteitstreden en kan daarom starten na het ingelaste AB van 16-3 waarin de treden worden vastgesteld. Periode maart-juni 2017.

Globale inzet: (Mensen)

Een projectleider voor 3 maanden à 24 uur per week, inzet circa 300 uur.

Een projectteam van 5 tot 8 personen zal gedurende 13 weken gemiddeld 4 tot 6 uur per week aan dit project besteden. Globaal 400 uur

Kosten (Anders dan inzet):

n.v.t.

3. Casusregie en escalatie

Eindproduct: (Resultaat)

Een beschrijving van de wijze waarop het wijkteam (maar ook de arts en de GI) invulling geven aan casusregie. Hoe worden signalen verzameld om de contractmanagers te voeden. Welke KPI's zijn van belang voor de casusregie. Welke op- en afschaling is van toepassing en wenselijk. Wanneer en hoe wordt er gebruik gemaakt van de escalatieprocedure. De output van dit project zal, samen met de output van project 1 de input vormen voor project 5.

Planning: (Tijd)

De start van dit project is mede afhankelijk van de beschrijving van de resultaatgebieden en intensiteitstreden en kan daarom starten na het ingelaste AB van 16-3 waarin de treden worden vastgesteld. Periode maart-juni 2017. De start is mede afhankelijk van de projectvoortgang van deelproject 1.

Globale inzet: (Mensen)

Een projectleider voor 3 maanden à 24 uur per week, inzet circa 300 uur. Het is goed mogelijk het projectleiderschap van project 1 te combineren met dit projectleiderschap.

Een projectteam van 5 tot 8 personen zal gedurende 13 weken gemiddeld 4 tot 6 uur per week aan dit project besteden. Globaal 400 uur

Kosten (Anders dan inzet):

n.v.t.

4. Berichtenverkeer, facturatie en betaling

Eindproduct: (Resultaat)

Een plan waarin de resultaatgebieden zijn gecodeerd naar productcodes, rekening houdend met systeembepalingen, waarbij aandacht moet zijn voor de aansluiting met begroting en verantwoording, invulling wordt gegeven aan de noodzaak tot stuurinformatie over budgetuitnutting.

Daarnaast moet er een regionaal geharmoniseerde manier zijn van factuurcontrole. Dit moet in een handboek of handleiding worden beschreven.

Planning: (Tijd)

Start in februari, looptijd 1 jaar, zodat de eerste factuurrunde van 2018 kan worden getoetst aan het projectresultaat.

Globale inzet: (Mensen)

Een projectleider voor 12 maanden à 8 uur per week, inzet circa 400 uur.

Een projectteam van 5 tot 8 personen zal gedurende 52 weken gemiddeld 3 tot 4 uur per week aan dit deelproject besteden. Globaal 1200 uur

Kosten (Anders dan inzet):

Het is nog niet geheel duidelijk welke impact er is op een eventuele systeemaanpassing. Dit heeft mede te maken met het gewenste ambitieniveau van elke individuele gemeente en de minimale

eisen die door project 1 worden opgeleverd. Er wordt naar gestreefd om oplossingen te zoeken binnen de bestaande bestelsystemen, maar dit kan niet vooraf worden gegarandeerd.

5. Resultaatsturing, contractmanagement en kwaliteit (geschillen en signalen)

Eindproduct: (Resultaat)

Een beschrijving van de manier waarop de output van project 3 leidt tot een gestructureerde manier van contractmanagement. Ook de indicatoren waarop het resultaat wordt gemeten en gemonitord (en uiteindelijk afgerekend) zullen worden geoperationaliseerd. De relatie tussen signalen uit de casusregie, de gerealiseerde oplossing voor deze signalen en de terugkoppeling hiervan vormen ook een deel van het resultaat.

Planning: (Tijd)

Omdat de input vanuit project 1 en 3 nodig is voor de start van dit deelproject is het raadzaam dit project uit te voeren tussen april en juli 2017. Het eindproduct is een handvat voor de aanbieders om hun implementatieprocessen na gunning te kunnen starten.

Globale inzet: (Mensen)

Een projectleider voor 3 maanden à 24 uur per week, inzet circa 300 uur.

Een projectteam van 5 tot 8 personen zal gedurende 13 weken gemiddeld 4 tot 6 uur per week aan dit project besteden. Globaal 400 uur

Kosten (anders dan inzet):

n.v.t.

6. Opleidingen en ontwikkeling

Eindproduct: (Resultaat)

Een opleidingsplan voor alle betrokkenen in de processen van bestellen, bewaken en nazorg. Onderscheid de doelgroepen en de wijze waarop deze moeten worden getraind in de nieuwe werkwijze. Zorg voor een selectie van trainers en/of trainingsbureau(s) die de daadwerkelijke opleiding gaan verzorgen. Betrek daarnaast (na gunning) de aanbieders om ook hen mee te nemen in de manier waarop gemeentelijke medewerkers worden getraind en welke verwachtingen er van de aanbieders zijn vanuit de gemeente.

Planning: (Tijd)

Na de concretisering (of afronding) van projecten 1 tot en met 5 kan gestart worden met dit project. Start in mei 2017, looptijd tot eind december 2017. Met name in eerste en de laatste fase zal dit project een hogere inzet kennen dan gemiddeld.

Globale inzet: (Mensen)

Een projectleider voor 8 maanden à 6 uur per week, inzet circa 250 uur.

Een projectteam van 5 tot 8 personen zal gedurende 13 weken gemiddeld 4 tot 6 uur per week aan dit project (voorbereiding) besteden. Globaal 400 uur

Daarnaast zal in dit project worden bepaald hoeveel tijd de opleiding voor medewerkers en aanbieders moet worden ingezet. Dit is een onderdeel van het projectresultaat.

Kosten (anders dan inzet):

Inhuur opleider en/of ontwikkelen opleidingsmateriaal (projectresultaat)

7. Publiekscommunicatie (inclusief beschikkingen)

Eindproduct: (Resultaat)

Een afgestemde boodschap voor de diverse stakeholders in het project zal worden voorbereid in een op te leveren communicatieplan. Daarnaast zal deze werkgroep nadenken over beschikkingsteksten en daar voorstellen voor doen aan de gemeenten die daar behoefte aan hebben.

Planning: (Tijd)

Hoewel communicatie in het hele implementatieproces van belang is, zal de nadruk voor dit project pas na de zomer van 2017 echt van belang worden. De output van andere deelprojecten vormt de input voor dit proces, daarom lijkt veel eerder starten niet raadzaam.

Globale inzet: (Mensen)

Een projectleider voor 5 maanden à 10 uur per week, inzet circa 200 uur.

Een projectteam van 5 tot 8 personen zal gedurende 20 weken gemiddeld 2 tot 4 uur per week aan dit project (voorbereiding) besteden. Globaal 400 uur

Kosten (anders dan inzet):

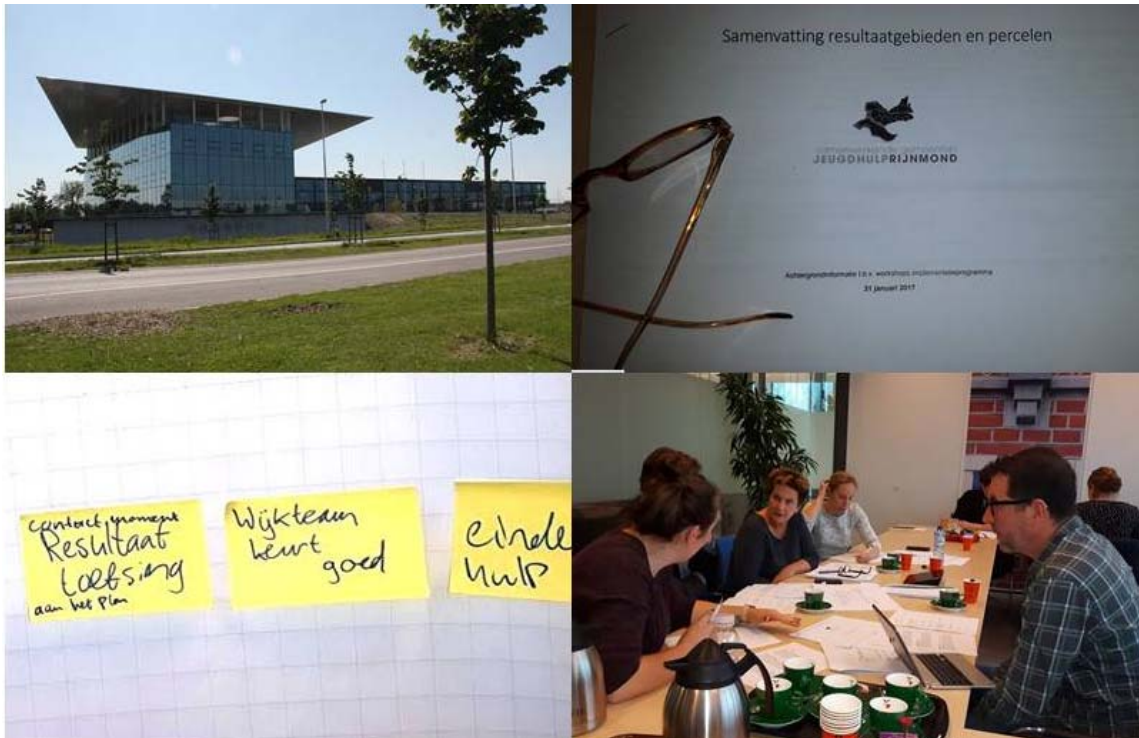
Publiciteitskosten, folders, digitale uitingen en dergelijke (projectresultaat)

Bijlage 4 – Planning

Zie separate excel-bijlage

Bijlage 5 – Verslag workshops 31 januari

Vragen en input bij processen en bestekken, resultaatgerichte inkoop



Uitkomsten workshop GR-JR

31 januari 2017, Lansingerland

Inhoud

1. Aanleiding en werkwijze
 2. Eisen aan de bestekken
 3. Aanpassingen en opmerkingen primaire werkprocessen
 4. Proces van declaratie (303-bericht) tot betaalopdracht
 5. Productcodes, resultaatgebieden en arrangementen
 6. Resultaatverantwoording en registratie van werkelijke productie
 7. Overige aandachtspunten/opheldering nodig vanuit GR
-

1. Aanleiding en werkwijze

Het prototype voor resultaatgerichte inkoop is klaar en de bestekken zijn bijna gereed. In twee parallele workshops zijn gedurende een dag de werkprocessen uitgediept om knelpunten, vragen en aandachtspunten te inventariseren, die nodig zijn om goede bestekken te kunnen maken.

In Workshop 1 (facilitator: Michel de Visser, verslag: Lotte van Ballegooijen), is aan de hand van casuïstiek geoefend met het opstellen van een ondersteuningsplan. Daarnaast zijn de werkprocessen doorgelopen van aanmelding tot facturering voor de drie cliëntroutes: wijkteam, huisarts en GI. Er waren 15 deelnemers, waarbij alle subregio's vertegenwoordigd waren. Deels wijkteamprofessionals en deels beleidsmedewerkers.

In Workshop 2 (facilitator: Sylvia van Kleunen, verslag Marco Kranenburg), zijn het administratieve proces en het berichtenverkeer onder de loep genomen. De 12 deelnemers waren deels controllers en deels bedrijfsvoeringsmedewerkers. Alle subregio's waren vertegenwoordigd.

In dit document staan de belangrijkste bevindingen uit beide workshops. De informatie uit alle programmaonderdelen is door ons bij elkaar gebracht en vervolgens geclusterd per thema.

2. Eisen aan de bestekken

Via wijkteam

- Overbruggingsarrangement. Wijkteam kan het wel inzetten, maar wordt niet verder uitgespecificeerd. Moet strakker in bestek, nu teveel ruimte voor interpretatie.
- Status en gebruik van leveringsplan ¹vastleggen. Evt overnemen vanuit jeugdwet.
- Oplossing komen voor wachtlijstproblematiek. Wachtlijstmanagement dient opgenomen te worden in bestek.
- Er dienen vooraf duidelijke afspraken te zijn betreft vroegtijdige beëindiging van de opdracht. Wanneer wel terug naar het wijkteam en wanneer niet. (ook nodig zodat aanbieder weet waar hij zich op inschrijft)
- Toetsingscriteria resultaatbehaling opstellen. Hoe gaan we kwaliteit meten? Eventueel afkijken bij WMO?

¹ De term "leveringsplan" stond in de gebruikte documenten in de workshops nog in de tekst, vandaar dat hierover is gesproken. Uiteindelijk is deze term niet meer gebruikt en wordt hiervoor de term "hulpverleningsplan" gebruikt. Voor een definitie zie bijlage 1.

- In welk stadium wordt consultatie met aanbieder wel/niet verwacht? Bij resultaat/trede/duur bepalen niet maar bij keuze inzet aanbieder wel? In sommige wijkteams ook behoefte aan consultatie bij duurbepaling. In begripsbepaling staat wijkteam gaat over het WAT, aanbieder gaat over het HOE. Hoe gaan we inspelen op de 15 verschillende behoeftes, niet te veel vastleggen in bestek. Bij de ene gemeente doet het wijkteam veel zelf in deze fase, bij de andere gemeente niet. Dit heeft consequenties voor de inzet per gemeente door aanbieders.
- Zorgaanbieder informeert het lokale team over plan van aanpak/behandelplan.
- Zorgaanbieder informeert het lokale team tijdig indien beoogde resultaat niet behaald lijkt te worden.
- Lokale team toetst of het gewenste resultaat behaald is en niet de aanbieder. Standpunt cliënt is hierin belangrijk. Er moeten toetsingscriteria opgesteld worden.

Via huisarts

- Vastleggen dat aanbieder vanuit huisarts altijd brede screening doet, op alle leefgebieden ook buiten eigen behandeltraject. Vastleggen in de samenwerkingsafspraken of in bestek?
- Vastleggen dat aanbieder contact op moet nemen met het lokale team als het gaat om inzet lokale aanbod. Als dit niet wordt ingebed is kans dat enkel regionaal aanbod wordt benut en lokale aanbod wordt gepasseerd.
- Toestemming cliënt betreft betrekken wijkteam beter formuleren. Zorgaanbieder moet meerwaarde van informeren lokale team goed beargumenteren naar de cliënt.
- Zorgaanbieder stemt af met het lokale team (tenzij geen toestemming) en zet voorliggende of andere lokale voorzieningen eerst in ipv volledig bij zorgaanbieder.
- Indien het lokale team niet betrokken is (geen toestemming cliënt) is en zorgaanbieder casusregisseur is. Zorgaanbieder doet brede screening op alle leefgebieden van het gezin.
- Indien er ook problematiek speelt op leefgebieden waar zorgaanbieder geen aanbod op kan doen, wordt het lokale team ingeschakeld.
- Indien het lokale team niet betrokken is bepaald de cliënt samen met de aanbieder of het gewenste resultaat behaald is. De GR kan dit monitoren a.d.h.v. bijvoorbeeld een cliënttevredenheidsonderzoek.
- Kan en mag zorgaanbieder volledig uitbesteden aan lokale team?
- Wat gebeurt er met casushouderschap als ouders ook hulp nodig hebben (bijv. Wmo). Is aanbieder ingericht om hier de regie op te hebben?

Via GI

- Rol zorgbemiddelingsteam, nu nog niet opgenomen in bestek. Dient gespecificeerd te worden.
- GI toetst of resultaat behaald is, samen met de cliënt.

Acceptatieplicht

- In bestek goed borgen wat de uitzonderingen op de acceptatieplicht zijn. Wachtlijstmanagement dient duidelijk te zijn voor bestek opgesteld is.
- Kunnen we in het contract met grote partners afspraken maken over binnen halen van casussen als er een wachtlijst is? (tegengaan monopoliepositie.)
- Kan een aanbieder met een wachtlijst hoofdaannemer zijn en de zorg uitbesteden aan onderaannemer?
- Wat als situatie in gezin veranderd na het accepteren van de casus? Dan moet dit altijd gecommuniceerd worden met de casusregisseur.

- Wat moet een zorgaanbieder leveren ter overbrugging bij een wachtlijst? Valt dit binnen het zorgarrangement dat dan al ingezet is? Hoe zit dat met financiering? Arrangement gaat in, maar er wordt ter overbrugging goedkopere zorg geleverd.
- Als er 2 resultaatgebieden zijn bij 1 kind/gezin kunnen er dan 2 hoofdaanbieders zijn, of is er toch één de hoofdaanbieder en de ander onderaannemer?

Verhouding lokale/regionale inzet

- Hoe houdt een grote aanbieder zicht op het aanbod in lokaal/regionaal en al die verschillen in regio gemeenten. Aanbieder moet afstemmen met lokale team over lokaal aanbod.
- Als je regionaal en lokaal resultaat financiert, kun je moeilijk achteraf vaststellen door welk van de ingezette diensten het resultaat is bereikt. Hoe ga je dit vaststellen? Ook wanneer je kiest om lokaal niet mee te gaan in de resultaatfinanciering, blijft dit een heikel punt.
- Was als resultaat niet behaald wordt en er meerdere aanbieders zijn? Als de een zegt wel te hebben geleverd, volgt er vingerwijzen. Niet bij hoofd- en onderaannemer, dit is duidelijk, maar in het geval van lokale en regionale aanbieders.

Vroegtijdige beëindiging

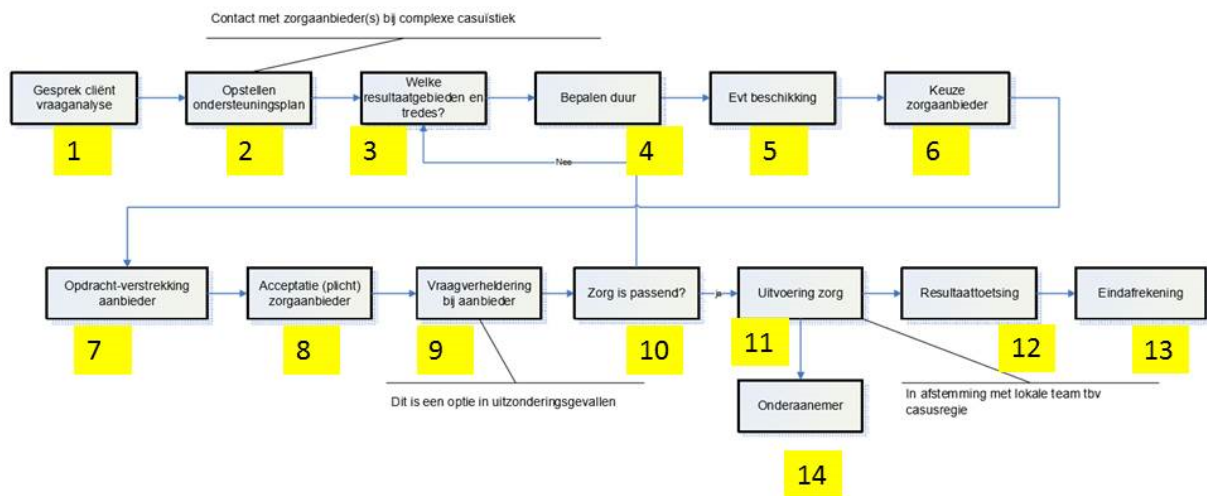
- Verantwoordelijkheid bij aanbieder om aan te tonen waarom er een vroegtijdige beëindiging is. Als aanbieder niet betaald krijgt als resultaat niet behaald wordt omdat klant vroegtijdig stopt, is dit een groot financieel risico. Tegelijkertijd is het voor gemeente een te groot risico als om hier de kosten volledig voor eigen rekening te nemen. Delen risico kosten? Voetnoot, niet te snel vroegtijdig beëindigen, maar verantwoordelijkheid bij aanbieder om dan maar een onderaannemer in te zetten.

Backoffice

- Door toegenomen eisen op het gebied van beveiliging van persoonsgegevens moet elke gemeente met elke aanbieder een bewerkersovereenkomst opstellen. Daarnaast zal moeten worden geregeld hoe de GR omgaat met persoonsgegevens die door de deelnemende gemeenten worden gedeeld (bijvoorbeeld in het betaalproces of het proces van casusregie tot contractmanagement).
- Verder moet nog worden onderzocht in hoeverre de systeemwijziging naar resultaatgerichte bekostiging effect heeft op de archiveringsverplichting (archiefwet). Mogelijk moet de Archiefwet van toepassing worden verklaard op gegevens die de aanbieder beheert.

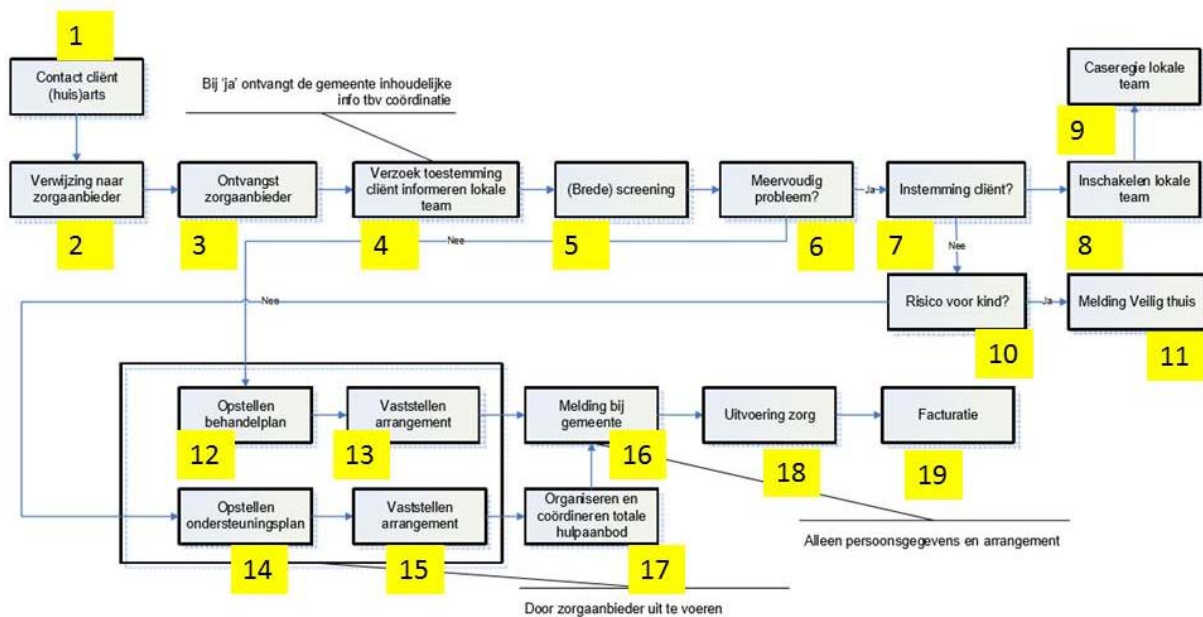
3. Aanpassingen en opmerkingen primaire werkprocessen

Via wijkteam



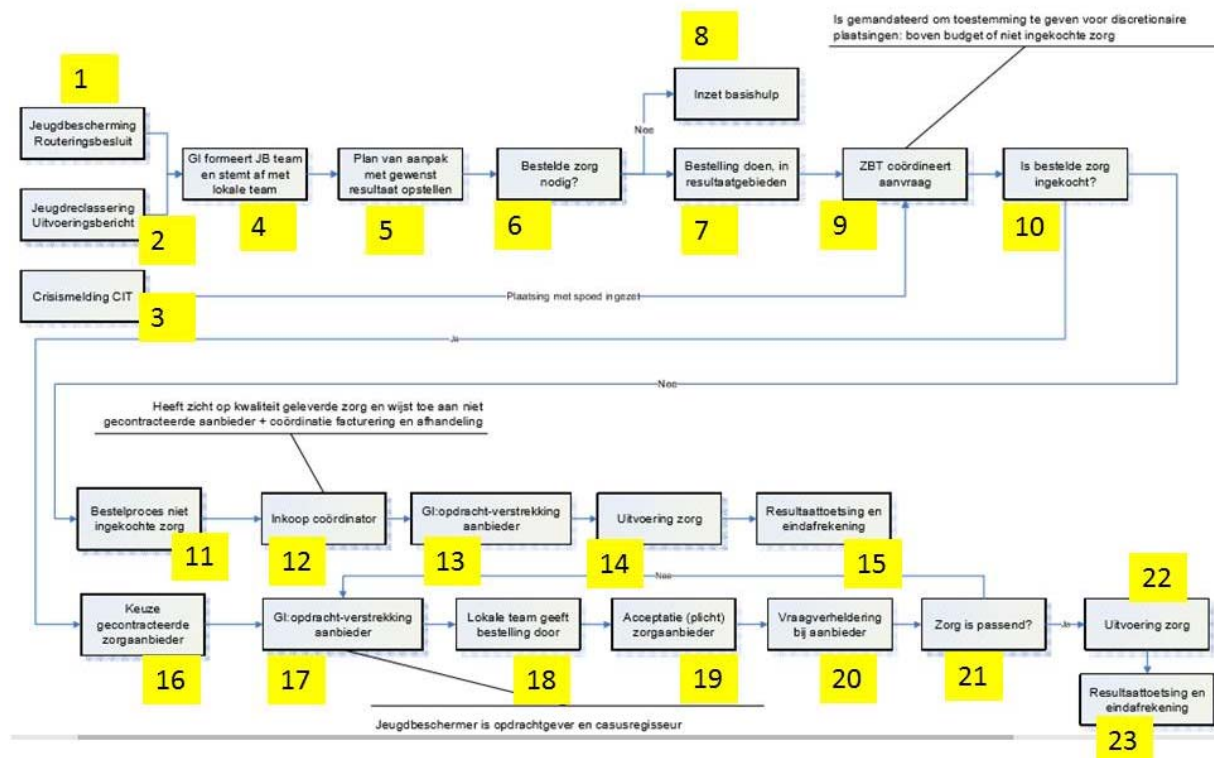
- Stap 1 gesprek cliënt vraaganalyse is niet 1 gesprek maar traject van 6 weken. Noem het intakefase.
- Stap 3, 4 en 6 lijken onderdeel van het opstellen van een beschikking (of vice versa) Hierbij ook de opmerking dat aanbieder veelal is gekozen voordat beschikking wordt opgesteld, nu staat stap bepaling aanbieder na stap opstellen beschikking.
- In het kader van keuzevrijheid dient klant betrokken te zijn bij keuze zorgaanbieder, du nog voor stap 6 inzet zorgaanbieder.
- De stappen 9 vraagverheldering en 10 passende zorg zouden niet in het proces hoeven, is meer pleasen van aanbieder, er vanuit gaande dat hier in eerdere stappen resultaat/trede/duur/aanbieder bepaling goed is overwogen. Bij uitzondering dat geen passende zorg is ingezet, nieuw ondersteuningsplan.
- Stap 12 de resultaattoetsing moet ook een contactmoment bevatten.
- Extra stappen inbouwen na start zorg;
 - vooraf afgesproken contactmoment (vastleggen in ondersteuningsplan/opdracht)
 - melding van afwijking van ondersteuningsplan. (terugkoppeling aan casusregisseur) kan leiden tot terug naar stap ondersteuningsplan en bepalen resultaat/trede/duur.
 - vroegtijdige beëindiging van de opdracht (kan vanuit gezin of aanbieder). Hierbij ook weer terug naar stap opstellen ondersteuningsplan. (wel criteria in bestek)
- Kopje eindafrekening lijkt misplaatst. Er wordt niet op casusniveau bepaald of resultaat leidt tot betaling. In dit proces wel bepalen of het resultaat behaald is, maar niet of er overgegaan wordt tot betaling. Bij proces huisarts heet deze stap facturatie, dat klinkt logischer en ligt bij backoffice.
- Welke expertise verwachten we van het wijkteam. Kunnen ze stappen tot en met 4 zelfstandig doen? Of moet het wijkteam vooraf contact met aanbieders leggen om samen de resultaatgebieden te formuleren. (interessant voor opleiding/ontwikkeling)
- Stap 8 (gelinkt aan acceptatieplicht en wachtlijstmanagement): Belangrijk is om goed in te zetten op contractmanagement. Inzicht krijgen of strategisch ingezet wordt op het al dan niet creëren van wachtlijsten. Opmerking: Is het wellicht een optie om een Bonus malus regeling te treffen of boetes op te leggen.

Via huisarts



- Inbouwen keuzemogelijkheid bij stap 1 in proces; doorverwijzen aanbieder of doorverwijzen wijkteam. Hierbij verleiden tot route wijkteam.
- Stap 6 hernoemen. Niet het criterium meervoudige problematiek zou moeten leiden tot verwijzing wijkteam, maar complexe problematiek die buiten het behandelvermogen van aanbieder valt.
- Stap 4 toestemming informeren wijkteam bundelen met stap 7 instemming en deze samen na de brede screening plaatsen. Hierbij gaat het erom hoe het gevraagd wordt. Klant het nut/ de meerwaarde van inzet wijkteam doen laten inzien. Verleiden.
- Stap 8 inschakelen lokaal team hoort al in vroeger stadium, bij stap 1.
- Stap 9 casusregie wijkteam kan drempelverhogend werken om wijkteam te benaderen. Hernoemen afstemming omtrent casusregie.
- Stap 10 risico voor kind? & stap 11 melding veilig thuis Is een risico taxatie, moet er wel in, maar lijkt logisch te vallen onder brede screening.
- Stap 12/13/14/15 Alleen als er geen toestemming is van klant om wijkteam te betrekken, dan zelf doen.
- Actie: Beschrijven waarom keuze via wijkteam interessanter is. Duidelijker formuleren waar we voorstaan, gekoppeld aan transformatieopgave
- Stap 6 huisartsroute van start zorg tot facturatie; Aanbieders triggeren ondersteuningsplan op te stellen, te allen tijde met het wijkteam overleggen. Alleen niet wanneer cliënt het expliciet niet wil (uitzonderingsgeval). Betreft een houdingsaspect/cultuur van aanbieder.
- Aanvullend punt op bepalen duur; Is de duur van invloed op de prijs, het gaat toch om het beoogde resultaat? Hoe is dit in het bestek geformuleerd?

Via GI



- Zouden eigenlijk dezelfde stappen en termen moeten zijn als bij proces via wijkteam. Nu worden termen zoals plan van aanpak gebruikt, welke afwijkt van ondersteuningsplan etc. Ook hier hoort bepalen resultaat/trede/duur/aanbieder als stap te worden weergegeven. Stap 5 hernoemen
- Dit proces lijkt een weergave van het huidige werkproces JB, waarvan enkele stappen los staan van resultaatfinanciering. Bij wijkteam proces staan de stappen die buiten resultaatfinanciering vallen ook niet weergegeven. Congruente keuze maken. Stap 6, is bestelde zorg nodig zou al voor ingang proces beantwoord moeten zijn en dus moeten vervallen.
- Ook stap 7, 16/17 en 19/20/21 wijken af, maar zouden gelijk aan beschrijving wijkteam proces moeten zijn.
- Stap 8 inzet basiszorg en 11/12/13 vallen net als stap 6 buiten het proces van resultaatfinanciering en hoort enkel in hun eigen werkproces thuis.
- Stap 18 hernoemen terugkoppeling backoffice lokale team. Nu lijkt het alsof wijkteam in dit stadium wel geïnformeerd wordt, maar gaat puur om facturering.

4. Proces van declaratie (303-bericht) tot betaalopdracht

In principe kent dit proces geen knelpunten als een aanbieder zich houdt aan de i-standaarden. De handmatige beoordeling van uitval geeft wel veel werk.

Het verplicht toepassen van het berichtenverkeer ondersteunt bij de eerste controles. Het bericht moet technisch valide zijn.

wat gebeurt er bij ontvangst factuur?

303 komt binnen, check met afgegeven indicatie. Verwerking in systemen gaat automatisch, uitval wordt handmatig verwerkt. De aanbieder ontvangt altijd een retourbericht (304) als de factuur definitief is beoordeeld.

Aanbieders moeten hun werkprocessen wel afstemmen op het berichtenverkeer. De volgorde van berichtenparen is:

- JW315/316 (Verzoek om toewijzing, alleen in artsenroute)
- JW301/302 (toekenning / beschikking)
- JW305/306 (Aanvang zorg of ondersteuning)
- JW303/304 (Factuur)

Ontbreken van de 315 zou moeten leiden tot uitval (die uitval blijft), net zolang tot een 315 wordt ingediend en een 301 wordt afgegeven door de gemeente.

iJW 2.1 stelt een 305 verplicht in het berichtenverkeer(vanaf 1 april 2017)

belangrijkste zorgen:

Dit systeem leidt waarschijnlijk tot rechtmatige betalingen, maar zijn die wel terecht?

Controle moet gedeeltelijk worden losgelaten, systeemgerichte controle op de populatie in plaats van clientcontroles. De declaratie moet echter wel rechtmatig zijn (en dus in overeenstemming met de opdracht)

Vragen / uitwerkpunten:

Discussie ontstond over de wijze van het geven van retourinformatie aan de aanbieder als een factuurregel niet kan worden goedgekeurd. Rotterdam kiest ervoor om niet elke foutregel uit te zoeken en legt deze verantwoordelijkheid bij de aanbieder. BAR en MVS geven wel nadere informatie bij de afkeurrenden en ervaren dat dit toekomstige uitzoekvragen voorkomt. Richting aanbieders is het wel raadzaam deze werkwijze te harmoniseren.

5. Productcodes, resultaatgebieden en arrangementen

We hebben uitgebreid stilgestaan bij de toewijzing van arrangementen in het berichtenverkeer.

De belangrijkste uitgangspunten:

- Alle elementen in een arrangement hebben een gelijke duur (ingangs- en einddatum)
- Binnen 1 arrangement kan slechts 1 trede per resultaatgebied en/of 1 trede per ondersteuningselement worden toegekend.
- Als het toegangsteam op- of afschaalt leidt dit tot een nieuw arrangement (met nieuwe intensiteitstreden)
- De gekozen productcode-indeling moet passen bij alle 4 de registratiesystemen in de regio
- De productcode-indeling moet ondersteunend zijn aan de informatiebehoefte op het gebied van uitnutting en begroting, zonder dat aanbieders daar extra op bevestigd worden

Vragen / uitwerkpunten:

- Kennen we een arrangement toe (met een unieke productcode) of bestaat een arrangement uit een optelsom van 1 of meerdere elementen (waarbij elke element een eigen tarief en productcode kent)?
- Welke beperkingen (en kansen) hebben de registratiesystemen?
- Hoe om te gaan met indexatie?

6. Resultaatverantwoording en registratie van werkelijke productie

Voor de resultaatsturing (prestatie indicatoren) is aangesloten bij landelijke informatiestromen.

Uitgangspunt: administratieve lasten aan beide zijden verminderen. Blijf ervan bewust dat dit wel zo blijft!

Maakt de leverancier voor het meten van cliënttevredenheid gebruik van een gezamenlijke exit vragenlijst? Of stelt elke gemeente die zelf samen? Dat laatste lijkt niet wenselijk. Er zijn zorgen of klanttevredenheid wel objectief gemaakt kan worden. Er is tenslotte sprake van een afhankelijkheidsrelatie.

In de ideale situatie willen we naar een betrouwbare relatie met een leverancier, dus uitgaan van vertrouwen in plaats van wantrouwen.

Een risico op afrekening op alleen de indicatoren wordt gezien.

- Onvoldoende informatie – objectieve maatstaven

Getrouwheid kan op de accountantsverklaring van de aanbieder worden aangegeven, rechtmatigheid niet.

Welke soft controls kunnen worden toegepast:

- Juiste inzet van personeel
- Steekproef op cliënten
- Contact- en rapportagemomenten (juistheid)
- Procesgerichte controles
- > archiefwet
- > privacy aspecten
- > bewerkingsovereenkomst (aanwezig en wordt nageleefd)

Sturen op soft controls is niet makkelijk, maar wel noodzakelijk

Op welk niveau is het wenselijk dat aanbieders en gemeenten met elkaar contact hebben?

Uitvoeringsniveau – operationeel

Vragen / uitwerkpunten:

- Wat is de definitie van wachttijd?
- Hoe afrekenen? Wat zijn de **objectieve** kenmerken op basis waarvan we kunnen afrekenen.
- Willen we eigenlijk wel weten wat de feitelijke inspanning van de leverancier is?

7. Overige aandachtspunten/opheldering nodig vanuit GR

- Causaliteit bij diverse aanbieders/behandelaren is moeilijk vast te stellen waardoor resultaat behaling moeilijk is te achterhalen/vast te stellen. Hoe koppel je dit aan financiering/beloning?
- Wat als er op twee resultaatgebieden een resultaat behaald moet worden. Is er dan een instelling hoofdaannemer of kunnen dat er dan ook twee zijn?
- In het kader van 1 gezin, 1 plan, wat als er voor diverse gezinsleden (ook volwassenzorg) resultaatgebieden zijn bepaald en dus diverse hoofdaanemers zijn, wie is dan casusregisseur, of zijn er meerdere?
- Kanttekening nieuwe model; Door aanbieder eindverantwoordelijk maakt voor resultaat, kan de cliënt meer achterover gaan leunen en zelf minder verantwoordelijkheid voelt.

- Is het bepalen van duur niet erg p x q gedacht? Duur is eigenlijk niet van invloed op de financiering, want aanbieder krijgt betaald op resultaat (wel per maand)
- Wat als we de resultaatwens neerleggen bij aanbieders en zij zelf kunnen aangeven of zij dit kunnen/willen oppakken? Dan prikkel je aanbieders. Maar keerzijde dat lastige casuïstiek blijft liggen.
- Veel onduidelijkheid in begripsbepaling betreft ondersteuning/levering/behandelplan. Diverse varianten in regio gemeenten en diverse wijze van inzet. Rotterdam vervangt bijvoorbeeld beschikking met ondersteuningsplan.
- Moet het ondersteuningsplan uniform en breed gedragen zijn? Een minimum variant benoemen met ruimte voor couleur locale. Opzet ook toetsen bij aanbieder, kan anders teveel ruimte tot discussie opleveren
- Wie bepaalt nu de daadwerkelijke duur? Volgens huidige beschrijving is dit het wijkteam, maar deze geven veelal aan expertise niet te hebben, hoe wordt hier op ingespeeld?
- Wat als mensen in bezwaar gaan tegen beschikking, vooral tegen de duur. Waar maak je nu precies bezwaar tegen? Nu lijkt er een hele globale/marginale beschikking te komen. Beschikking kan niet volstaan met prestaties en trede, maar moet specifiekere aangeven wat de client concreet kan verwachten (n.a.v. jurisprudentie Rotterdamse casus hulp bij het huishouden). Vandaar dat in Rotterdam het ondersteunings/leveringsplan verbonden is aan de beschikking.
- Kiezen we uniform voor het wel of niet inzetten van beschikking, of is ruimte voor couleur locale?
- Wat is nu precies de rol van het leveringsplan, wanneer en naar wie wordt deze ingezet en waar dient deze aan te voldoen. In veel gemeenten wordt hier nu niet mee gewerkt. Is dit een onnodige administratieve stap?
- Hoe prikkelen we aanbieder om gericht bezig te zijn, gelinkt aan de transformatieopgave. Innovatieprikkels creëren.
- Is het escalatieproces al beschreven? Wanneer wordt dat ingezet en hoe?
- Elke gemeente moet een impactanalyse maken. Is er nog wel mogelijkheid om tegelijkertijd ook P x Q te realiseren
- Voor de projecten moet een linking-pin constructie worden bedacht
- Privacy-issues
- Crisis wel meenemen in de implementatie, net als PGB (niet in de inkoop, wel in het plan)
- Veilig uitwisselen van ondersteuningsplannen, leveringsplannen e.d.
- Signaal en afstemming tussen regie en backoffice
- Implementatierisico opleidingen signalen FO naar 15 gemeenten in contracten
- Info uit de systemen ontsluiten, rol van de verandermanager om de toekomst te borgen in het proces
- Evaluatie na 3 of 6 maanden (inbouwen in het contract)
- 1 gezin-1 plan, als er in casus sprake is van volwassenenzorg en jeugdzorg, kan er dan 1 casusregisseur voor beide (de bestaande Wmo?) of ieder zijn eigen?
- Als er 2 arrangementen voor kinderen in hetzelfde gezin zijn, hebben ze dan wel een gezamenlijk resultaatgebied? Niet 2 casusregisseurs voor beide hulpvragen?

Bijlage 6: Risico-inventarisatie (november 2016)

Risico-inventarisatie

Implementatie resultaatgerichte bekostiging GR Jeugdhulp Rijnmond



Marco Kranenburg

30 november 2016

Inhoudsopgave

Inleiding.....	36
Samenvatting.....	37
Conclusies.....	37
Begrippenlijst.....	38
Onderzoeksaanpak.....	39
Herindicatiescenario	39
Risicomatrix	40
Risico's en maatregelen.....	41
Aantal geïdentificeerde risico's per onderwerp.....	46
Financiële gevolgen	46
Opleidingen en productiviteit	46
Automatisering en systeeminrichting	47
Opbrengsten / kostenverlagingen.....	47
Nawoord.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**ALLES VERANDERT
VOORTDUREND
EN DAT
ZAL ALTIJD
WEL ZO BLIJVEN**

Loeije

Inleiding

In dit rapport staan de bevindingen van een inventarisatieronde langs de aangesloten gemeenten van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Jeugdhulp Rijnmond. De bevindingen zijn bedoeld als een onderbouwing bij het te nemen besluit van het Algemeen Bestuur (AB) op 8 december 2016. In April 2016 is het voornemende besluit genomen om resultaatgerichte bekostiging toe te passen op de regionale inkoop jeugdhulp vanaf 1 januari 2018.

Eind september 2016 werd ik benaderd met de vraag of ik de implementatierisico's van resultaatgerichte bekostiging vanuit het perspectief van de aangesloten gemeenten in de regio Rijnmond in kaart wilde brengen. Op basis van de beschikbare informatie heb ik een eerste opzet gemaakt. Ik heb kennisgemaakt met de regionale projectleiders, de Rotterdamse implementatiemanagers, ik ben aangeschoven bij de stuurgroep, het controllersoverleg, bedrijfsvoeringsoverleg en de sub-regionale presentaties over het inkoopmodel.

Gewapend met deze informatie, samengevat in een scenario- en onderwerpenlijst ben ik de gesprekken aangegaan met de aangesloten gemeenten. De noodzaak tot het versimpelen van de tweedelijns toeleiding wordt gevoeld, de afkorting PDC wordt in veel gemeenten met een zucht uitgesproken. Toch zijn er ook twijfels geuit, met name over afstemming, tijdigheid van informatievoorziening en de veranderende rol van de casusregisseur.

Ik verwacht dat deze inventarisatie de noodzaak voor een goede implementatie duidelijk maakt om het hele systeem van resultaatbekostiging met ingang van 2018 te laten slagen.

Ik kijk terug op een intensieve en leerzame periode waarin ik heb kennisgemaakt met kritische, maar zeer gedreven professionals.

Maassluis, 16 november 2016

Marco Kranenburg

Naar aanleiding van de bespreking in de projectgroep op 22 november, de aanbevelingen uit de externe review en de bespreking in de stuurgroep op 24 november zijn een aantal zaken duidelijker geformuleerd of gespecificeerd, is er een begrippenlijst toegevoegd en zijn de laatste spelfoutjes weggewerkt. Ook is de financiële paragraaf voorzien van een totaaloverzicht, waarbij de te verwachten kosten voor implementatie zijn uitgesplitst naar gemeente.

Maassluis, 30 november 2016

Marco Kranenburg

Samenvatting

De gespreksverslagen zijn opgebouwd langs de pijlers Personen, Processen en Systemen. Deze zelfde indeling volgend kan de volgende samenvatting worden gemaakt:

In de pijlers Personen en Systemen is er wel wat werk te verrichten, naar verwachting leidt dit niet tot onoverkomelijke knelpunten. Wel moet ervoor gewaakt worden niet te lang te wachten met de voorbereidingen en planning om tijdig te beginnen met de juiste activiteiten.

Het opleidingsniveau van medewerkers lijkt over het algemeen op orde, er zijn wel twijfels over het incidentele en structurele productiviteitsverlies als gevolg van trainingen en wennen aan nieuwe manieren van opdrachtverlening en casusregie en monitoring.

Op het gebied van de werkprocessen en de invulling van de rol als Casusregisseur is een grotere ondersteunende rol vanuit de GR gevraagd.

Ook op het gebied van contractmanagement wordt een intensievere samenwerking tussen de casusregisseurs en de contractmanagers van de GR noodzakelijk geacht dan nu. Dit is zeker een ontwikkelpunt wat in de komende tijd nader belicht moet worden.

Tenslotte zijn er in de automatisering van de vraaganalyse nog wat keuzes te maken. Wordt er een gezamenlijk afwegingskader ontwikkeld en moet dit ook worden ingebed in bestaande systemen van de backoffice, dan is dit waarschijnlijk niet volledig realiseerbaar per 1-1-2018. Een tussenoplossing lijkt in elk geval wel haalbaar.

Conclusies

- Invoering per 1 januari 2018 leidt in geen enkele gemeente tot onoverkomelijke problemen, maar er zijn nog wel een aantal afspraken te maken en er dient afstemming plaats te vinden.
- Regionale afstemming en coördinatie is noodzakelijk. Dit geldt onder andere voor het vraagtaxatiemodel, werkprocessen, systeeminrichting, opleidingen en communicatieafspraken. In een nader te plannen sessie in december 2016 zal worden geïnventariseerd "wie waarvan is", zodat duidelijk wordt welk deel van de implementatie gemeentelijk dan wel gezamenlijk moet worden uitgevoerd.
- De beheersmaatregelen moeten gecoördineerd worden, om te voorkomen dat de beïnvloedbaarheid afneemt en daarmee de risico's vergroot.

Begrippenlijst

Onderstaande begrippen geven een handvat bij het lezen van de risico-inventarisatie. Het is gebleken dat elke lezer vanuit zijn eigen referentiekader niet dezelfde associatie heeft bij een bepaald begrip.

Begrip	Omschrijving
Afwegingskader	Een handleiding of ander hulpmiddel wat de frontoffice in staat stelt om te bepalen welke ondersteuningstrede in welk resultaatgebied passend is voor de getaxeerde hulpvraag
Applicatiebeheer	Functioneel beheer van de systemen en software binnen de frontoffice en de backoffice (gemeentelijk)
Backoffice (gemeentelijk)	De personen of afdeling welke binnen de gemeente belast is met de feitelijke opdrachtverlening aan een leverancier, berichtenverkeer en factuurcontrole.
Backoffice (regionaal)	De afdeling die het betalingsverkeer voor de specialistische jeugdhulp uitvoert.
Beschikking	Een bericht van een overheidsinstantie waarin een kennisgeving wordt gegeven over een besluit. In dit document gaat het dan altijd om individuele beschikkingen aan een cliënt
Bestelsysteem	De gebruikte software in de gemeentelijke backoffice die via het berichtenverkeer bestellingen bij aanbieders kan plaatsen voor specialistische jeugdhulp.
Budgetplafond	Een sturingsinstrument wat de maximale omzet per leverancier per jaar vastlegt in het contract.
Casusregie	De regie op het niveau van het opdracht gevende jeugd- of wijkteam met een specialistische zorgaanbieder over een cliënt of een gezinssysteem
Casusregisseur	De medewerker van het jeugd- of wijkteam die de casusregie uitvoert
Contractmanager	De medewerker van de GRJR die de contacten onderhoudt en contracten met zorgaanbieders bewaakt, knelpunten signaleert en adresseert.
Frontoffice	De gemeentelijke toegangsteams die het ondersteuningsplan vaststellen en de inhoudelijke opdrachtverlening vaststellen, zodat de backoffice (gemeentelijk) deze kan administreren
Integrale levering	De verantwoordelijkheid van de zorgaanbieder om, als de problematiek er om vraagt, andere specialistische inzet te organiseren en regisseren
Ondersteuningsplan	Het plan wat door of in samenspraak met het gezinssysteem wordt opgesteld en van waaruit de hulpverlening, zowel informeel als professioneel wordt ingezet
Vraagtaxatie	Een model of methode die wordt gebruikt om de hulpvraag te definiëren en de oplossingsrichting(en) vast te stellen.

Onderzoeksaanpak

Kern van het onderzoek vormde de gesprekken met individuele gemeenten. In week 43 en 44 hebben al deze gesprekken plaatsgevonden. Aan tafel zaten vertegenwoordigers vanuit beleid, toegang, financiën en automatisering. De scenario- en onderwerpenlijst is in elk van de gemeenten besproken, waar bij sommige onderwerpen bleek dat er zelfs binnen een gemeente al begripsverwarring kon zijn over genoemde termen en begrippen. Definitie van begrippen en begrijpen van werkprocessen is dus een wezenlijk onderdeel geworden van het onderzoek.

De onderwerpenlijst is tot stand gekomen door de onderwerpenlijst van de implementatiemanagers van de gemeente Rotterdam als basis te gebruiken, deze aan te vullen met opgehaalde informatie uit de sub-regionale overleggen waarin het model van resultaatbekostiging is toegelicht. Tenslotte zijn er op basis van ervaringen bij eerdere herindicatie-operaties een aantal scenario's uitgewerkt om te bespreken.

Op basis van de gesprekken is voor elk van de gemeenten een gespreksverslag opgesteld. De belangrijkste risico's en aandachtspunten zijn besproken met de Rotterdamse implementatiemanagers. De bevindingen kwamen voor de regiogemeenten grotendeels overeen, zij het op een soms andere schaal.

Tenslotte zijn de genoemde risico's gewogen op een schaal van 1-5 voor wat betreft de kans dat het genoemde risico zou optreden, vermenigvuldigd met een schaal 1-5 voor de impact die het zou hebben als het risico optreedt. De uitkomst van dit risicogetal is vermenigvuldigd met de mate van beïnvloedbaarheid op een 3-puntsschaal.

Herindicatiescenario

Voor de herindicatie zijn 3 scenario's uitgewerkt. Scenario 1 gaat uit van overgangsrecht en een geleidelijke overgang naar volledige resultaatgerichte indicaties. Het tweede scenario betreft een administratieve omzetting van producten naar resultaten op basis van een conversietabel en het laatste scenario betreft een zuivere omzetting, waarbij alle cliënten die op 1-1-2018 een geldige indicatie hebben, opnieuw worden gezien en tussentijds ingedeeld / geïndiceerd volgens de nieuwe systematiek.

Scenario 1 is in de meeste gemeenten als voorkeur uitgesproken. In dit scenario, aangeduid met de term sterfhuisconstructie, behouden cliënten de rechten op basis van hun bestaande beschikking, levert de aanbieder in 2018 gedurende de looptijd van de beschikking nog ondersteuning op basis van het contractmodel 2015-2017 (P x Q) en wordt pas bij afloop van de indicatie deze bij een eventuele verlenging gesteld in resultaten. Voordelen van dit scenario zijn de beperkte last voor de cliënt/burger en de geleidelijke overgang naar resultaatbekostiging. Ook hoeft er geen nieuwe beschikking of toekenning te worden afgegeven waardoor de bezwaarmogelijkheid niet ontstaat. Nadelen zijn het in stand houden van twee administratie/facturatie systemen aan zowel gemeentezijde als aan aanbiederszijde. Een risico bestaat dat aanbieders die nu (in 2017) gecontracteerd zijn er voor kiezen om niet in te schrijven of niet worden gegund in 2018. Voor de cliënten die in zorg zijn bij deze aanbieders zal een oplossing moeten worden gezocht. De omvang van deze groep is echter pas bekend op het moment van gunning van het nieuwe contract.

Naast de beschreven varianten zijn er vanuit de gesprekken ook nog een aantal opties genoemd, welke in overweging genomen kunnen worden om mee te nemen in het inkoopdocument;

- Het herindicatiescenario zou verschillend kunnen zijn per perceel. Met name een product als pleegzorg is niet gebaat bij een tussentijdse beschikkingswijziging als gevolg van een nieuw

contract. In enkele gemeenten zijn beschikkingen voor pleegzorg afgeven tot de 18^e verjaardag. Dit zou mogelijk in stand gehouden kunnen worden.

- Ook is het idee geopperd om al in 2017 resultaten te beschrijven in de opdracht, maar deze tot 31 december 2017 in producten te vertalen, maar meteen (op het moment van beschikken in 2017) ook te vertalen in resultaatbudgetten die ingaan vanaf 1-1-2018. Dit scenario legt wel een tijdsdruk op applicatiebeheer (ook aan aanbiederszijde), want dit betekent dat de druk van systeeminrichting al in juli 2017 volledig gereed moet zijn.

Risicomatrix

In onderstaande matrix zijn de geïdentificeerde risico's vanuit de interviews gegroepeerd. Uitgegaan is van het sterfhuisscenario. Dit scenario werd als algemeen het meest aanvaardbaar genoemd. Naarmate een onderwerp voor meer gemeenten van toepassing is, en de waarschijnlijkheid van optreden hoger is, is het kansgetal ingevuld op een schaal van 1-5. Hierbij is niet gekeken naar de grootte van de gemeente, alleen naar het aantal keren dat een onderwerp aan de orde is gekomen in de interviews. De impact van het optreden van deze kans op de organisatie of het systeem is ook uitgelegd op een schaal van 1-5. De impact is bepaald op basis van een inschatting wat er met het systeem of organisatie gebeurt wanneer een gebeurtenis optreedt. Dit resulteert in een risico volgens deze indeling:

	van	tot	Risico
klasse 1	1	5	klein risico
klasse 2	6	9	gemiddeld risico
klasse 3	10	15	hoog risico
klasse 4	16	25	zeer hoog risico

kans / waarschijnlijkheid

- niet treedt niet op (<1% van de gevallen)
- klein treedt waarschijnlijk niet op (<15% van de gevallen)
- gemiddeld treedt mogelijk op (15-50 % van de gevallen)
- groot treedt misschien op (51-99 % van de gevallen)
- zekerheid treedt (vrijwel) zeker op (>99% van de gevallen)

impact / gevolg

- 1 geen
- 2 klein
- 3 gemiddeld
- 4 groot
- 5 zeer groot

Na het vaststellen van dit risico is de mate van beïnvloedbaarheid van dit risico vastgesteld.

beïnvloedbaarheid kans of impact

- 1 relatief grote mate van beïnvloeding mogelijk
- 2 mogelijk enigszins beïnvloedbaar
- 3 niet of nauwelijks beïnvloedbaar

Door het risico te vermenigvuldigen met de mate van beïnvloedbaarheid op een schaal van 1 tot 3, is de maatregelklasse vastgesteld. Hiervoor is de volgende tabel van toepassing:

	van	tot	Maatregel(en)
klasse 1	1	9	geen
klasse 2	10	24	inventariseren en marginaal monitoren
klasse 3	25	39	coördineren (fase 2)
klasse 4	40	75	no go

Er is geen enkel risico geïdentificeerd wat de voortgang van het project zodanig belemmert dat op dit moment een 'No Go' afgegeven zou worden.

Hieronder staan per risico de maatregelen opgesomd. Sortering heeft plaatsgevonden op de maatregelklasse in volgorde van aflopende score.

Risico's en maatregelen

Maatregelklasse 3.: Coördineren

Onderstaande risico's en bijbehorende maatregelen moeten vanuit de GR worden gecoördineerd om een succesvolle implementatie mogelijk te maken. Het betreft zeer hoge of hoge risico's, waarbij een beperkte mate van beïnvloeding is vastgesteld.

Risico 1 - Score 32

Onderwerp: Administratieve organisatie	Risico: Wanneer budgetplafonds niet meer als stuurinstrument worden gebruikt, is bestel- en factuurinformatie het enige financiële instrument om de uitnutting van het budget te monitoren.			
Kans 4	Impact 4	Risico: zeer hoog	Invloed 2	Maatregel klasse 3.coördineren
Beheersmaatregel: De bestel- en factuurinformatie moet tijdig beschikbaar zijn. Neem eisen op in het bestek over tijdigheid van facturatie en handhaaf deze. Over de relatie tussen resultaatbekostiging en budgetbeheersing is regionaal nog geen afstemming.				

Risico 2 – Score 30

Onderwerp: Administratieve organisatie	Risico: De administratieve organisatie van de backoffice (gemeentelijk) is niet tijdig op orde.			
Kans 3	Impact 5	Risico: hoog	Invloed 2	Maatregel klasse 3.coördineren
Beheersmaatregel: Maak hier een gezamenlijk project van en zorg ervoor dat deze tijdig beschikbaar is. Denk hierbij aan iJW-codelijsten, facturatieprocessen en protocollen				

Risico 3 – Score 30

Onderwerp: Automatisering	Risico: Applicatiebeheer wordt niet tijdig betrokken bij de geplande wijzigingen, waardoor vervoltrajecten als opleiding niet tijdig kunnen starten			
Kans 3	Impact 5	Risico: hoog	Invloed 2	Maatregel klasse 3.coördineren
Beheersmaatregel: Zoek de gezamenlijkheid in applicatiebeheer en stel deze specificaties op in samenspraak. Mogelijk is de releasekalender van de softwareleverancier ook van invloed, evenals de personele planning. Voor vervolprocessen in de implementatie (handleiding, training) is het voorwaardelijk dat de bestelsystemen goed zijn ingericht.				

Maatregelklasse 2.: Monitoren

Risico's in deze maatregelklasse moeten gedurende de implementatiefase vanuit de GR worden gemonitord of er voldoende voortgang op wordt geboekt. Bij oplopende kans of afnemende beïnvloedbaarheid kunnen deze maatregelen opschalen tot een gecoördineerde maatregel.

Risico 4 - Score 24

Onderwerp: Administratieve organisatie	Risico: Niet voldoende ZIN-aanbieders gecontracteerd, waardoor noodgedwongen wordt uitgeweken naar PGB			
Kans 3	Impact 4	Risico: hoog	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Zorg voor een minimum aantal aanbieders voor kwetsbare voorzieningen of maak aanvullende contractering mogelijk. Geen implementatierisico, wel een inkooprisico.				

Risico 5 - Score 24

Onderwerp: Contractmanagement	Risico: Voor een aanbieder is de relatie tussen acceptatieplicht en resultaatverplichting gespannen. Het risico wordt gezien dat de opdrachtgever moet onderhandelen over de in te zetten trede.			
Kans 4	Impact 3	Risico: hoog	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Train de opdrachtgever op regisseurschap en zorg voor goede ondersteuningstools om de keuzebeslissing te onderbouwen				

Risico 6 - Score 18

Onderwerp: Automatisering	Risico: Automatisering van het proces in de frontoffice moet worden ingebed in de gebruikte applicaties. Mogelijk is hier maatwerk voor nodig. De gemeentelijke backoffices (excl. Rotterdam) kunnen vanuit de bestaande applicaties al resultaatgerichte indicaties aan.			
Kans 3	Impact 3	Risico: gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Specificaties snel beschikbaar stellen voor softwareontwikkeling. In de tussentijd hulpmiddelen (excel) ontwikkelen				

Risico 7 - Score 18

Onderwerp: Vraaganalyse	Risico: Wanneer nog niet aan het begin van een traject duidelijk is welke specialistische inzet nodig is, kan een aanbieder dan al wel beginnen?			
Kans 3	Impact 3	Risico: gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Zorg voor een trede "Advies, Diagnose en Observatie" om de exacte specialistische doorverwijzing goed te onderbouwen. Geen implementatierisico, wel een aandachtspunt voor inkoop				

Risico 8 - Score 16

Onderwerp: Vraaganalyse	Risico: Er is niet tijdig een gezamenlijk gedragen afwegingskader beschikbaar			
Kans 2	Impact 4	Risico: gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Ontwikkel vanuit de GR een afwegingskader / instrumentarium				

Risico 9 - Score 16

Onderwerp: Communicatie	Risico: Communicatie vanuit de aanbieder op casusniveau is noodzakelijk voor succesvolle casusregie.			
Kans 4	Impact 2	Risico : gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: leg in elke resultaatopdracht vast hoe en met welke frequentie een aanbieder communiceert met de casusregisseur. Lokaal kan hiervoor een eigen keuze worden gemaakt.				

Risico 10 - Score 16

Onderwerp: Communicatie	Risico: Het komt regelmatig voor dat door onvoorziene omstandigheden (life-events) een traject moet worden bijgesteld. Welke mogelijkheden zijn hiertoe?			
Kans 4	Impact 2	Risico gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Voorzie in een escalatieprocedure en een aantal objectieve criteria welke de escalatieprocedure rechtvaardigen. Dit moet in het bestek worden vastgelegd.				

Risico 11 - Score 16

Onderwerp: Nazorg	Risico: Als 15 opdrachtgevers een eigen kwaliteitsinstrument voor clienttevredenheid gaan vragen leidt dit mogelijk tot extra administratieve last bij de aanbieders.			
Kans 2	Impact 4	Risico : gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Stel het te gebruiken kwaliteitsinstrument gezamenlijk vast, of laat de invulling van het kwaliteitsinstrument over aan de aanbieder.				

Risico 12 - Score 16

Onderwerp: Berichtenverkeer	Risico: Als er wordt afgeweken van de standaardproductcodes (i-standaarden) bestaat het risico van niet-aangepaste informatiesystemen aan beide zijden			
Kans 2	Impact 4	Risico: gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Zoek de gezamenlijkheid in applicatiebeheer en stel deze specificaties op in samenspraak.				

Risico 13 - Score 16

Onderwerp: Opleidingen en personeel	Risico: Als medewerkers worden getraind door verschillende opleidingsinstituten, kan dit leiden tot ongewenste verschillen in opdrachtverlening aan zorgaanbieders			
Kans 4	Impact 2	Risico: gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Training aan medewerkers moet regionaal worden afgestemd				

Risico 14 - Score 15

Onderwerp: Verordening	Risico: Biedt de lokale verordening (besluit, beleidsregels) wel mogelijkheden om resultaatgerichte bekostiging mogelijk te maken?			
Kans 3	Impact 5	Risico: hoog	Invloed 1	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Toets de lokale verordening op dit gewijzigde beleid en start tijdig een eventuele wijzigingsprocedure				

Risico 15 - Score 15

Onderwerp: Communicatie	Risico: De term Casusregie (en behandelregie) zijn niet voor iedereen gelijk qua inhoud. Dit kan leiden tot spraakverwarring			
Kans 5	Impact 3	Risico: hoog	Invloed 1	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Zorg voor een scherpe definitie van de termen (zie hiervoor ook de begrippenlijst)				

Risico 16 - Score 12

Onderwerp: Informatie- voorziening	Risico: Niet synchrone meetmomenten van managementinformatie en onduidelijke definities leiden tot interpretatiefouten			
Kans 2	Impact 3	Risico: gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Stel gezamenlijk peilmomenten en definities vast en maak afspraken over wie wat rapporteert aan welk gremium				

Risico 17 - Score 12

Onderwerp: Opleidingen en personeel	Risico: Resultaatgerichte indicaties kosten meer tijd dan inspanningsgerichte. Dit kan ten koste gaan van werkvoorraad of formatie (uitbreiding)			
Kans 4	Impact 3	Risico: hoog	Invloed 1	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Accepteer langere doorlooptijden of zet (in ieder geval tijdelijk, mogelijk ook structureel) extra formatie op de indicatieteams				

Risico 18 - Score 12

Onderwerp: Vraaganalyse	Risico: Een (financieel) afwegingskader voor zelf doen (vanuit het wijkteam) of uitbesteden (specialistisch) is op dit moment niet beschikbaar.			
Kans 3	Impact 2	Risico: gemiddeld	Invloed 2	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: Neem deze afweging ook mee in het te ontwikkelen afwegingskader / rekenblad en integreer deze waar mogelijk in de vraaganalysesoftware				

Risico 19 - Score 10

Onderwerp: Contractmanagement	Risico: Resultaatgerichte financiering gaat uit van samenwerking en vertrouwen. Niet met elke aanbieder wordt dit vertrouwen gevoeld. Kan een andere partij (bijvoorbeeld een lokaal gecontracteerde partij) de casusregie danwel integrale levering op zich nemen?			
Kans 2	Impact 5	Risico: hoog	Invloed 1	Maatregel klasse 2.monitoren
Beheersmaatregel: onderzoek of het model hier mogelijkheden toe biedt				

Maatregelklasse 1.: Geen

Onderstaande risico's zijn dermate klein of goed beïnvloedbaar dat deze op dit moment niet voor alle gemeenten een risico vormen. Opschalen naar een hogere klasse is mogelijk als daar aanleiding toe ontstaat.

Risico 20 - Score 8

Onderwerp: Administratieve organisatie	Risico: Betaalproces wordt nu gezien als een omslachtig en foutgevoelig proces. Kan dit ook per gemeente geregeld worden en de vlaktaks onderling verrekenen?			
Kans 2	Impact 2	Risico: klein	Invloed 2	Maatregel klasse 1.geen
Beheersmaatregel: Onderzoek of de huidige financieringssystematiek en betaalproces anders kan worden ingericht				

Risico 21 - Score 4

Onderwerp: Administratieve organisatie	Risico: Het opstellen van beschikkingen is in sommige gemeenten een handmatig (foutgevoelig proces)			
Kans 1	Impact 4	Risico: klein	Invloed 1	Maatregel klasse 1.geen
Beheersmaatregel: Maak gezamenlijk teksten om te gebruiken in de beschikkingen en opdrachtverleningen zodat elke gemeente dezelfde taal spreekt.				

Risico 22 - Score 4

Onderwerp: Contractmanagement	Risico: De opdrachtgever voor specialistische zorg is ook casusregisseur. Is de huisarts ook casusregisseur als hij de verwijzer is? Zo nee hoe wordt dan invulling gegeven aan de term casusregie?			
Kans 2	Impact 2	Risico: klein	Invloed 1	Maatregel klasse 1.geen
Beheersmaatregel: Neem een werkwijze op in een handboek of handleiding casusregie. Stel daarin ook de criteria vast waaronder casusregie nodig of wenselijk is.				

Risico 23 - Score 3

Onderwerp: Berichtenverkeer	Risico: Aansluiting op het berichtenverkeer (webservices) niet tijdig gerealiseerd			
Kans 1	Impact 3	Risico: klein	Invloed 1	Maatregel klasse 1.geen
Beheersmaatregel: Zolang dit niet door de gemeente als een probleem wordt ervaren is aansluiting via het GGK portaal in veel gevallen afdoende				

Aantal geïdentificeerde risico's per onderwerp

In onderstaande tabel zijn de geïdentificeerde risico's gerangschikt naar onderwerp. De onderwerpen met de hoogste risico's staan bovenin de tabel, naarmate het onderwerp een kleiner risico vormt is deze lager in de tabel geplaatst.

Onderwerp	Risico			
	Zeer hoog	Hoog	Gemiddeld	Klein
Administratieve organisatie	1	2		2
Contractmanagement		2		1
Communicatie		1	2	
Vraaganalyse			3	
Opleidingen en personeel		1	1	
Automatisering		1	1	
Berichtenverkeer			1	1
Nazorg			1	
informatievoorziening			1	
Verordening			1	

Financiële gevolgen

Hoewel het niet tot de oorspronkelijke opdracht behoorde, is toch gevraagd uitspraken te doen over de financiële consequenties die resultaatgerichte bekostiging met zich meebrengt. Deze kosten zijn uit te splitsen in productiviteitsverlies en kosten voor systeemaanpassingen.

Opleidingen en productiviteit

Productiviteitsverlies komt voor doordat medewerkers geschoold moeten worden in de nieuwe manier van resultaatbeschrijvingen. De geschatte kosten hiervoor zijn € 255 per medewerker. Dit getal kan worden genuanceerd als er wordt uitgegaan van een standaard aantal opleidingsuren per medewerker wat al is verrekend in de overhead.

Gedacht wordt aan de inzet van 3 dagdelen training, 1 dagdeel voor de werking van het model, een half dagdeel tredebepaling / zwaarte specificeren, een half dagdeel resultaatformuleringen en een dagdeel oefenen met casuïstiek

Voor de berekening is uitgegaan van ervaringscijfers. Uitgaande van een groepsgrootte van 10, een externe trainer/traningbureau, opleidingslocaties die intern (gemeentelijk) beschikbaar zijn en niet worden doorbelast, is een tarief van €850 per dagdeel (dus €85 per medewerker per dagdeel) de inschatting.

In de bijlage is uitgegaan van een training van alle medewerkers, per gemeente kan hierin natuurlijk een keuze worden gemaakt om alleen de specifieke jeugdmedewerkers te trainen. In de kostenberekening is uitgegaan van 3 dagdelen voor elke medewerker.

Het tweede deel van productiviteitsverlies is moeilijker te operationaliseren. Hier betreft het de extra tijd die benodigd is voor de resultaatbeschrijvingen, de rol van casusregisseur en de tijd die nodig is om te communiceren met zorgaanbieders en regionaal contractmanagers over casusvoortgang. Dit zal zeker in de beginfase extra werkzaamheden met zich meebrengen. De hoeveelheid werk die ermee gemoeid is, is echter niet in een algemeen cijfer te vangen. Het is mede afhankelijk van de wijze die de gemeente kiest om de opleidingen vorm te geven. Omdat hierin nog keuzes te maken zijn is op deze regel geen bedrag ingevuld. Dit wil echter niet zeggen dat hierin geen kosten worden verwacht.

Automatisering en systeeminrichting

Voor de systeemaanpassingen moet ongeveer rekening gehouden worden met € 5.000 per installatie. Dit betreft de minimale variant, waarbij alleen de gemeentelijke backoffice het resultaatgericht werken moet ondersteunen. (BAR, MVS en de IJsselgemeenten hebben elk 1 systeem-inrichting, mogelijk gaat dit voor Voorne ook gelden) Niet-samenwerkende gemeenten moeten deze globale kosten per gemeente rekenen. De kosten zijn gebaseerd op de inzet van een applicatiebeheerder die naar schatting in totaal 4 weken (144 uur) moet worden vrijgemaakt à €35,00. Deze 4 weken zijn benodigd voor het inrichten van de producten en berichtenverkeer, koppelen van leveranciers, het inrichten van de factuurcontroles, aanmaken van beschikkingsbrieven, samenstellen van managementoverzichten en het oplossen van gebruikersvragen.

Capelle is op dit moment de enige gemeente die ook voor de frontoffice een vraaganalysesysteem operationeel heeft, dit brengt echter voor Capelle aan den IJssel ook € 15.000 tot € 20.000 aan extra kosten met zich mee.

Het is voor te stellen dat er een volledige integratie van het afwegingskader in software wordt overwogen. Dit zal in vrijwel alle gevallen een maatwerk aanpassing zijn, waarbij hooguit de kosten kunnen worden gedeeld met gemeenten die dezelfde softwareleverancier hebben.

Voor Rotterdam loopt op dit moment nog een aanbestedingstraject, dus investerings- en inrichtingskosten zijn nog niet in te schatten. Pas als de offertes zijn beoordeeld is hierover uitsluitend te geven.

Opbrengsten / kostenverlagingen

Daarnaast kan resultaatgericht inkopen ook indirecte opbrengsten opleveren. Bijvoorbeeld: de accountantscontrole kan eenvoudiger, en dus goedkoper worden uitgevoerd.