



- A. Deze nota is in overleg met de volgende disciplines geconcipieerd:  
voorgesproken met wethouder Damsma op 23 juni en 7 juli 2014, met  
wethouder Aarts op 2 juli 2014  
B. Er is wel overeenstemming

KORTE INHOUD (GELIJKDUIDEND AAN VOORBLAD)  
Innovatieplan Xonar

---

## 1. Aanleiding.

Met ingang van 1 januari 2015 worden gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdzorg. In het transitiearrangement van Zuid-Limburg wordt uitgegaan van een budgetgarantie voor 2015 van 80% van het budget in 2012. Xonar heeft aangegeven dat zij met 80 % van hun jeugdbudget 2012 geen continuïteit van zorg en infrastructuur kon leveren.

Daar de gemeenten vanuit het Rijk de opdracht hebben om in 2015 continuïteit van zorg en infrastructuur te bewerkstelligen, is samen met de huidige financier (Provincie Limburg) in dialoog met Xonar gezocht naar een voor alle partijen acceptabele oplossing, die binnen de kaders van het transitiearrangement de continuïteit van de zorg en infrastructuur garandeert.

XONAR heeft voorstellen gedaan voor zorginnovatie en reorganisatie. Het gezamenlijke speciaal voor dit doel bijeengeroepen wethoudersoverleg Decentralisatie Jeugdzorg Zuid-Limburg en de gedeputeerde Jeugdzorg hebben in een overleg van 26 februari 2014 ingestemd met de voorgestelde lijn en de intentie uitgesproken om zo nodig de gevraagde bijdragen (€ 1,5 miljoen voor zorginnovatie en € 1,5 miljoen voor exploitatietekort 2015) ter beschikking te stellen. Echter, alvorens tot definitieve besluitvorming over te gaan is besloten om een aantal zaken inhoudelijk en financieel extern te laten toetsen. Deze toetsing is uitgevoerd door BMC.

N.a.v. het onderzoek heeft BMC de volgende conclusies en aanbevelingen gedaan:

- De voorstellen van XONAR voor zorginnovatie sluiten goed aan bij wat beoogd met de nieuwe Jeugdwet en bij de ambities van gemeenten in Zuid-Limburg (pagina 8 en 27). De voorstellen voor zorginnovatie worden door BMC onderschreven (pagina 2).
- De voorstellen van XONAR voor de reorganisatie en de keuze voor zelfsturende teams is een logische keuze. Het maakt het mogelijk om slagvaardig op veranderende omstandigheden te reageren (pagina 9 en 27). De voorstellen voor reorganisatie worden door BMC onderschreven (pagina 2).
- Het door XONAR opgestelde innovatieplan, het reorganisatieplan en de geraamde cliëntenstromen zijn realistisch (pagina 26).
- De huidige organisatie XONAR is voldoende flexibel en in control wat een randvoorwaarde is om adequaat te kunnen anticiperen op de komende veranderingen (pagina 21 en 22).
- XONAR is voldoende in control om de krimp en innovatie (in 2014 en 2015) handen en voeten te geven. De uitvoering van de voorgestelde plannen en het succes hiermee zijn bepalend voor de financiële exploitatie in 2016 en latere jaren (pagina 28).



- Het onderzoek en de voortschrijdende tijd leveren op dat in 2015 een exploitatietekort resteert van € 1,3 mln. om zorgcontinuïteit te kunnen garanderen<sup>2</sup> en dat de totale kosten voor het innovatieplan kunnen worden teruggebracht tot € 1,1 mln.<sup>3</sup> (pagina 3).
- Op onderdelen zijn de frictie- en reorganisatiekosten<sup>4</sup> ruim begroot en afhankelijk van toekomstige keuzes van XONAR zelf en van gemeenten en ook afhankelijk van toekomstige ontwikkelingen (pagina 3 en 28). Gelijkijdig zijn frictiekosten altijd inschattingen (pagina 15). Deze kosten kunnen door XONAR uit haar reserves worden gefinancierd (pagina 3 en 15).

Mede op basis van dit onderzoek adviseert de stuurgroep decentralisatie jeugdzorg Zuid-Limburg te kiezen voor scenario I hetgeen betekent:

- c. Een bijdrage ad € 1,1 mln. vanuit de gemeenten ten behoeve van innovatie, daar het innovatieplan voldoet aan de gestelde criteria gekoppeld aan het hiertoe afgezonderde innovatiebudget.. Wel dient Xonar nog een officiële aanvraag, projectplan en begroting in te dienen. Pas als deze documenten ingeleverd zijn, kan subsidiering voor het innovatieplan toegekend worden. Tevens dienen we als gemeenten de voortgang ten aanzien van de innovatie te monitoren.
- d. Een bijdrage ad € 1,3 mln. vanuit de provincie ten behoeve van het geprognosticeerde exploitatietekort 2015

## 2. Relatie met bestaand beleid.

Deze nota heeft relatie met het Regionaal Transitiearrangement Zuid-Limburg.

## 3. Gewenst beleid en mogelijke opties.

Uit het externe onderzoek blijkt op basis van de beschikbare data, dat Xonar naar verwachting zonder de financiële compensatie voor het exploitatietekort (door de provincie) en innovatie (door gemeenten) in een zodanig financiële situatie terecht zal komen dat Xonar qua beschikbaar eigen vermogen zodanig kwetsbaar wordt dat tegenvallers – ook in de vraag naar zorg – niet kunnen worden opgevangen.

Het rapport spreekt niet van (strikt) noodzakelijk omdat XONAR op basis van de huidige stand van zaken in staat lijkt om de transitiekosten in 2014 (frictie- en innovatiekosten en het exploitatietekort 2015). zelf te kunnen opvangen binnen de huidige vermogenspositie, met garanties voor zorgcontinuïteit

Op grond van het bovenstaande kunnen twee scenario's worden uitgewerkt:

1. Besluiten de gevraagde eenmalige financiële ondersteuning nu leveren.
2. Besluiten de gevraagde eenmalige financiële ondersteuning (op dit moment) niet leveren.

### *Ad 1. Gevraagde eenmalige financiële ondersteuning nu leveren*

Bijdrage gemeenten in innovatiekosten € 1,1 mln. en bijdrage provincie in exploitatietekort € 1,3 mln.

De voor- en nadelen van dit scenario op een rij gezet.

- a. Voordelen:
  - Gemeenten zorgen ervoor dat zij zorgcontinuïteit kan borgen. Evenals dat nieuwe jongeren met een zorgvraag geplaatst kunnen worden.

<sup>2</sup> Aanvankelijke prognose was € 1,5 mln.

<sup>3</sup> Aanvankelijke prognose was € 1,5 mln.

<sup>4</sup> Van € 6,3 mln.



- De bijdragen leveren een financiële basis voor de toekomst, waarmee een eventueel vanaf 2016 verder afnemende vraag beter zelfstandig door XONAR kan worden opgevangen. Inclusief de bijdragen is de kans groter dat de zorgcontinuïteit in 2016 e.v. kan worden geborgd (ook in financieel opzicht), indien sprake is van een veranderende vraag.
  - De financiële compensatie kan goed worden onderbouwd, mede op basis van de resultaten van het onderzoeksrapport.
  - Bijdragen passen binnen de financiële kaders Regionaal Transitiearrangement Zuid Limburg en het Beleidskader Jeugdzorg Limburg 2013-2016.
  - Er wordt gehandeld in lijn van het afgegeven commitment op 26 februari 2014, hetgeen de vertrouwensrelatie tussen de drie partijen ten goede komt.
  - Tegenvallers (ook in de vraag) kunnen in 2015 worden opgevangen.
  - Creëert (politieke) rust waardoor XONAR zich op zorgcontinuïteit en innovatie kan richten.
- b. Nadelen:
- Het is op dit moment onzeker om te kunnen beoordelen in hoeverre de bijdragen noodzakelijk zijn. Achteraf kan blijken dat XONAR zelf deze impuls had kunnen opbrengen. Dit nadeel kan worden ondervangen door bij de beschikbaarstelling van middelen voorwaarden te stellen, die ervoor zorgen dat middelen terugvloeien naar provincie en gemeenten, indien de financiële compensatie achteraf gezien te hoog is geweest. Dit in overeenstemming met het advies van BMC (pagina 4). Dit aspect wordt in overleg met Xonar en Provincie verder uitgewerkt.
  - Kan gemeenten en provincie in een kwetsbare positie plaatsen ten opzichte van andere jeugdzorginstellingen. Dit geldt uitdrukkelijker voor de provincie (die in een exploitatietekort voorziet) dan voor gemeenten (die hiertoe beschikbaar innovatiebudget beschikbaar stelt).

*Ad 2. Gevraagde eenmalige financiële ondersteuning nu niet leveren*

Gevraagde ondersteuning op dit moment niet leveren. Op een later moment in 2015 opnieuw beoordelen of financiële compensatie alsnog noodzakelijk is.

Gemeenten lopen indien Xonar echt in de problemen komt het risico dat zij de wettelijke opdracht om zorgcontinuïteit te borgen gedurende het jaar 2015 niet kunnen waarmaken. De huidige inzet van jeugdhulp kan in 2015 niet door anderen instellingen worden overgenomen.

De voor- en nadelen van dit scenario op een rij gezet.

- a. Voordelen:
- Eind 2015 is er meer duidelijkheid over de werkelijke financiële situatie van XONAR, het beschikbare budget van gemeenten 2016 en zijn de productieafspraken 2016 van gemeenten met XONAR bekend. Daarmee kan beter worden beoordeeld in hoeverre financiële bijdragen noodzakelijk zijn.
  - Duidelijke 'harde' toezetting naar XONAR en andere (jeugd)zorginstellingen.
- b. Nadelen:
- De zorgcontinuïteit voor 2016 kan bij het ontbreken (of het nog onduidelijk zijn) van een financiële compensatie sneller in gevaar komen.
  - Tegenvallers (ook in de vraag) kunnen in 2015 niet worden opgevangen; vragen om aanvullend budget dienen iedere keer van gemeentelijke besluitvorming te worden voorzien, wat tot (politieke) onrust leidt met eventuele imagoschade.
  - Indien eind 2015 toch een bijdrage benodigd is, dan kan dit niet met onderbouwing van het huidige BMC-onderzoek.



- Een mogelijke bijdrage eind 2015 kan niet (of onvoldoende) worden gekoppeld aan een bijdrage in de innovatiekosten, maar aan een exploitatietekort. Juist dan is aspect van precedentwerking aan de orde.
- In 2015 kan de provincie niet meer bijdragen in een compensatie aan XONAR. De egalisatiereserve jeugdzorg wordt door het rijk in 2014 teruggevorderd.

Alles overwegende , adviseert de Stuurgroep decentralisatie jeugdzorg Zuid-Limburg scenario 1,

#### **4. Duurzaamheid en gezondheid.**

N.v.t.

#### **5. Personeel & Organisatie.**

Dit besluit heeft geen gevolgen voor personeel en organisatie van gemeenten. De nieuwe Jeugdwet en de uitvoering van het Regionaal Transitiearrangement heeft wel gevolgen voor Xonar. Xonar heeft geraamd dat 118 fte ontslagen dienen te worden zodat zij uitkomen met het voor hen bestemde budget 2015. De hiermee gemoeide frictiekosten worden door Xonar zelf opgevangen. Dit staat los van de voorgestelde scenario's maar heeft betrekking op de reductie in middelen ten gevolge van aanzien van het Regionaal Transitiearrangement.

#### **6. Informatie en automatisering.**

N.v.t.

#### **7. (Duurzame) aanbestedingen.**

N.v.t.

#### **8. Beheersparagraaf IBOR.**

N.v.t.

#### **9. Financiën**

Zoals al beschreven is in de collegenota Innovatiebudget 2015 jeugd wordt aan de 18 gemeenten van Zuid- Limburg gevraagd om 2 % van het macrobudget jeugd ( € 157 mln.) beschikbaar te stellen voor innovatie (= € 3,15 mln.) ten aanzien van de zware gespecialiseerde zorg op de schaal van Zuid-Limburg. De overige 3% innovatiebudget wordt lokaal en/of subregionaal ingezet.

Mochten gemeenten instemmen met de nota innovatiebudget dan zal van dit innovatiebudget (€ 3,15 mln.) een bedrag ad € 1,1 miljoen beschikbaar worden gesteld voor Xonar.

#### **10. Voorstel.**

**Het college wordt gevraagd:**

**Conform het advies van de stuurgroep decentralisatie jeugdzorg Zuid-Limburg te kiezen voor scenario I hetgeen betekent:**



- e. Een bijdrage ad € 1,1 mln. vanuit de gemeenten ten behoeve van innovatie, daar het innovatieplan voldoet aan de gestelde criteria gekoppeld aan het hiertoe afgezonderde innovatiebudget. Wel dient Xonar nog een officiële aanvraag, projectplan en begroting in te dienen. Pas als deze documenten ingeleverd zijn, kan subsidiering voor het innovatieplan toegekend worden. Tevens dienen we als gemeenten de voortgang ten aanzien van de innovatie te monitoren.
- f. Een bijdrage ad € 1,3 mln. vanuit de provincie ten behoeve van het geprognosticeerde exploitatietekort 2015

Het innovatieplan voldoet aan de gestelde criteria van het innovatiebudget (zie bijlage 3). Wel dient Xonar nog een officiële aanvraag, projectplan en begroting in te dienen. Pas als deze documenten ingeleverd zijn, kan subsidiering voor het innovatieplan toegekend worden. Tevens dienen we als gemeenten de voortgang ten aanzien van de innovatie te monitoren. De stuurgroep stelt scenario 1 voor omdat BMC dit in hun rapport adviseert en Xonar voldoet aan de gestelde criteria die bij het innovatiebudget benoemd zijn.

Aan uw college wordt gevraagd om in te stemmen met dit voorstel.

#### **11. Vervolg / Planning.**

13 juni 2014: stuurgroep decentralisatie jeugdzorg Zuid Limburg adviseert scenario 1 en geeft aan dat dit aan de 18 gemeenten voorgelegd moet worden.

10 juli 2014: gemeenten geven uiterlijk 10 juli 2014 aan of zij kunnen instemmen met deze nota

11 juli 2014: Xonar wordt op de hoogte gebracht van het besluit van de 18 gemeenten.

*Bijlage 1 bij  
nota Xonar*

**Extern onderzoek XONAR**

**Province Limburg  
Eindrapport**

## INHOUD

<b>SAMENVATTING</b>		<b>2</b>
<b>HOOFDSTUK 1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>HOOFDSTUK 2</b>	<b>MAATREGELEN XONAR</b>	<b>7</b>
	2.1 Kader	7
	2.2 ZorgInnovatie	7
	2.3 Reorganisatie	8
<b>HOOFDSTUK 3</b>	<b>DOORREKENING MAATREGELEN</b>	<b>11</b>
	3.1 Extrapolatie naar 2015	11
	3.2 Effecten maatregelen	12
	3.3 Formatie en kostprijsberekening	13
<b>HOOFDSTUK 4</b>	<b>EENMALIGE KOSTEN</b>	<b>15</b>
	4.1 Omvang frictiekosten en reorganisatiekosten	15
	4.2 Omvang Innovatiekosten	16
	4.3 Beperken frictiekosten	17
<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>NABIJE TOEKOMST</b>	<b>21</b>
	5.1 Besturing	21
	5.2 Huisvesting	22
	5.3 Exploitatie, AMA's en Vrouwenopvang	23
	5.4 Flexibiliteit en eigen vermogen	24
<b>HOOFDSTUK 6</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>27</b>
<b>BIJLAGE 1</b>	<b>DOCUMENTEN EN BRONGEGEVENS</b>	<b>28</b>

## Samenvatting

Met ingang van 1 januari 2015 worden gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdzorg. In het transitiearrangement van Zuid-Limburg wordt uitgegaan van een budgetgarantie voor 2015 van 80% van het budget in 2012. Volgens XONAR heeft dit een directe reductie in het personeelsbestand van 118,5 fte tot gevolg. Om op deze ontwikkeling te anticiperen heeft XONAR voorstellen gedaan voor zorginnovatie en reorganisatie. De beschreven lijn wordt door de ambtelijke werkgroep onderschreven, maar diende inhoudelijk nog verder uitgewerkt en getoetst te worden.

Het gezamenlijke wethoudersoverleg Decentralisatie Jeugdzorg Zuid-Limburg en de gedeputeerde Jeugdzorg hebben vervolgens in een overleg van 26 februari 2014 ingestemd met de voorgestelde lijn en de intentie uitgesproken om zo nodig de gevraagde bijdragen (€ 1,5 miljoen voor zorginnovatie en € 1,5 miljoen voor exploitatietekort 2015) ter beschikking te stellen. Echter, alvorens tot definitieve besluitvorming over te gaan is besloten om een aantal zaken inhoudelijk en financieel extern te laten toetsen. Deze toetsing is uitgevoerd door BMC. Hieronder worden per vraag de bevindingen samengevat en van adviezen voorzien.

### Het jaar 2015

- a. toetsing op haalbaarheid en consequenties voor zorgcontinuïteit van door XONAR gehanteerde uitgangspunten voor extrapolatie van productie en kostenreductie;
- b. toetsing financiële doorrekening van XONAR (op productniveau) op haalbaarheid en consequenties, waarbij de door XONAR gehanteerde uitgangspunten en berekeningsmethodiek worden beoordeeld;
- c. beoordeling van onderbouwing van innovatiebudget en beoordeling van de innovatievoorstellen in kwalitatieve en kwantitatieve zin.

Voor raming van de omvang van zorg in 2015 heeft XONAR een lineaire extrapolatie toegepast op basis van de jaren 2010 t/m 2013. Dit is op dit moment de meest realistische benadering, omdat effecten van nieuwe interventies in de eerste lijn nog niet bekend zijn. Er is in deze jaren sprake van een geleidelijke toename van ambulante hulp en afname van residentiële hulp. Andere hulpvormen blijven redelijk stabiel. Zonder andere maatregelen komt deze extrapolatie van XONAR neer op circa € 875.000,— meerkosten in 2015 ten opzichte van 2012 om zorgcontinuïteit te kunnen garanderen. De toets van BMC komt met een iets andere berekening op een bedrag in dezelfde orde van grootte.

Voor de kostenreductie worden door XONAR twee maatregelen voorgesteld, namelijk zorginnovatie en reorganisatie. De gedane voorstellen worden door BMC onderschreven. De zorginnovatie betekent vooral een versterking van de ambulante hulp en een zekere reductie van residentiële hulp. Bij de reorganisatie wordt vooral ingezet op het werken met zelfsturende teams. Het is een organisatievorm die het mogelijk maakt om slagvaardig te reageren op veranderende omstandigheden en goed te kunnen samenwerken met andere partijen. Bovendien wordt hiermee een goede basis gelegd om meer ruimte te bieden aan professionals. De voorstellen zijn in lijn met trends uit de afgelopen jaren in Zuid-Limburg, doelen van de Jeugdwet en ambities van gemeenten in Zuid-Limburg.



Geraamd wordt dat de twee maatregelen samen leiden tot een kostenreductie van circa € 7,9 miljoen in 2015. Rekening houdend met de voorgestelde budgetgarantie van 80% en een toename van zorg met € 875.000,— (ten opzichte van 2012) resteert een exploitatietekort van circa € 1,3 miljoen om zorgcontinuïteit te kunnen garanderen. De provincie heeft de intentie uitgesproken om € 1,5 miljoen ter beschikking te stellen om dit exploitatietekort te financieren. De doorrekening van de kostenreductie op productniveau heeft BMC niet kunnen toetsen, omdat deze berekeningen nog niet zijn afgerond. Wel adviseert BMC om bij de kostprijsberekening uit te gaan van opslagpercentages in plaats van absolute bedragen en om toe te groeien van 1.150 naar 1.300 productieve uren per formatieplaats per 1 januari 2016.

Speerpunten in het innovatieplan van XONAR zijn het implementeren van nieuwe methodieken en ervoor zorgen dat de jeugdzorgwerkers adequaat zijn toegerust. Het plan van XONAR sluit goed aan bij wat wordt beoogd met de zorginnovatie. In het plan wordt een groot aantal deelprojecten onderscheiden. Geadviseerd wordt om deze deelprojecten meer te clusteren onder een aantal hoofdthema's. Dit vergemakkelijkt de interne en externe communicatie hiervoor. Geraamde inzet van uren is door BMC niet apart getoetst. Wel wordt geadviseerd om bij het plan uit te gaan van een lager uurtarief, waarbij bijvoorbeeld opslagen voor overhead en materiële kosten achterwege blijven. De totale kosten van het innovatieplan kunnen zo worden teruggebracht tot circa € 1,1 miljoen. Daarnaast wordt geadviseerd om de deelprojecten goed te spreiden over de jaren 2014 t/m 2016 en om evaluatiemomenten met gemeenten in te bouwen, zodat tussentijds goed kan worden geanticipeerd op externe ontwikkelingen. De gemeenten in Zuid-Limburg hebben de intentie uitgesproken om € 1,5 miljoen ter beschikking te stellen om de innovatie te financieren.

#### Friciekosten

- a. toetsing van de gehanteerde uitgangspunten en berekeningen en in beeld brengen van de gevolgen van de verschillende scenario's voor de toekomstige financiële positie van XONAR;
- b. beoordelen van de ambtelijk aangedragen voorstellen voor verlaging van de friciekosten.

De friciekosten worden door XONAR geraamd op € 6,3 miljoen. Het voornemen is om deze friciekosten te financieren uit de reserves van XONAR. BMC is van mening dat op onderdelen de friciekosten ruim zijn begroot. Dit geldt met name voor de onderdelen HRM, interne uren en informatiesystemen. Hierbij moet worden opgemerkt dat de hoogte van de friciekosten mede wordt bepaald door hoe de relatie tussen gemeenten en zorgaanbieders verder wordt vormgegeven. Bij partnership wordt bijvoorbeeld meer in samenspraak gezocht naar oplossingen (en bekostiging) voor knelpunten dan wanneer wordt gekozen voor aanbesteden. Zeker in het laatste geval zullen zorgaanbieders streven naar een zo degelijk mogelijke basis (reserves) als vertrekpunt.

Aangedragen voorstellen als vrijwillige vertrekregeling, openbreken sociaal plan en compensatie friciekosten door het Rijk zijn zeker instrumenten die zo mogelijk benut moeten worden om de friciekosten te beperken. Echter, BMC beveelt aan om als gemeenten actiever in te zetten op het voorkomen van friciekosten door gericht in te zetten op het begeleiden van werk naar werk.

Een gegeven is dat er in Zuid-Limburg een bepaald aantal jeugdzorgwerkers bij instellingen boventallig wordt, maar tegelijkertijd is het duidelijk dat er in Zuid-Limburg in het lokale domein (eerste lijn) vacatures ontstaan om de preventie en lichtere hulp te versterken en uit te breiden. Ook het initiatief van de provincie om met een impuls te komen in de vorm van omscholings- en arbeidsmarktfaciliteiten is in die zin een belangrijk initiatief. Daarnaast kan op termijn het initiatief van Limburg Care een belangrijke bijdrage betekenen in het verbeteren van de arbeidsmarktwerking in de zorg.

**De Jaren na 2015**

Een beeld schetsen van de door XONAR voorgestelde innovaties en hoe deze doorwerken in 2016 en later wat de financiële consequenties zijn voor de exploitatie van XONAR (in 2016, 2017 en indien mogelijk ook de jaren erna).

XONAR is mede door steun van de provincie in de afgelopen jaren financieel een solide organisatie geworden, die zelfs in staat is om de eerste reorganisatie zelf op te vangen. Op basis van de beschikbare data verwachten wij dat zonder financiële compensatie voor het exploitatietekort (door de provincie) het eigen vermogen eind 2015 uitkomt op naar schatting € 3,4 miljoen, met een vrij eigen vermogen van € 1,2 miljoen. Wanneer ook de financiële compensatie voor innovatie (door gemeenten) achterwege zou blijven, zal XONAR het resterende vrije eigen vermogen moeten aanspreken, dat daarmee zo goed als volledig verdampt. Wat dan resteert is een eigen vermogen van circa € 2,3 miljoen, waarvan € 2,1 miljoen bestemmingsreserve, opgebouwd met de verkoop van panden.

Naar verwachting krijgt de provincie van het Ministerie van VWS een aanvullende mogelijkheid om voorzieningen en reserves voor andere doeleinden in te zetten. Deze maatregel van het Ministerie van VWS maakt het mogelijk om hiermee bijvoorbeeld frictiekosten te financieren. Een totaal resterend eigen vermogen van circa € 2,3 miljoen maakt een organisatie als XONAR erg kwetsbaar. In zo'n situatie kan XONAR een eventueel verder afnemende vraag al snel niet meer zelfstandig opvangen. Op basis hiervan komt BMC tot de conclusie dat de financiële compensatie voor het geraamde exploitatietekort in 2015 en de innovatiekosten (door respectievelijk provincie en gemeenten) gewenst is. De gemeenten hebben de mogelijkheid om nadere richtlijnen te koppelen aan hun financiële compensatie voor innovatie met betrekking tot verantwoording en prestatie. Daarnaast kan er bij deze compensatie ook gekozen worden voor een meerjarenafpraak.

Ondanks het feit dat de gemeenten ervoor gekozen hebben geen meerjarige afspraken te willen aangaan, kunnen onzes inziens op dit moment beslissingen alleen ordentelijk genomen worden indien ze in een meerjarig perspectief worden geplaatst. Daarom is ons advies om als gemeenten toch te kiezen voor een overgangperiode van ten minste drie jaar. Er zijn zowel aan de kant van de gespecialiseerde zorgaanbieders als aan de kant van de preventie, toegang en lichte hulp nog te veel onzekerheden om te kunnen verwachten dat vanaf 2016 de gehele jeugdketen 'in control' is.

## Hoofdstuk 1

### Inleiding

Met ingang van 1 januari 2015 worden gemeenten verantwoordelijk voor de Jeugdzorg. In het transitiearrangement van Zuid-Limburg wordt uitgegaan van een budgetgarantie voor 2015 van 80% van het budget in 2012. Dit betekent voor XONAR in 2015 een verlaging van de inkomstenstroom met circa 20% ten opzichte van 2014. Volgens XONAR heeft dit een directe reductie in het personeelsbestand van 118,5 fte tot gevolg.

XONAR heeft in een daaropvolgend overleg met de Stuurgroep Transitie Jeugdzorg Zuid-Limburg (30 januari 2014) een voorstel geformuleerd, waarbij uitgaande van een gefaseerde afbouw van het budget de formatie ook over meerdere jaren afgebouwd kon worden. Dit voorstel was voor de gemeenten niet acceptabel, omdat de vereiste meerjarenafspraken niet pasten binnen het reeds vastgestelde transitiearrangement. Daarnaast was het voorstel primair gericht op bedrijfsmatige continuïteit. Gemeenten zijn van mening dat de inhoud en daarmee de zorgcontinuïteit primair leidend moet zijn. De vraag is of XONAR zorgcontinuïteit kan garanderen zonder tweemaal € 1,5 miljoen (van provincie en gemeenten).

Vervolgens is aan een ambtelijke werkgroep de opdracht gegeven om in dialoog met XONAR op korte termijn met een voor alle partijen acceptabele oplossing te komen, die wel binnen de kaders van het transitiearrangement de continuïteit van de zorg garandeert. In een verder overleg heeft XONAR vervolgens in de vorm van een 'houtschoolschets' de hulpvragen, de trends en innovatievoorstellen met maatregelen weergegeven en dit geflankeerd met een aantal reorganisatiemaatregelen. De daarin beschreven lijn werd door de ambtelijke werkgroep onderschreven, maar diende inhoudelijk nog verder uitgewerkt en getoetst te worden. Het doorvoeren van de innovatiemaatregelen vereist een eenmalige investering van € 1,5 miljoen. Hiervoor heeft XONAR een bijdrage gevraagd aan de gemeenten uit de binnen het transitiearrangement daarvoor beschikbare budgetten. De financiële doorrekening was door XONAR voor het totaal gemaakt, maar nog niet per productvorm/innovatiemaatregel. De eerste doorrekening van XONAR kwam, rekening houdend met de bezuiniging van 20%, na doorvoering van de innovatie en reorganisatie uit op een exploitatietekort van circa € 1,5 miljoen voor 2015. Hiervoor heeft XONAR een bijdrage gevraagd aan de provincie.

Het gezamenlijke wethoudersoverleg Decentralisatie Jeugdzorg Zuid-Limburg en de gedeputeerde Jeugdzorg hebben vervolgens in een overleg van 26 februari 2014 ingestemd met de voorgestelde lijn en de intentie uitgesproken om de gevraagde bijdragen ter beschikking te stellen. Echter, alvorens tot definitieve besluitvorming te kunnen overgaan, is besloten om een aantal zaken inhoudelijk en financieel extern te laten toetsen.

De provincie Limburg en de gemeenten in Zuid-Limburg hebben daarop opdracht gegeven aan BMC om de volgende onderwerpen te onderzoeken:

- *Het jaar 2015*
  - a. toetsing op haalbaarheid en consequenties voor zorgcontinuïteit van door XONAR gehanteerde uitgangspunten voor extrapolatie van productie en kostenreductie;
  - b. toetsing financiële doorrekening van XONAR (op productniveau) op haalbaarheid en consequenties, waarbij de door XONAR gehanteerde uitgangspunten en berekeningsmethode worden beoordeeld;

- c. beoordeling van onderbouwing van innovatiebudget en beoordeling van de innovatievoorstellen in kwalitatieve en kwantitatieve zin.
- *Friciekosten*
  - a. toetsing van de gehanteerde uitgangspunten en berekeningen en in beeld brengen van de gevolgen van de verschillende scenario's voor de toekomstige financiële positie van XONAR;
  - b. beoordelen van de ambtelijk aangedragen voorstellen voor verlaging van de frictiekosten.
- *De jaren na 2015*

Een beeld schetsen van de door XONAR voorgestelde innovaties en hoe deze doorwerken in 2016 en later wat de financiële consequenties zijn voor de exploitatie van XONAR (in 2016, 2017 en indien mogelijk ook de jaren erna).

In het kader van dit onderzoek is er een documentenanalyse uitgevoerd, zijn er aanvullende gegevens opgevraagd, hebben er gesprekken plaatsgevonden met bestuurder en controller van XONAR en hebben er groepsinterviews plaatsgevonden met vertegenwoordigers van leidinggevenden, uitvoerenden en ondersteuning. Tussentijds is er in het ambtelijk overleg gesproken over de eerste bevindingen en de voortgang van het proces en vervolgens is het conceptrapport in het ambtelijk overleg besproken.

## Hoofdstuk 2

### Maatregelen XONAR

#### 2.1 Kader

Gemeenten zijn vanaf 1 januari 2015 integraal verantwoordelijk voor de jeugdzorg. In het Regionale Transitiearrangement Zuid-Limburg (oktober 2013) is voor instellingen een budgetgarantie afgesproken van 80% van het budget van 2012. Belangrijk is dat er ook gedurende de overgangperiode continuïteit van zorg wordt geboden. Landelijk is afgesproken dat continueren van zorg geldt gedurende één jaar voor cliënten die daar per 31 december 2014 recht op hebben. Dit betreft zittende cliënten en wachtende cliënten. Voor pleegzorg geldt geen maximale termijn en ook sommige door de rechter of door het OM opgelegde maatregelen kunnen een langere looptijd hebben dan één jaar. Gemeenten in Zuid-Limburg garanderen dat de infrastructuur voor alle vormen van zorg voor jeugd in 2015 gehandhaafd blijft. Aanbieders met een vestiging in Limburg ontvangen in 2015 budget (80%) om hiermee zowel zorg te continueren als nieuwe instroom op te vangen. Over de hulp aan nieuwe cliënten worden nog nadere afspraken gemaakt met de zorgaanbieders.

Om op deze verandering te anticiperen heeft XONAR de keuze gemaakt om twee soorten maatregelen te nemen, namelijk enerzijds innoveren en anderzijds reorganiseren. In de volgende paragrafen wordt op beide maatregelen nader ingegaan.

#### 2.2 Zorginnovatie

In de 'houtschoolschets' heeft XONAR een aantal voorstellen voor zorginnovatie gedaan om in te spelen op de situatie per 1 januari 2015. De hoofdlijnen van deze voorstellen zijn:

- pleegzorg:
  - handhaven en versterken;
- verblijf 24-uurs:
  - ontwikkelen van twee nieuwe gezinshuizen;
  - afbouwen van twee behandelgroepen in 2014 en drie tot vier behandelgroepen in 2015;
  - in 2015 resteren dan acht of negen behandelgroepen en één crisisgroep;
- dagbehandeling/verblijf deeltijd:
  - geleidelijke afbouw MKD's;
  - paramedici bekostigen via Zorgverzekeringswet;
  - inzet expertise door onder andere coaching bij peuterspeelzalen, kinderdagverblijven en scholen;
- ambulante hulp:
  - versterken ambulante hulp met name voor crisissituaties, vechtscheidingen, trauma en geweld;
  - Intensieve Orthopedagogische Gezinsbegeleiding (IOG).

Belangrijk is dat de voorstellen van XONAR, als gespecialiseerde jeugdzorginstelling, aansluiten bij datgene wat wordt beoogd met de Jeugdwet en bij de ambities van de gemeenten in Zuid-Limburg. Met de Jeugdwet wordt vooral gestreefd naar meer preventie, inzet eigen kracht, ontzorgen, integrale hulp en meer ruimte voor professionals.

De ambities van de gemeenten in Zuid-Limburg zijn:

- meer ruimte geven aan eigen verantwoordelijkheid en kracht van jeugdigen en ouders;
- de pedagogische omgeving van het kind versterken;
- tijdig signaleren én meteen actie ondernemen;
- hulp is licht waar het kan, zwaar waar het moet;
- integraal, alle leefgebieden betrokken;
- veiligheid en rechtsbescherming voor de jeugdige;
- sterk door samenwerken en resultaatgericht (effectiviteit en efficiëntie);
- couleur locale (kernen, buurten, omgeving van kinderen verschillen van elkaar).

De conclusie van BMC is dat de voorstellen van XONAR voor zorginnovatie goed aansluiten bij wat wordt beoogd met de nieuwe Jeugdwet en bij de ambities van gemeenten in Zuid-Limburg. Zo wordt er door XONAR bijgedragen aan het meer inzetten op eigen kracht en aan demedicalisatie door met name de ambulante hulp te versterken, residentiële hulp te reduceren en door expertise van daghulp tevens in te zetten ter ondersteuning van professionals die werkzaam zijn op de vindplaatsen. Daarnaast draagt het versterken van ambulante hulp bij aan doelmatigheid, omdat verwacht mag worden dat hiermee de instroom voor de veelal duurdere residentiële hulp kan worden teruggedrongen. Er dient wel voor gewaakt te worden dat er in de regio voldoende capaciteit voor residentiële hulp resteert, omdat er altijd groepen zullen zijn waarvoor uithuisplaatsing niet te vermijden is. De voorstellen zijn ook in lijn met trends uit de afgelopen jaren (zie hoofdstuk 3).

De in het Innovatieplan XONAR 2014-2016 benoemde deelprojecten sluiten goed aan bij de gewenste ontwikkelingen. Implementeren van nieuwe methodieken en ervoor zorgen dat de jeugdzorgwerkers adequaat zijn toegerust zijn hierbij de belangrijkste speerpunten. Er worden in het plan veel verschillende deelprojecten onderscheiden. Geadviseerd wordt om deze deelprojecten meer te clusteren onder een aantal hoofdthema's. Dit vergemakkelijkt het goed in beeld houden van de essentie van de innovatie en de interne en externe communicatie hierover. Het betreft een ambitieus plan. Het plan is haalbaar, maar wij adviseren hierbij duidelijk te faseren en te zorgen voor een goede spreiding van de deelprojecten over de jaren 2014 tot en met 2016. Dit biedt meer ruimte voor afstemming met andere partijen en anticipatie op relevante ontwikkelingen in het jeugdbeleid in Zuid-Limburg. Verder wordt aanbevolen om halfjaarlijkse evaluatiemomenten met de gemeenten in te bouwen om de voortgang te bespreken en indien gewenst bij te sturen in de deelprojecten.

### 2.3 Reorganisatie

Het doel van XONAR bij de reorganisatie is om, zo veel mogelijk, continuïteit te bieden aan cliënten, pleegouders, medewerkers en externe stakeholders, door de specialistische expertise van XONAR te voorzien van een gezonde financiële huishouding en het primaire proces te laten aansluiten bij de wensen van de financier en de cliënt. Het secundaire proces en de aanwezige structuren zullen deze doelen efficiënt ondersteunen.

XONAR wil dat haar hulpverlening zo goed mogelijk aansluit bij de (leef)omgeving van cliënten, van ouders en van pleegouders. De veelal hoogcomplexe zorg die XONAR biedt bestaat vaak uit meer dan één vorm van hulpverlening. Dit vraagt om goede coördinatie en flexibiliteit in de organisatie. Als dit niet op orde is, vertraagt dit ook het hulpverleningsproces.

XONAR kiest ervoor te gaan werken met zelfsturende teams. In de nieuwe structuur zullen zelfsturende teams in de decentrale eenheden inhoudelijk en bedrijfsmatig verantwoordelijk worden voor het totale proces waarin de zorg en hulpverlening tot stand komt. De duale verantwoordelijkheid van de huidige organisatie is in de nieuwe organisatie gedelegeerd naar de uitvoerende processen. De redenen waarom men kiest voor zelfsturende teams zijn:

- Van cliënten en burgers wordt gevraagd om zelf verantwoordelijkheid te nemen en in hun kracht te gaan staan; het is een logische stap om van professionals een soortgelijke grondhouding te vragen.
- Ontwikkelingen in het sociaal domein vragen van de medewerkers de volgende competenties: respectvol en integer voor cliënten, klanten en elkaar, betrouwbaar en transparant, vraaggericht, trots op kwaliteit, ondernemend, kennis en expertise kunnen ontwikkelen en delen, verandering- en bereid tot samenwerking.
- Het werken vanuit de uitgangspunten van zelfsturende teams versterkt deze kerncompetenties van medewerkers: het worden professionals met een autonome verantwoordelijkheid binnen kaders; dit verhoogt de kwaliteit van werken én de mogelijkheden voor professionals zowel binnen als buiten de organisatie.
- Er moet fors worden bezuinigd op de overhead.

De conclusie van BMC is dat de keuze voor zelfsturende teams bij de reorganisatie een logische keuze is. Het is een organisatievorm die het mogelijk maakt om slagvaardig te reageren op veranderende omstandigheden en goed te kunnen samenwerken met andere partijen en domeinen op het gemeentelijk niveau. Een subregionale ordening binnen Zuid-Limburg is hierbij wel gewenst, om de lokale aansluiting beter te kunnen maken. Het is terecht dat het werken met zelfsturende teams en dus ook meer ruimte voor professionals door XONAR wordt gezien als een logische stap in het vertengde van de hedendaagse kijk op hulpverlening, waarbij eigen kracht en ondersteunen in plaats van overnemen centraal staan.

Met zelfsturende teams kan worden gewerkt met kortere lijnen en kan de benodigde ondersteuning (overhead) beperkter zijn. Belangrijke randvoorwaarden zijn wel dat de organisatie moet beschikken over goed opgeleide professionals die de geboden ruimte (zelfstandigheid) goed kunnen invullen. Dit mag niet worden verwaarloosd, anders worden de beoogde doelen zeker niet bereikt. Hetzelfde geldt voor de aanwezigheid van een heldere visie en duidelijke kaders waarbinnen de zelfsturende teams opereren. Het klinkt misschien onlogisch, maar vanuit het oogpunt van besturing zijn zeker bij het werken met zelfsturende teams helder geformuleerde kaders onmisbaar.

Voor het vervolgtraject met betrekking tot het implementeren van de zelfsturende teams formuleren wij de volgende aandachtspunten:

- **Borging aansluiting tussen zorgvormen**  
Het is niet te verwachten dat elk zelfsturend team operationeel verantwoordelijk wordt voor een deel van de residentiële hulp en daghulp, omdat deze zorgvormen wellicht meer centraal zullen worden aangestuurd. Belangrijk voor cliënten die tot deze doelgroep behoren is dat XONAR ervoor zorgt dat de vanzelfsprekende aansluiting tussen de ambulante en de verblijfsfunctie blijft bestaan.
- **Kaders expliciteren**  
Zowel voor de leiding van XONAR als de gemeenten als opdrachtgever is het van belang dat deze helder zijn over visie en opdracht. XONAR zal daarnaast zelf de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de zelfsturende teams goed moeten expliciteren.

- **Regeldruk**

Door de korte lijnen en door het bladen van vertrouwen kan veel regeldruk worden vermeden. Tegelijkertijd is het wel van belang dat financiers (gemeenten) ook dusdanige productieafspraken maken dat enerzijds flexibiliteit kan worden geboden om als uitvoerende organisatie adequaat in te spelen op de cliëntvragen en er anderzijds geen bureaucratie ontstaat door ingewikkelde registratiesystemen en verantwoordingseisen.



## Hoofdstuk 3

### Doorrekening maatregelen

#### 3.1 Extrapolatie naar 2015

Het budget van XONAR bedroeg in 2012 € 41.872.740,—. Met de budgetgarantie van 80% komt dit voor 2015 neer op een subsidie van maximaal € 33.498.192,—. Op basis van een lineaire extrapolatie van de hulpverlening over de jaren 2010 tot en met 2013 raamt XONAR het budget voor 2015 bij continuering van bestaand beleid op € 42.747.385,— in totaal. Dit is een toename van het budget ten opzichte van 2012 met € 874.645,—.

De raming van deze toename door XONAR is door ons getoetst op basis van het aantal cliënten per zorgvorm (op 31 december) van XONAR in de afgelopen jaren (zie onderstaande tabel). Bij deze tabel moet worden opgemerkt dat er dubbel tellingen voorkomen, omdat dezelfde cliënten meer dan één zorgvorm kunnen ontvangen (bijvoorbeeld een combinatie van jeugdhulp en verblijf).

Tabel: Aantal unieke cliënten per zorgvorm per jaar (op 31 december)

Zorgvorm	2008	2010	2011	2012	2013	Trend 2010-2013
Jeugdhulp	814	943	1.073	1.200	1.333	toename 130/jaar
Verblijf deeltijd	210	230	243	217	211	stabiel
Verblijf 24-uurs	239	155	131	132	119	afname 10/jaar
Verblijf pleegzorg	544	555	550	557	540	stabiel
Spoedeisende zorg	25	16	17	16	23	stabiel

Op basis van deze gegevens kan worden geconcludeerd dat voor verblijf in deeltijd, pleegzorg en spoedeisende zorg (met verblijf) het aantal cliënten over de jaren heen relatief stabiel was. Voor jeugdhulp (ambulante hulp) was er sprake van een geleidelijke toename met gemiddeld circa 130 cliënten per jaar en voor residentiële hulp was er sprake van een lichte afname met gemiddeld circa 10 cliënten per jaar.

In onderstaande tabel wordt doorgerekend wat de meerkosten zijn van deze twee trends voor 2015 ten opzichte van 2012 (bij ongewijzigd beleid). Hierbij is uitgegaan van een gemiddelde prijs van € 6.000,— voor jeugdhulp en € 50.000,— voor residentieel verblijf.

Tabel: raming meerkosten 2015 van trend 2010-2013

Zorgvorm	Prijs (euro/cliënt)	Aantal (cliënten)	Kosten (euro)
Jeugdhulp	6.000	390	+ 2.340.000
Verblijf 24-uurs	50.000	30	- 1.500.000
Totaal (euro)			840.000

Geconcludeerd kan worden dat de door XONAR geraamde meerkosten (€ 874.645,—) voor 2015 goed aansluiten bij de door BMC geraamde meerkosten (€ 840.000,—) voor 2015.

### 3.2 Effecten maatregelen

In onderstaande tabel worden de door XONAR berekende effecten van de maatregelen (zorginnovatie en reorganisatie) op de totale kosten en het aantal modules per zorgvorm samengevat. De voorgenomen zorginnovatie leidt na extrapolatie voor 2015 zoals bedoeld nog tot een reductie van het aantal modules verblijf (zowel 24-uurs als deeltijd). Het aantal modules ambulante hulp (crisis en jeugdzorg) is na extrapolatie constant gehouden. Er is door de extrapolatie dus wel al sprake van een toename van ambulante hulp ten opzichte van bijvoorbeeld 2014 en er komt ambulante hulp beschikbaar die niet moet worden geboden in combinatie met residentiële hulp. Bij de zorginnovatie op dit terrein ligt de nadruk meer op het versterken van de ambulante hulp dan op substantiële uitbreiding van de omvang (zie hiervoor).

De zorginnovatie leidt voor 2015 tot een reductie van de kosten met circa € 4,4 miljoen. Dit is dus vooral het gevolg van reductie van de capaciteit residentieel en deeltijd. Als gevolg van de reorganisatie verandert niet het aantal modules, maar veranderen wel de kosten.

Door de reorganisatie vindt voor 2015 een verdere daling van de kosten plaats van circa € 3,5 miljoen. Dit is vooral een gevolg van het inkrimpen van het personeelsbestand bij de reorganisatie (zie ook 3.3.).

*Tabel: Raming aantal modules per zorgvorm per maatregel (2015)*

Zorgvorm	extrapolatie	na innovatie	na innovatie en reorganisatie
Behandelgroep crisis	169	169	169
Jeugdhulp crisis (ambulant)	482	482	482
Jeugdzorg (ambulant)	3.158	3.147	3.147
Verblijf 24 uur	255	216	216
Deeltijd verblijf	422	339	339
Pleegzorg	635	635	635
<b>Totaal (cliënten / modules)</b>	<b>5.122</b>	<b>4.988</b>	<b>4.988</b>
<b>Totaal (euro's)</b>	<b>€ 42.747.385</b>	<b>€ 38.337.416</b>	<b>€ 34.838.755</b>
Maximale subsidie 2015: 80% van (subsidie 2014, prijsspeel 2012)			€ 33.498.192
<b>Tekort</b>			<b>€ 1.340.563</b>

De twee maatregelen samen leiden dus tot een kostenreductie van circa € 7,9 miljoen. Bij een budgetgarantie van 80% resteert in dit geval een tekort van circa € 1,3 miljoen (zie tabel). Voor dit tekort in 2015 heeft de provincie aangeboden € 1.5 miljoen beschikbaar te stellen.

In onderstaande tabel wordt berekend welk budget er nodig is voor het continueren van zorg (zittende cliënten en wachtlijstcliënten op 31 december 2014) en welk budget er in 2015 resteert voor nieuwe cliënten.

**Tabel: Berekening budget voor nieuwe instroom 2015**

Onderdeel	Clënten	Subtotaal	Totaal
		euro	euro
Budget 2014 (prijspeil 2012)			€ 41.872.733
korting -/-			€ 8.374.541
Prognose budget 2015			€ 33.498.192
Raming budgetclaim 2015 voor lopende trajecten 2014			
Claim budget per 31-12-2014	1.793	€ 14.233.279	
Wachlijst per 31-12-2014	72	€ 624.496	
Totaal benodigd budget continuïteit lopende trajecten + wachlijst 2014	1.865		€ 14.857.775
Beschikbaar budget voor nieuwe instroom 2015			€ 18.640.417
Totaal raming budget 2015 XONAR	4.988	€ 34.838.755	
Waarvan lopende trajecten en wachlijst 2014	1.865	€ 14.857.775	
Prognose benodigd budget voor nieuwe cliënten	3.123		€ 19.980.980
Geraamd tekort budget 2015			-€ 1.340.563

### 3.3 Formatie en kostprijsberekening

De reorganisatie heeft een groot effect op de personeelssamenstelling. In onderstaande tabel wordt het formatieoverzicht van voor en na de reorganisatie gepresenteerd. De organisatie krimpt na de reorganisatie in totaal met 16,45%, waarbij het primaire proces in verhouding het minste krimpt (14,3%).

Uitgangspositie bij de reorganisatie was een reductie van 118,5 fte, waarvan inmiddels via natuurlijk verloop 15,3 fte is ingevuld. Hiermee resteert nog een reductie van 103,2 fte, waarvan 79,03 fte in 2014 al gerealiseerd moet worden en 24 fte in volgende jaren.

Het afbouwen van de formatie binnen het primaire proces verloopt, mede door de vrijwillige vertrekregeling waar relatief veel belangstelling voor is, voortvarend. De extra ruimte die ontstaat door extra verloop kan worden benut om opnieuw een flexibele schil op te bouwen om mogelijke krimp vanaf 2016 te kunnen opvangen.

**Tabel: Formatieoverzicht in 2014**

Bedrijfsonderdeel	Uitgangssituatie			Verloop		
	Werkelijke formatie	Formatie wordt	Boventallig	Tijdelijk contract	Vrijwillig vertrek	Boventallig contract onbepaalde tijd
	1-3-2014	1-7-2014				
Primair	349,69	299,6	50,09	28,87	29,51	-8,29
Overhead primair	35,28	24,85	10,43	7,17	2,78	0,48
Overhead	95,49	50,5	44,99	12,78	15,94	16,27
Nieuwe functies overhead		26,48	-26,48			-26,48

Totaal formatie	480,46	401,43	79,03	48,82	48,23	-18,02
-----------------	--------	--------	-------	-------	-------	--------

Aan de in 3.2 gepresenteerde bevindingen ligt voor kostprijsberekening, naast het formatie-overzicht, een aantal andere uitgangspunten ten grondslag. De belangrijkste hiervan zijn:

- Salariskosten, conform CAO 2014
- 1.150 directe uren/formatieplaats
- Opslagen:
  - Sociale lasten 23,7%
  - Overhead 21,1%
  - Materieel 4,4%
  - Cliëntgebonden kosten 17,0%

Voor de productiviteit wordt vaak uitgegaan van 1.300 uren per formatieplaats (onder andere Normprijsonderzoek, Deloitte 2006). Zeker voor ambulante hulp en pleegzorg kan dit invloed hebben op de kosten. Bij residentiële hulp en daghulp is het effect mogelijk minder groot, omdat hierbij voor de bezetting wordt uitgegaan van dienstroosters. Indirecte activiteiten worden dan deels uitgevoerd tijdens rustige momenten op de groep. Geadviseerd wordt om geleidelijk toe te groeien naar 1.300 productieve uren per formatieplaats, maar om de organisatie hier nu nog niet extra mee te belasten tijdens de zorginnovatie en reorganisatie. Het terugdringen van het ziekteverzuim van 7,4 naar 4,0% draagt ook bij aan een winst van 40 productieve uren per formatieplaats.

Naast het verhogen van de productiviteit zijn voor XONAR de volgende elementen beïnvloedbaar:

- functiegebouw (na reorganisatie);
- reductiekosten externe inhuur;
- terugdringen overhead (opgenomen in het reorganisatieplan).

De kostprijzen worden momenteel opgebouwd met vaste opslagen in plaats van toerekening met een opslagpercentage. Hierdoor ontstaan bij de lichte functie onevenredige opslagen voor overhead en materieel. Wij adviseren om bij kostprijsberekening uit te gaan van opslagpercentages.

Wij kunnen geen uitspraken doen over de mate waarin de kostenprijzen van producten verlaagd worden, aangezien deze berekeningen nog niet gereed zijn. Het zal echter duidelijk zijn dat door de reorganisatie hierin nogal substantiële veranderingen kunnen optreden.

## Hoofdstuk 4

### Enmalige kosten

#### 4.1 Omvang frictiekosten en reorganisatiekosten

In onderstaande tabel worden de eenmalige kosten (frictiekosten en reorganisatiekosten) gepresenteerd zoals door XONAR geraamd op 30 januari 2014.

Tabel: overzicht frictie- en reorganisatiekosten

Onderdeel	Kosten	Totaal
	euro	euro
Personeel	3.057.125	
Inhuur HRM	450.000	
Advocaat- en juridische kosten	300.000	
<b>Frictiekosten personeel</b>		<b>3.807.125</b>
Accountantskosten	100.000	
Organisatie en advies	150.000	
Verhuiskosten en aanpassing vastgoed	750.000	
<b>Frictiekosten organisatie</b>		<b>1.000.000</b>
Extra inhuur personeel herinrichting		
Processen en opzetten organisatie	660.000	
Inhuur personeel voor calamiteiten	280.000	
Aanpassing informatiesysteem	550.000	
<b>Reorganisatiekosten en vernieuwing</b>		<b>1.490.000</b>
<b>Totaal frictie- en reorganisatiekosten</b>		<b>6.297.125</b>

De totale frictiekosten en reorganisatiekosten worden geraamd op € 6,3 miljoen. Hiervoor zal door XONAR een voorziening worden getroffen ten laste van het resultaat 2013. XONAR heeft uitstel gevraagd voor het opleveren van de jaarrekening 2013, mede omdat de frictiekosten personeel nog niet definitief zijn en daarmee de definitieve bepaling van de hoogte van die voorziening nog niet kan plaatsvinden. XONAR heeft met hulp van de provincie reserves kunnen opbouwen voor tegenvallers na 2014. Deze zijn echter ook nodig om door middel van de voorziening de geraamde frictie- en reorganisatiekosten te kunnen dragen.

De frictiekosten zijn uiteraard gecalculeerd op basis van inschattingen. BMC is van mening dat verschillende posten ruim zijn begroot en afhankelijk zijn van toekomstige keuzes van XONAR zelf, maar ook van de gemeenten en van verdere ontwikkelingen. Zo zijn de kosten voor HRM geraamd op basis van externe inhuur (€ 450.000,-). Gezien het langlopende traject kan er ook gekozen worden voor een tijdelijk contract. Voor het herinrichten van processen worden ook interne uren van vast personeel geraamd (€ 660.000,-). Deze raming vinden wij gezien de huidige norm voor productiviteit aan de hoge kant. Daarnaast zijn bijvoorbeeld de kosten voor het aanpassen van informatiesystemen (€ 550.000,-) mede afhankelijk van keuzes die de gemeenten zullen gaan maken omtrent de gewenste informatievoorziening.

Wat betreft de hoogte van de geraamde frictiekosten dient nog een meer algemene opmerking te worden gemaakt. Wat reëel is om aan frictiekosten te rammen is in feite mede afhankelijk van hoe de gemeenten en zorgaanbieders zich ten opzichte van elkaar zullen gaan gedragen. Indien gekozen wordt voor partnership, wordt meer in gezamenlijkheid gezocht naar een oplossing van knelpunten (en bekostiging), maar wanneer gemeenten van het begin af aan inzetten op aanbesteden en concurrentie, leidt dit tot hogere frictiekosten en stelt dit hogere eisen aan de kracht (en reserves) van zorgaanbieders. Bij partnership valt te verwachten dat bijvoorbeeld gemeenten ook gezamenlijk middelen inzetten om te komen tot uniformering van de informatievoorziening en werkwijzen tussen verschillende zorgaanbieders. Bij aanbesteden is dit minder vanzelfsprekend. Zeker omdat er nog zo veel uitvoeringsvragen zijn en er onduidelijkheid bestaat over de effectiviteit van nieuwe werkwijzen, adviseren wij om zeker de eerste jaren te kiezen voor partnership.

#### 4.2 Omvang innovatiekosten

In onderstaande tabel wordt de raming van de innovatiekosten samengevat. De totale kosten worden geraamd op € 1,5 miljoen. De projecturen zijn vooral bestemd voor de inzet van interne medewerkers. Tot de materiële kosten worden onder andere bepaalde ICT-/techniekkosten (€ 50.000,—) en kosten voor sluiting gebouwen/afbouwen groepen (€ 50.000,—) gerekend.

*Tabel: Raming innovatiekosten*

Onderdeel	Uren	Kosten (euro)
Projecturen	11.490	1.081.570
Inhuur externen		147.000
Materiële kosten		140.000
Projectmanagement		168.000
<b>Totaal</b>		<b>1.536.570</b>

Voor de raming van de kosten voor projecturen komt het gemiddelde uurtarief in feite neer op € 94,13. Dit is een tarief gebaseerd op 1.150 productieve uren/fte en bevat opslagen voor overhead en materiële kosten. Voor dienstverlening zijn dergelijke opslagen gebruikelijk, maar voor innovatieprojecten (voor de eigen organisatie) kunnen deze toeslagen eigenlijk achterwege blijven. Immers, de overhead en materiële kosten van de organisatie zijn al gedekt door de reguliere dienstverlening. Daarnaast stellen we voor om voor de innovatieprojecten uit te gaan van 1.300 productieve uren/fte. Elders in dit rapport stellen wij voor om geleidelijk toe te groeien naar deze norm, maar bij de innovatieprojecten gaat het veelal om additionele uren voor medewerkers, waardoor deze norm gemakkelijker te realiseren is.

Door het achterwege laten van opslagen voor overhead en materiële kosten en uit te gaan van 1.300 productieve uren/fte komen wij uit op een gemiddeld uurtarief van circa € 58,82, waarmee de totale kosten voor projecturen uitkomen op circa € 675.841,—. Daarnaast stellen wij voor om de opgevoerde kosten voor 'sluiting gebouwen/afbouwen groepen' (€ 50.000,—) te rekenen tot de frictiekosten.

Samenvattend komt het erop neer dat met bovenstaande uitgangspunten de totale innovatiekosten kunnen worden geraamd op € 1.080.842,—, oftewel € 455.728,— lager dan het oorspronkelijk geraamde bedrag. Het gaat hier om schattingen en dus kunnen werkelijke kosten altijd hoger of lager uitvallen. Afgesproken kan worden dat XONAR een specifieke verantwoording geeft aan gemeenten omtrent de in het kader van innovatie gedane uitgaven.

#### 4.3 Beperken frictiekosten

In een rapport van het Transitiebureau Jeugd (september 2013) worden denkrichtingen aangegeven om de frictiekosten te beperken. Deze denkrichtingen worden ingedeeld in vier categorieën, namelijk:

- **Vroegtijdig voorkomen van frictiekosten**  
Een van de meest effectieve methoden om frictiekosten te verminderen is het vroeg verschaffen van duidelijkheid aan aanbieders over de verwachte omzetontwikkelingen. Instellingen zijn dan in staat om hun bedrijfsvoering vroegtijdig aan te passen en kunnen zo frictiekosten voorkomen.  
Voorbeelden zijn: tijdig beleidskeuzes maken, voorlichting geven over fiscale regels en opstellen van scenario's.
- **Verminderen van budgetschommelingen**  
Om de budgetschommelingen te verminderen zijn vooral de gemeenten aan zet.  
Voorbeelden zijn: kiezen voor een 'zachte landing'/budgetgaranties voor huidige aanbieders en meerjarige aanbestedingstermijnen en subsidieverordeningen.
- **Coördinatie op regionaal niveau**  
Voor een deel zijn dit afspraken met betrekking tot het beperken van frictiekosten die optreden bij de efficiencymaatregelen die bij deze transitie worden genomen.  
Voorbeelden zijn: bekostigingsafspraken maken, regiopersoneel in plaats van externen inzetten, 'mens volgt werk' principe toepassen, pilot integrale teams om goed zicht te krijgen op mogelijk frictiekosten, regionale arbeidspools ontwikkelen, crisisdiensten samenvoegen, dubbelingen in het aanbod en/of proces verminderen, de rol van cao's, gemeenschappelijk eigendom en/of beheer van gebouwen en overname en nieuwe inzet van vastgoed.
- **Kosten flexibiliseren op organisatieniveau**  
Voor een deel zijn dit afspraken met betrekking tot het beperken van frictiekosten die optreden bij de efficiencymaatregelen die bij deze transitie worden genomen.  
Voorbeelden zijn: invoeren personeelsstop i.c. stoppen met het bieden van vaste contracten, strategische personeelsplanning, detachingsconstructies opzetten en multi-inzetbaarheid van vastgoed vergroten.

BMC is gevraagd om de ambtelijk ingebrachte voorstellen/ideeën om de frictiekosten te beperken (26 februari 2014) nader te beoordelen. Het gaat om: begeleiding van werk naar werk, vrijwillige vertrekregeling, impuls mobiliteit, openbreken sociaal plan en compensatie frictiekosten door het Rijk. We vinden in dit verband de begeleiding van werk naar werk en de impuls van mobiliteit het meest belangrijk. Dit zijn terreinen waarop door gemeenten en provincie op dit moment constructief (preventief) beleid gevoerd kan worden.

Wij vermoeden dat dit soort interventies ook werden bedoeld toen de TSJ aangaf dat uit het Regionale Transitiearrangement Zuid-Limburg niet blijkt op welke wijze de frictiekosten worden beperkt (november 2013).

De kansen met de drie andere ambtelijke voorstellen (vrijwillige vertrekregeling, openbreken sociaal akkoord en compensatie van frictiekosten door het Rijk) moeten uiteraard wel worden benut, maar zijn van een andere orde en bieden voor gemeenten in de regio Zuid-Limburg zelf minder beïnvloedingsmogelijkheden. Bovendien ligt bij deze voorstellen de nadruk wel op beperken van frictiekosten, maar niet op voorkomen ervan. Ook in de denkrichtingen van het Transitiebureau Jeugd, zoals hierboven wordt samengevat, ligt de focus meer op het zo veel mogelijk voorkomen van frictiekosten.

- **Werk naar werk**

Ten minste driekwart van de kosten in de jeugdzorg bestaat uit personeelskosten.

Frictiekosten bij de transitie zullen dus vooral samenhangen met personele verplichtingen.

Een beleid gericht op het begeleiden van werk naar werk kan daarom in principe het meest effectieve middel zijn om de frictiekosten te beperken of te voorkomen.

Begrijpelijk is dat gemeenten in Zuid-Limburg niet hebben gekozen voor een budgetgarantie van 100%. Minder duidelijk is waarom er niet is gekozen voor meerjarige afspraken om een zachte landing (met geleidelijke afbouw van personeelsbestand) beter mogelijk te maken. Hierbij zou dan ook meer tijd beschikbaar zijn om mensen gericht te begeleiden van werk naar werk. Een gegeven is dat er in Zuid-Limburg een bepaald aantal jeugdzorgwerkers bij instellingen boventallig wordt, maar tegelijkertijd is het duidelijk dat in Zuid-Limburg in het lokale domein (eerste lijn) vacatures ontstaan om de preventie en lichtere hulp te versterken en uit te breiden. Zoals bedoeld door het Transitiebureau Jeugd, zouden er scenario's opgesteld kunnen worden om mensen te begeleiden van werk naar werk.

In onderstaande tabel wordt een typering gegeven van de expertise van het personeel bij XONAR in het primaire proces.

**Tabel: Typering expertise personeel XONAR**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogisch medewerker en pedagogische gezinsbegeleider (41%)<br/>mbo/hbo-niveau, veelal SPH</li> <li>• Begeleiders pleegzorg (10%)<br/>Alles hbo, veelal SPH</li> <li>• Ambulante hulpverleners A en B (35%)<br/>Alles hbo, veelal SPH</li> <li>• Gedragswetenschappers (7%)<br/>Alles wo, geregistreerd via NVO of NIP</li> <li>• Vrouwenopvang, overig (7%)</li> </ul> |
|--|

Het zijn allemaal medewerkers met expertise op het terrein van 'opvoeden en opgroeien'. Bepaalde deskundigheidsbevordering of training is misschien noodzakelijk voor deze mensen, maar dat zal vaak vereist zijn in dit nieuwe werkveld. Om een goede match te kunnen maken zou er bijvoorbeeld niet alleen gekeken moeten worden naar boventalligen; in feite zouden alle XONAR-medewerkers in de gelegenheid gesteld kunnen worden om te solliciteren op vacatures. XONAR zou dit toejuichen, omdat dit er levens aan kan bijdragen de flexibele schil bij XONAR te vergroten om eventuele bezuinigingen in volgende jaren beter te kunnen opvangen.

Overigens kan hierbij in overgangperiodes of blijvend gewerkt worden met detachingsconstructies, zoals ook voorgesteld door het Transitiebureau Jeugd. In dit



verband is het van belang om op te merken dat onlangs duidelijk is geworden dat de btw-vrijstelling voor de jeugdzorg blijft bestaan. Indien gemeenten bij de invulling van de functies in de 1e lijn willen kijken naar de beschikbaar komende expertises bij de jeugdzorginstellingen, kan een substantieel deel van de frictiekosten voorkomen worden. Bovendien blijft die expertise en langjarig opgebouwde ervaring behouden voor de jeugdzorg.

- **Impuls mobiliteit**

Het vanuit de zorginstellingen zelf ontstane initiatief 'Limburg Care' kan een wezenlijke bijdrage gaan leveren aan het van werk tot werk brengen van boventallige zorgmedewerkers. De provincie vindt dit een goed initiatief en ondersteunt het plan om op zo kort mogelijke termijn tot nadere invulling te komen. Intussen geeft de provincie na overleg met de zorginstellingen een extra impuls door middel van het faciliteren van medewerkers voor omscholing, loopbaanoriëntatie en begeleiding op de arbeidsmarkt. De faciliteiten worden vooralsnog voor 80 personen aangeboden en ingevuld door het Mobiliteitscentrum Jeugdzorg, tot het moment dat Limburg Care operationeel is. Hiervoor is een bedrag gereserveerd van € 140.000,—. Wel beperkt deze impuls zich tot degenen die nu gebruikmaken van de vrijwillige vertrekregeling om het gebruik hiervan extra te stimuleren. Voor begeleiding van de resterende boventallige medewerkers zal XONAR in samenwerking met Limburg Care een pilot inrichten.

- **Overige voorstellen**

Een vrijwillige vertrekregeling kan eraan bijdragen de frictiekosten te beperken, omdat hiermee de veel duurdere verplichtingen uit het sociaal plan en daaropvolgende wachtgeldverplichtingen uit de cao worden voorkomen. XONAR gaat bij de vrijwillige vertrekregeling uit van een gemiddelde vertrekvergoeding van € 45.000,— naast gemiddeld € 5.000,— per vertrekkende voor ondersteuning/begeleiden bij het vinden van ander werk. De provincie Limburg draagt, zoals hierboven aangegeven, financieel bij om het gebruik van deze vrijwillige vertrekregeling te stimuleren. Er is bij XONAR relatief veel belangstelling voor deze regeling (zie ook 4.1), wat op korte termijn een aanzienlijke reductie van de oorspronkelijk geraamde personele frictiekosten teweeggebracht heeft. Begin dit jaar werden die frictiekosten door XONAR nog geraamd op ruim € 8 miljoen.

Voor het openbreken van het sociaal plan worden momenteel nog gesprekken gevoerd met bonden. Dit zijn moeizame gesprekken, maar de beeldvorming wordt beter en de kans dat bonden bereid zijn mee te bewegen lijkt iets toe te nemen. Het valt niet uit te sluiten dat de belangstelling voor de vrijwillige vertrekregeling onder medewerkers hier in positieve zin aan bijdraagt. Ook het initiatief van Limburg Care kan hier een positieve rol in gaan spelen, omdat er sprake is van een perspectiefvol alternatief voor boventallige medewerkers.

De rechtbank Overijssel overweegt dat de problematiek rond de uit de stelselwijziging voortvloeiende frictiekosten dient te worden opgelost in het landelijke politieke veld, omdat men van mening is dat hier ook de verantwoordelijkheid ligt voor het ontstaan van de frictiekosten. Er is in het verlengde hiervan tot nu toe nog geen duidelijkheid over een eventuele compensatie van de frictiekosten door het Rijk. Een overweging van het Rijk om de frictiekosten niet te compenseren kan zijn dat hiermee gemeenten en provincies minder worden gestimuleerd om de frictiekosten zo beperkt mogelijk te houden of, anders gezegd, dat ongewenst gedrag wordt beloond.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat het voorkomen en beperken van de frictiekosten alleen met een gezamenlijke inspanning van alle partijen in goed partnership

kan worden bereikt. Hiermee wordt ook maatschappelijk belang gediend, omdat zo geld dat bestemd is voor jeugdzorg niet via frictiekosten weglekt naar andere zaken.

## Hoofdstuk 5

### Nabije toekomst

#### 5.1 Besturing

Op basis van de binnen XONAR gehouden groepsinterviews en gesprekken met de bestuurder en de controller heeft BMC een positief beeld gekregen van de besturing in de organisatie. Onze conclusie is dat de huidige organisatie XONAR in control is, wat een randvoorwaarde is om adequaat te kunnen anticiperen op de komende veranderingen.

Algemeen bekend is dat instellingen die (semi)residentiële/intramurale capaciteit bieden veelal kwetsbaarder zijn dan andere instellingen, omdat zij vanwege de vereiste faciliteiten (accommodatie) minder flexibel zijn. Daarom is een zekere continuïteit met meerjarenafspraken over de benodigde capaciteit bij dit soort instellingen gewenst. Ook provincies en verzekeraars zijn daar tot nu toe altijd zo mee omgegaan. Als gemeenten meer flexibiliteit willen wat betreft de afname van diensten is een alternatief het in (gemeenschappelijk) eigendom en/of beheer nemen van gebouwen, zoals ook wordt aangegeven door het Transitiebureau Jeugd.

De specifieke bevindingen met betrekking tot de uitvoeringspraktijk bij XONAR kunnen als volgt worden samengevat:

- De interne informatievoorziening is heel goed voor de huidige situatie. Belangrijk is uiteraard dat de informatievoorziening blijft aansluiten bij de voorgenomen veranderingen.
- Betrokkenen beschikken over bruikbare informatie met betrekking tot zowel planning als realisatie. Alle partijen zijn hierover tevreden.
- De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder voor de betrokken partijen. Dit levert in de praktijk geen relevante problemen op.
- Bij de planning vormen afspraken over bruto- en netto-uren de leidraad.
- Productieafspraken met teams (en medewerkers) vinden plaats op het niveau van aantallen te helpen cliënten per jaar (of varianten daarvan).
- Bij de reorganisatie wordt afgestapt van duaal leiderschap (lijn versus inhoudelijk verantwoordelijke).
- Met cliënten worden eindgesprekken gevoerd. Op basis hiervan hebben hulpverleners een goed beeld van hoe cliënten de hulp hebben ervaren. Daarnaast wordt (achteraf) een exit-vragenlijst afgenomen. Hier ligt wel een verbeterpunt, omdat de response hierop erg laag is.
- Iedere twee jaar wordt er een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Bevindingen worden bekendgemaakt via intranet en relevante signaleren worden in het werkoverleg besproken.
- Het ziekteverzuim is hoog (circa 7,4%). Vanaf begin dit jaar zijn hier meerdere acties op ingezet. Hierbij is onder andere een verzuimconsulent actief en is er nadrukkelijk aandacht voor de rol van de manager bij verzuim (zoals aanspreken en begeleiden).

De specifieke bevindingen met betrekking tot de ondersteuning binnen XONAR kunnen als volgt worden samengevat:

- De Inrichting van de financiële administratie is voldoende flexibel en in control.
- De organisatie beschikt over een operationele rapportagecyclus. Er wordt gewerkt aan het (door)ontwikkelen van een betrouwbare forecast.
- XONAR gebruikt verschillende softwarepakketten. De afdeling Informatiebeheer kan data afkomstig uit de verschillende pakketten ontsluiten en integraal presenteren in rapportages.
- Eén integraal softwareprogramma heeft de voorkeur, maar de keuze hiervoor kan dankzij de huidige werkwijze worden doorgeschoven.
- De ondersteunende afdelingen moeten meebewegen met de nieuwe koers/werkwijze van zelfsturende teams. Reguliere processen en uitvoering moeten worden bijgesteld en moeten aansluiten bij de behoefte van de zelfsturende teams. Dit kan ook gevolgen hebben voor de organisatorische opbouw van de overhead.
- De nieuwe organisatie en werkwijze vraagt dus aanpassing van processen en ondersteuning.

## 5.2 Huisvesting

XONAR is vanaf 2011 gestart met het optimaliseren van de vastgoedportefeuille.

Het vastgoed moet aansluiten bij de toekomstige behoeften van cliënten en medewerkers en tevens de juiste bedrijfswaarde vertegenwoordigen op de balans. Gezien het verleden met betrekking tot het verkrijgen van het vastgoed heeft de provincie aangegeven ondersteuning te willen bieden bij deze optimalisatiestap. Tevens werd daarmee ook uitvoering gegeven aan een in Provinciale Staten aangenomen motie, waarin opgeroepen werd om de gebouwenproblematiek van de jeugdzorginstellingen voor de overgang naar de gemeenten op te lossen. Dit mede om daarmee de financiële armlag van de instellingen te vergroten en een gezonde basis voor de toekomst te leggen.

Door XONAR is een onderzoeksopdracht verstrekt aan adviesbureau AAG om de vastgoed-situatie in kaart te brengen. Naderhand is op initiatief van de provincie de vastgoedsituatie bij alle jeugdzorginstellingen door de RO-groep nader in beeld gebracht, op basis waarvan de provincie aan XONAR in 2013 een aanvullende bijdrage heeft verstrekt.

Dit heeft geleid tot de volgende stappen in de vastgoedportefeuille:

Afwaardering vastgoed 2011 € 2,3 miljoen:

- Locatie Mariënwaard 5
- Locatie Severenstraat 16
- Locatie Zoetmanstraat 75

Afwaardering vastgoed 2013 € 1,9 miljoen:

- Locatie Mariënwaard 5
- Locatie Severenstraat 16

De locaties Mariënwaard en Severenstraat zullen zo spoedig mogelijk worden afgestoten. Hierover lopen momenteel onderhandelingen met de gemeente Maastricht en de provincie Limburg om te bezien of een opname in ontwikkeling Landgoederenzone mogelijk is. De Zoetmanstraat blijft naar verwachting in gebruik en krijgt gedeeltelijk een andere bestemming. Ook hierover wordt momenteel in overleg met de gemeente Maastricht en de provincie gekeken naar mogelijkheden. XONAR zet daarnaast in op meer flexibiliteit (huur) en verwacht voldoende aansluiting te kunnen vinden bij de nieuwe werkwijze.

De geraamde verhuis- en verbouwingskosten van € 1,5 miljoen (en herinrichting) voor bovengenoemde panden hebben te maken met het aanpassen en verhuizen naar bestaande locaties van XONAR.

De door de provincie extra verstrekte subsidie voor vastgoed van € 3,5 miljoen staat in relatie tot de afwaardering van de vastgoedportefeuille. Hierbij wordt opgemerkt dat de afwaardering 2011 al ten laste is gebracht van het resultaat 2011 en dat de verhuiskosten (€ 750.000,—) zullen worden gereserveerd in 2013.

XONAR beschikbaar daarnaast, eind 2012, over een bestemmingsreserve van in totaal ruim € 2,1 miljoen (onderdeel van het eigen vermogen), dat is gevormd uit de verkoop van panden en bestemd voor nieuw- en verbouw volgens het Lange Termijn Huisvestingsplan.

Naast de financiële steun biedt de provincie ook in het verdere traject van mutatie in de vastgoedportefeuille een ondersteunende rol. De provincie hecht eraan dat de financiële middelen die zij heeft ingebracht voor de oplossing van de vastgoedproblematiek ook daadwerkelijk daarvoor behouden blijven.

### 5.3 Exploitatie, AMA's en Vrouwenopvang

#### *Exploitatie*

XONAR gaat voor 2016 uit van -30% (ten opzichte van de basissubsidie 2012). Dit komt overeen met 12,5% minder omzet ten opzichte van 2015 (zie onderstaande tabel).

Tabel: (geraamde) exploitatie per jaar

Jaar	2012	2013	2014	2015	2016
Subsidiebedrag	€ 41.872.733	€ 41.544.369	€ 40.398.797	€ 33.498.192	€ 29.310.913
Jaarlijkse mutatie (%)		-0,80%	-2,80%	-17,10%	-12,50%

De door XONAR geraamde extra bezuiniging van 12,5% in 2016 ten opzichte van 2015 is niet door provincie of gemeenten opgelegd. De hoogte van het budget voor 2016 is nog niet vastgesteld.

#### *AMA's*

Deze doelgroep is van beperkte omvang (2,9%). Wel wordt in 2014 een lichte groei waargenomen.

Groei, krimp en afbouw van deze doelgroep is op te vangen zonder grote financiële problemen, omdat de formatie en huisvesting flexibel zijn opgebouwd.

#### *Vrouwenopvang*

Dit betreft eveneens een beperkte omvang (6%).

Verwacht wordt een bezuiniging van 20% in drie jaar vanaf 2016. Verwacht wordt dat deze bezuiniging binnen de reguliere begroting van de komende jaren kan worden opgevangen.

## 5.4 Flexibiliteit en eigen vermogen

In onderstaande tabel wordt het verloop van de financiële positie van XONAR weergegeven.

Tabel: Verloop financiële positie XONAR

Activa	2011	2012	2013*
Vaste activa	6.681.644	8.165.417	5.261.687
Vlottende activa	15.579.583	20.404.029	23.129.163
<b>Balans totaal</b>	<b>22.261.227</b>	<b>28.569.446</b>	<b>28.390.850</b>
Passiva			
Eigen vermogen	2.374.518	6.655.662	9.714.829
Vreemd vermogen	10.216.956	7.804.339	5.804.509
Langlopende schulden	3.089.791	2.483.634	2.177.436
Kort vreemd vermogen	6.579.962	11.625.911	10.694.076
<b>Balans totaal</b>	<b>22.261.227</b>	<b>28.569.446</b>	<b>28.390.850</b>
Ratio's			
Solvabiliteit	10,7%	23,3%	34,2%
Liquiditeit (quick ratio)	236,8%	175,5%	216,3%
(norm 1)	2,4	1,7	2,1
Bruto resultaat	783.959	4.281.044	3.059.268
Als percentage van de omzet	1,59%	9,42%	5,98%

\*Balans 2013 zonder resultaat bestemming. Verwacht € 3.059.268

In onderstaande tabel wordt het eigen vermogen 2013 nader gespecificeerd.

Tabel: Specificatie eigen vermogen 2013

Eigen vermogen (voor resultaat bestemming)	Euro
Algemene reserve	68.669
Bestemmingsreserve	2.163.477
Risicoreserve	7.482.683
<b>Totaal Eigen vermogen</b>	<b>9.714.829</b>

Bovenstaande specificatie is overgenomen van de voorlopige jaarrekening 2013 verstrekt door XONAR, voor resultaatbestemming en zonder goedkeuring van accountant en raad van toezicht. De *Algemene reserve* (jaar 2013 niet gemuteerd) is voor de organisatie vrij beschikbaar. De *bestemmingsreserve* gebouwen is gevormd ten behoeve van de nieuw- en verbouwplannen volgens het Lange Termijn Huisvestingsplan. De *dotatie* 2013 is gelijk aan het resultaat van de verkoop van panden tot en met 2013 (jaar 2013 niet gemuteerd). De *risicoreserve* JOH (Jeugd en Opvoedhulp) vertegenwoordigt het cumulatieve exploitatiesaldo op de gesubsidieerde jeugdhulpverlening. Eventuele tekorten en overschotten worden integraal hiermee verrekend. Saldo risicoreserve 31 december 2012 was € 4.423.416,— en het exploitatieresultaat 2013 € -3.059.268,—, waarmee het saldo eind 2013 komt op € 7.482.683,—.

Verwacht wordt dat XONAR de geraamde frictiekosten van naar schatting € 6.300.000,— ten laste zal brengen van het exploitatieresultaat 2013 en hiervoor een voorziening zal aanleggen.

Op basis van de beschikbare data verwachten wij dat zonder financiële compensaties van provincie en gemeenten het eigen vermogen eind 2015 uitkomt op naar schatting € 2,4 miljoen, met een vrij eigen vermogen van € 141.000,- euro (zie onderstaande tabel).

Naar verwachting krijgt de provincie van het Ministerie van VWS een aanvullende mogelijkheid om voorzieningen en reserves voor andere doeleinden in te zetten. Deze maatregel van VWS heeft betrekking op het terugdringen van frictiekosten. De bestemmingsreserve van € 2.164.000,— opgebouwd met de verkoop van panden heeft mogelijk betrekking op deze versoepeling.

Tabel:	Euro
<i>Ontwikkeling eigen vermogen richting 2016</i>	
Eigen vermogen	9.715.000 *
Voorziening Frictiekosten	-6.300.000 *
<hr/>	
(raming) Eigen vermogen eind 2013	<b>3.415.000</b>
Prognose resultaat 2014	1.330.000 **
<hr/>	
(raming) Eigen vermogen eind 2014	<b>4.745.000</b>
Bijgestelde raming innovatiekosten	-1.100.000
Prognose resultaat 2015	-1.340.000 ***
<hr/>	
(raming) Eigen vermogen eind 2015	<b>2.305.000</b>
<i>Eigen vermogen eind 2015 kent de volgende samenstelling</i>	
Bestemmingsreserve vastgoed	2.164.000
Vrij eigen vermogen	141.000
Totaal eigen vermogen eind 2015	<b>2.305.000</b>

\* Voorlopige jaarrekening zonder resultaatbestemming versie 2-4-2014

\*\* Op basis eerste kwartaalrapportage 2014 Xonar  
inschatting

\*\*\* Xonar

XONAR is, mede door steun van de provincie in de afgelopen jaren, financieel een solide organisatie, die zelfs in staat is om de eerste reorganisatie zelf op te vangen. Wel moet worden opgemerkt dat zonder financiële compensatie door provincie en gemeenten het weerstandsvermogen nagenoeg volledig zou verdampen. Immers, in dat geval dient XONAR de innovatiekosten (ten minste € 1,1 miljoen) ook te bekostigen uit het vrije eigen vermogen. Dan resteert nagenoeg alleen de bestemmingsreserve van € 2,1 miljoen. Een eventuele teruggang in productie in bijvoorbeeld 2016 kan dan niet meer zelfstandig worden opgevangen en zou de continuïteit van de organisatie in gevaar komen.

Hierbij moet verder worden opgemerkt dat het innovatieplan en het reorganisatieplan en de geraamde cliëntenstroom realistisch zijn. Uiteraard zal XONAR voor eventuele tegenvallers altijd een reserve moeten behouden.

BMC komt op basis van het voorgaande tot de conclusie dat financiële compensatie door provincie en gemeenten gewenst is. Hierbij kan door de provincie mogelijk ook gebruikgemaakt worden van een eventuele nieuwe richtlijn van het Ministerie van VWS door de bestemmingsreserve vastgoed beschikbaar te stellen voor andere doeleinden. De gemeenten hebben de mogelijkheid om nadere richtlijnen te koppelen aan hun financiële compensatie voor innovatie met betrekking tot verantwoording en prestatie. Daarnaast kan er bij deze compensatie ook gekozen worden voor een meerjarenafpraak.



## Hoofdstuk 6

### Conclusies en aanbevelingen

- **Extrapolatie**

Voor de extrapolatie naar 2015 baseert XONAR zich op een lineaire extrapolatie van cliënten en kosten over de jaren 2010 tot en met 2013. In deze periode zien we een geleidelijke toename van ambulante hulp en afname van residentiële hulp. Andere hulpvormen blijven redelijk stabiel. Te verwachten is dat deze trend zal doorzetten. Effecten van andere werkwijzen in de eerste lijn en de specialistische hulp zijn nog onvoldoende bekend. Dus hiermee kan bij de extrapolatie nog geen rekening worden gehouden. De lineaire extrapolatie als uitgangspunt voor raming van aantallen cliënten en kosten in 2015 is dan ook op dit moment het meest realistisch.
- **Zorginnovatie**

De conclusie is dat de voorstellen van XONAR voor zorginnovatie goed aansluiten bij wat wordt beoogd met de nieuwe Jeugdwet en bij de ambities van gemeenten in Zuid-Limburg. Bovendien zijn de voorstellen in lijn met trends uit de afgelopen jaren (meer ambulante hulp en minder residentiële hulp). Het implementeren van nieuwe methodieken en ervoor zorgen dat de jeugdzorgwerkers adequaat zijn toegerust zijn hierbij de belangrijkste speerpunten. Geadviseerd wordt om deelprojecten meer te clusteren onder een aantal hoofdthema's. Dit vergemakkelijkt het goed in beeld houden van de essentie van de innovatie en de interne en externe communicatie hierover. Het plan is haalbaar, maar wij adviseren hierbij om de deelprojecten goed te spreiden over de jaren 2014 tot en met 2016. Dit biedt meer ruimte voor afstemming met andere partijen en om te anticiperen op relevante ontwikkelingen in het jeugdbeleid in Zuid-Limburg. Verder wordt aanbevolen om halfjaarlijkse evaluatiemomenten met de gemeenten in te bouwen om de voortgang te bespreken en indien gewenst bij te sturen in de deelprojecten. Door bij de innovatiekosten geen opslagen voor overhead en materiële kosten toe te passen en wanneer er wordt uitgegaan van 1.300 productieve uren per formatieplaats, kunnen de innovatiekosten van € 1.536.570,— worden teruggebracht tot € 1.080.842,—. Het gaat hier om een raming en dus kunnen werkelijke kosten altijd iets hoger of lager uitvallen.
- **Reorganisatie**

De conclusie is dat de keuze voor zelfsturende teams bij de reorganisatie een logische keuze is. Het is een organisatievorm die het mogelijk maakt om slagvaardig te reageren op veranderende omstandigheden en goed te kunnen samenwerken met andere partijen en domeinen op gemeentelijk niveau. Bovendien wordt hiermee de basis gelegd om meer ruimte te geven aan professionals, wat één van de vijf hoofddoelen is van de Jeugdwet.
- **Kostprijsberekening**

De door XONAR voorgestelde maatregelen met betrekking tot zorginnovatie en reorganisatie zullen ertoe leiden dat de kosten dalen. De effecten hiervan op product-niveau hebben nog een te voorlopig karakter om hier te presenteren. Wel wordt XONAR geadviseerd om bij de kostprijsberekening uit te gaan van opslagpercentages in plaats van absolute bedragen voor opslagen en om toe te groeien van 1.150 naar 1.300 productieve uren per formatieplaats per 1 januari 2016.

- **Friciekosten omvang**  
Op onderdelen (HRM, interne uren en informatiesystemen) zijn de frictiekosten ruim begroot. Hierbij moet worden opgemerkt dat de hoogte van geraamde frictiekosten mede wordt bepaald door hoe de relatie tussen gemeenten en zorgaanbieders verder wordt vormgegeven. Bij partnership wordt bijvoorbeeld meer in samenspraak gezocht naar oplossingen (en bekostiging) van knelpunten dan wanneer gekozen wordt voor aanbesteden. Zeker in het laatste geval zullen zorgaanbieders streven naar een zo degelijk mogelijke basis (reserves) als vertrekpunt.
- **Friciekosten beperken**  
Voorstellen als vrijwillige vertrekregeling, openbreken sociaal plan en compensatie frictiekosten door het Rijk zijn zeker instrumenten die zo mogelijk benut moeten worden om de frictiekosten te beperken. Echter, wij bevelen aan om als gemeenten actiever in te zetten op het voorkomen van frictiekosten door gericht in te zetten op het begeleiden van werk naar werk. Een gegeven is dat er in Zuid-Limburg een bepaald aantal jeugdzorgwerkers bij instellingen boventallig wordt, maar tegelijkertijd is het duidelijk dat er in Zuid-Limburg in het lokale domein (eerste lijn) vacatures ontstaan om de preventie en lichtere hulp te versterken en uit te breiden. Ook het initiatief van de provincie om met een impuls te komen in de vorm van omscholings- en arbeidsmarktfaciliteiten is in die zin een belangrijk initiatief. Daarnaast kan op termijn het initiatief van Limburg Care een belangrijke bijdrage betekenen in het verbeteren van de arbeidsmarktwerking in de zorg.
- **XONAR vanaf 2016**  
XONAR is voldoende in control om de krimp en innovatie (in 2014 en 2015) handen en voeten te geven. De uitvoering van de voorgestelde plannen en het succes hiermee zijn bepalend voor de financiële exploitatie in 2016 en latere jaren. Zonder financiële compensatie voor het geraamde exploitatietekort in 2015 en de innovatiekosten zou het eigen vermogen dalen tot circa € 2,3 miljoen, waarvan € 2,1 miljoen bestemmingsreserve. Dit maakt een organisatie als XONAR kwetsbaar. Een eventuele verdere teruggang in productie in bijvoorbeeld 2016 kan dan niet meer zelfstandig worden opgevangen en dan zou de continuïteit van de organisatie al snel in gevaar komen. BMC komt op basis van het voorgaande tot de conclusie dat financiële compensatie door provincie en gemeenten gewenst is. Hierbij kan door de provincie mogelijk ook gebruikgemaakt worden van een eventuele nieuwe richtlijn van het Ministerie van VWS door de bestemmingsreserve vastgoed beschikbaar te stellen voor andere doeleinden. De gemeenten hebben de mogelijkheid om nadere richtlijnen te koppelen aan hun financiële compensatie voor innovatie met betrekking tot verantwoording en prestatie. Daarnaast kan er bij deze compensatie ook gekozen worden voor een meerjarenafpraak.  
Ondanks het feit dat de gemeenten ervoor gekozen hebben geen meerjarige afspraken te willen aangaan, kunnen onzes inziens op dit moment beslissingen alleen ordentelijk genomen worden indien ze in een meerjarig perspectief worden geplaatst. Daarom is ons advies om als gemeenten toch te kiezen voor een overgangsperiode van ten minste drie jaar. Er zijn zowel aan de kant van de gespecialiseerde zorgaanbieders als aan de kant van de preventie, toegang en lichte hulp nog te veel onzekerheden om te kunnen verwachten dat vanaf 2016 de gehele jeugdketen 'in control' is.

## **Bijlage 1**

### **Documenten en brongegevens**

#### **Algemeen**

- Ambtelijke voorbereidingsgroep. Memo nav afspraken bestuurlijk overleg d.d. 26 februari 2014, 10 maart 2014
- Brancherapportage Jeugdzorg 2011
- Ministerie van VWS. Transitie Jeugd: invulling toezeggingen over Transitie Autoriteit Jeugd en Monitoring implementatie door gemeenten. Brief Eerste Kamer, 7 maart 2014
- Ministerie van VWS. Doeluitkering jeugdzorg toelichting reserves. Conceptbrief, mei 2014
- Regionaal Transitiearrangement Zuid-Limburg, 10 oktober 2013
- Transitiecommissie Stelselwijziging Jeugd. Derde rapportage, februari 2014
- Transitiecommissie Stelselwijziging Jeugd. Eindrapportage beoordeling transitiearrangementen, november 2013
- Zuid-Limburgse gemeenten. Transformatie Sociaal Domein: beleidsplan jeugd 2014 – 2018. Concept 20 december 2013

#### **XONAR**

- Innovatieplan XONAR 2014-2016
- Samenwerking met andere aanbieders onderzoeken. Praatpapier, 13 februari 2014
- Memo Scenario's zorgcontinuïteit: bijlage houtskoolschets, 23 februari 2014
- Financiële situatieschets: financiële en juridische achtergrondinformatie, 25 februari 2014
- Presentatie Bestuurlijk overleg, 30 januari 2014
- Het roer gaat om: de verbinding tussen ziel en zakelijkheid, 28 maart 2014
- Jaarverslag 2012: voorbereiden op stelselwijziging jeugdzorg
- Maandrapportage december Raad van Toezicht
- Begroting 2013
- Interne jaarrekening 2013 d.d. 2 april 2014
- Begroting 2014 (definitief)
- Subsidie verzoek provincie Limburg (vastgoed)
- Aanvraag projectsubsidie XONAR (vastgoed)
- Presentatie strategisch vastgoedplan (AAG)
- Overzicht frictiekosten
- Memo omvang frictiekosten
- Memo personele frictiekosten
- Doorlopend sociaal plan 2008
- Sociaal plan 2014 - 2015
- Memo kostprijzen
- Overzicht kostprijzen XONAR
- Memo omvang financiën 2016

*Bijlage 2 bij  
nota Xonar*

## Innovatieplan XONAR 2014 - 2017

## **Kernactiviteiten XONAR**

Als sprake is van ernstige opvoed-, opgroei- en/of geweldproblemen zorgt XONAR er voor dat kinderen en gezinnen toch volwaardig aan de maatschappij kunnen deelnemen. XONAR richt zich in het ondersteunen en begeleiden van de sociale infrastructuur vooral op kinderen en volwassenen die het zwaar hebben en voor wie de veiligheid in het geding kan zijn. De regie over en de verantwoordelijkheid voor de opvoeding hoort bij ouders. Onze hulp en ondersteuning sluit aan bij de leefwereld van kinderen en ouders. Zoveel mogelijk benutten wij de eigen kracht in het gezin. Familie, buren, vrienden of vrijwilligers uit de gemeenschap worden meer betrokken bij het meedenken en meewerken aan het oplossen van de problemen van het gezin.

XONAR biedt specialistische jeugdzorg die aansluit bij de gemeentelijke toegang, verwijzingsstructuur en samenwerkingspartners. Wij werken intensief samen met andere organisaties, waarbij zoveel als mogelijk de ouders de regie hebben. Met deze samenwerking komen wij tot een integrale en effectieve aanpak, met de focus op maatwerk.

De hulp bij opgroei- en opvoedingsproblemen aan kinderen, jongeren en hun gezinnen wordt geboden in de vorm van thuishulp, daghulp, verblijf, acute zorg en pleegzorg. Daarnaast biedt XONAR hulp aan vrouwen (met of zonder kinderen) die in moeilijkheden verkeren en/of slachtoffer zijn van huiselijk geweld en tienermoeders. Verder bieden wij opvang en begeleiding aan alleenstaande minderjarige vreemdelingen.

## **Beleidskader 2014 – 2018 Zuid-Limburg: samenwerking gemeenten op zware gespecialiseerde jeugdhulp**

De colleges van de 18 gemeenten in Zuid-Limburg zetten in op samenwerking op regionaal niveau. De focus ligt daarbij op zwaardere specialistische hulp, welke voor het grootste deel de niet vrij toegankelijke jeugdhulp betreft. Voor een tijdige invoering van de nieuwe Jeugdwet is een beleidskader geschreven, waarbinnen maatregelen hiertoe worden genomen. Voorliggende Innovatieplan sluit bij dit beleidskader aan.

## **Innovatiedoelen**

In het voorliggende plan zijn de projecten beschreven waarmee XONAR zich in de komende jaren vernieuwd. Per project zijn de doelen en beoogde resultaten genoemd. In het algemeen hebben de doelen betrekking op:

- Product vernieuwing en -verbetering;
- Kwaliteitsverbetering;
- Marktonwikkeling;
- Flexibilisering;
- Procesefficiency & kostenreductie;
- (Intersectorale) samenwerking.

## Projecten

Regionaal beleid	Project	Samenwerking	Doel	Projectactiviteiten	Resultaat	Looptijd	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aansluiten op eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid van jongeren, ouders &amp; sociale netwerken;</li> <li>Meer ruimte &amp; aandacht voor gewone opvoeden;</li> <li>Zelfregie cliënt;</li> <li>Verminderen toestroom naar specialistische zorg</li> </ul>	Familiënwerkberaad (FNB)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Clienten lossen problemen zoveel mogelijk met en binnen het eigen netwerk op;</li> <li>Ouders/familie heeft de regie over de hulpverlening;</li> <li>Ouders en/of jeugdige draagt zelf verantwoordelijkheid voor het oplossen van problemen;</li> <li>Zwaardere en/of specialistische hulpverlening voorkomen;</li> <li>De hulpverlener sluit met expertise aan bij mogelijkheden van het netwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijven module;</li> <li>Deskundigheidsbevordering en training hulpverleners;</li> <li>Afstemming met ketenpartners over inzet FNB;</li> <li>Opnemen FNB in procesbeschrijvingen;</li> <li>Starten met FNB bij elke cliënt waar dit nog niet heeft plaatsgevonden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De instroom van cliënten in de specialistische hulpverlening van XONAR is met 20% verminderd;</li> <li>De competenties en mogelijkheden van de cliënt en zijn of haar netwerk om problemen zelf op te lossen zijn verbeterd (de zelfredzaamheid is vergroot)</li> </ul>	2014	FNB gaat vooraf aan en voorkomt eventueel instroom in specialistische zorg.  Kosten drukkend.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzien in deskundige beoordeling en inzet van passend aanbod;</li> <li>Tijdig signaleren en meteen actie</li> </ul>	Aansluiting bij gemeentelijke toegang en sociale wijkteams	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partners in wijkteams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het instroomproces van XONAR sluit naadloos aan bij de gemeentelijke toegangsfuncties tot jeugdzorg;</li> <li>Vroegtijdige signalering problematiek en probleemoplossing;</li> <li>Professionals in sociale wijkteams zijn versterkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afstemmen en maken afspraken met voorliggende voorzieningen, gemeenten en ketenpartners;</li> <li>Stroomlijnen en beschrijven werkprocessen;</li> <li>Deskundigheidsbevordering en coaching hulpverleners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clienten ervaren dat zij, indien nodig, via de gemeentelijke toegangsfuncties efficiënt en effectief worden doorgeleid naar de hulpverlening van XONAR.</li> <li>De tevredenheid van cliënten wordt gewaardeerd met een 8</li> <li>Doorverwijzing naar specialistische hulp is voorkomen of verminderd;</li> <li>Jeugdigen en gezinnen weten zo vroeg mogelijk welke hulp, door wie en wanneer wordt geboden;</li> <li>Deskundige en waardige professionals</li> </ul>	2014	Voorkomen van 'dubbele' toegang tot zorg en herhalen van lokale activiteiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle leefgebieden betrekken;</li> <li>Uitgaan van de vraag van jongere en ouder;</li> <li>Inzetten juiste kwaliteit;</li> <li>Voorzien van deskundige beoordeling en inzet van passend aanbod van jeugdhulp, waarbij integrale vraag, eigen kracht en zelfregie uitgangspunt is, naast ondersteuning en hulp op maat;</li> <li>Meer zicht en grip krijgen op resultaten;</li> <li>Integraal maatwerk</li> </ul>	Integrale gezinsscan	<ul style="list-style-type: none"> <li>MEE Zuid-Limburg;</li> <li>Radar;</li> <li>Meander;</li> <li>GGD Zuid-Limburg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in het functioneren en de zelfredzaamheid van de cliënt en het gezin op verschillende leefdoelstellingen;</li> <li>Inzicht in de behoeften en ambities van cliënten;</li> <li>Er is een basis om afspraken te maken over effectieve hulp en/of ondersteuning;</li> <li>Er is een voor alle zorgaanbieders en verwijzers uniform instrument met voor iedereen dezelfde taal;</li> <li>De voortgang en het resultaat van de ondersteuning en hulp is getoetst en gemeten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inrichten samenwerking Meander, RADAR, GGD Zuid-Limburg, MEE Zuid-Limburg en XONAR;</li> <li>Orientatie bij en feedback van gemeenten;</li> <li>Uitwerken en vaststellen toepassing en inhoud scan;</li> <li>Ontwikkelen 'prototype' scan;</li> <li>Toetsing 'prototype' met partijen in het veld;</li> <li>Door ontwikkelen scan;</li> <li>Implementatie scan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een goed en integraal beeld van de situatie omtrent de jeugdige en het gezin;</li> <li>Effectieve ondersteuning en/of hulp;</li> <li>Resultaat- en effectneming van ondersteuning en/of hulp;</li> <li>Adequate verantwoording over de verleende ondersteuning en hulp</li> </ul>	2014	Gebruik van scan in bv sociale wijkteams, waardoor, als toelichting naar specialistische zorg aan de orde is, snel passende zorg geboden wordt.  Vernieuwing van bestaande instrumenten van screening.

Regionaal beleid	Project	Samenwerking	Doel	Projectactiviteiten	Resultaat	Leoptijd	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdig signaleren &amp; meteen actie;</li> <li>Normaliseren;</li> <li>Zelfregie &amp; eigen kracht</li> </ul>	Internetconsult		<ul style="list-style-type: none"> <li>XONAR is gemakkelijk en zonder dat dit veel tijd kost bereikbaar voor opvoeders en jeugd;</li> <li>Contact tussen opvoeders en/of jeugdigen en hulpverlening is ook tussen afspraken door mogelijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeken technische eisen en mogelijkheden;</li> <li>Invoeren technische middelen;</li> <li>Organiseren personele inzet;</li> <li>Instructie &amp; training medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opvoeders en jeugdigen kunnen terecht voor advies en raad;</li> <li>Tijdens het behandeltraject houden cliënten contact met de hulpverlening en kunnen zij advies vragen, anders dan op de afgesproken momenten;</li> <li>Client en hulpverlener bespreken de resultaten van behandeling in de thuiszette, zonder dat zij hoeven te reizen;</li> <li>Clienten hebben de mogelijkheid om na afhandeling van de behandeling advies te vragen</li> </ul>	2014 - 2015	Gemakkelijk toegankelijk.  Drukt kosten.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontzorgen &amp; normaliseren;</li> <li>Vroeghulp &amp; vroeginterventie;</li> <li>Versterken pedagogische infrastructuur van leefomgeving jeugdige;</li> <li>Afname in gebruik en duur van 2<sup>e</sup> lijn</li> </ul>	Coaching & ondersteuning professionals		<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionals die werken met jeugd kunnen het gedrag van jeugdigen duiden, waardoor vroegtijdig problemen worden gesignaleerd en jeugdigen worden gestimuleerd om deze te voorkomen of op te lossen;</li> <li>Specialistische hulpverlening is voorkomen en/of verminderd;</li> <li>Inzet expertise XONAR in eigen omgeving van jeugdige en gezin;</li> <li>De verwijstructuur van gemeenten is versterkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen coaching-advies- en trainingsaanbod voor professionals die met jeugd werken, zoals hulpverleners, leerkrachten, politie, verslavingszorg;</li> <li>Informereren van verwijzers, scholen, voor-, tussen- en naschoolse voorzieningen, welzijnsorganisaties, politie en andere ketenpartners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelmatige inzet van middelen;</li> <li>Afname zwaardere specialistische hulp;</li> <li>Afname schooluitval;</li> <li>Vroegsignalering en -interventie;</li> <li>Jeugdigen blijven in eigen omgeving en werken daar aan hun vragen en problemen</li> </ul>	2014	Hierdoor wordt minder beroep gedaan op specialistische zorg.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deskundige beoordeling &amp; inzet passend aanbod van jeugdhulp;</li> <li>Meer zicht op behandelresultaten</li> </ul>	Diagnostiek		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostiek is kwalitatief goed en snel verricht. Duidelijk is wat er speelt en waarop de hulpverlening zich richt;</li> <li>Diagnostiek van XONAR is beschikbaar voor ketenpartners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocollering diagnostiek;</li> <li>Instructie medewerkers;</li> <li>Informereren verwijzers en ketenpartners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectieve hulpverlening;</li> <li>Het gezin is naar eigen tevredenheid geholpen</li> </ul>	2014	Versterken diagnostiek XONAR, waardoor minder hoeft te worden doorverwezen: sneller & goedkoper.

Regionaal beleid	Project	Samenwerking	Doel	Projectactiviteiten	Resultaat	Looptijd	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normaliseren;</li> <li>• Versterken pedagogische omgeving van het kind;</li> <li>• Alle leefgebieden betrekken;</li> <li>• Op elkaar afgestemde zorg &amp; ondersteuning, gericht op integraal maatwerk</li> </ul>	Innovatieve daghulp: naar ambulante hulpverlening in context van jeugd en gezin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzieningen in wijken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specifiek voor de doelgroep Jeugdigen met ontwikkelingsproblematiek en hun gezinnen wordt hulp verleend in hun eigen omgeving (in het gezin, op school, de peuterspeelplaats, kinderopvang e.d.);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deskundigheidsbevordering en training hulpverleners i.v.m. inzet op locaties in omgeving van de jeugdige;</li> <li>• Maken van afspraken met voorzieningen in wijken;</li> <li>• Waar nodig treffen van faciliteiten voor verlenen van hulp in de wijken;</li> <li>• Planning en roosterings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeugdige hoeft niet naar een zorglocatie;</li> <li>• Samenwerking met in de wijken gevestigde disciplines is gerealiseerd;</li> <li>• Er is geen 'knip' tussen de zorg en de eigen leefomgeving ('zoals scholen');</li> <li>• Integraal aanbod voor jeugdige en gezin</li> </ul>	2014	Door 'ambulantisering' goedkopere zorg (i.p.v. hulp/behandeling in semi-residentiele setting)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiten op eigen kracht Jeugdigen, ouders &amp; sociale netwerken;</li> <li>• Meedoen in de samenleving;</li> <li>• Pedagogische leefomgeving Jeugdige versterkt;</li> <li>• Resultaatgericht</li> </ul>	Verantwoord Loslaten		<ul style="list-style-type: none"> <li>• De hulp is methodisch verantwoord beëindigd;</li> <li>• Vertrouwen in de kracht en regie van de cliënt is onderdeel van attitude van hulpverleners van XONAR;</li> <li>• Cliënten gaan na de hulpverlening op eigen kracht of met ondersteuning van het eigen netwerk vander en doen geen of minder beroep op de hulpverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanaf het begin van de hulpverlening wordt de cliënt voorbereid op de periode na afsluiting daarvan;</li> <li>• Trainen van hulpverleners in attitude;</li> <li>• Betrekken en ondersteunen netwerk van de cliënten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet op uitval, terugval en recidive is verkleind / voorkomen;</li> <li>• De cliënt heeft en houdt de regie over zijn of haar leven;</li> <li>• De cliënt kan een beroep doen op of terugvalen op zijn of haar netwerk, of hulp in de eigen omgeving</li> </ul>	2014	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiten op eigen kracht Jeugdigen, ouders en sociale netwerken;</li> <li>• Betrekken van informele steun;</li> <li>• Hulp licht waar het kan, zwart waar het moet;</li> <li>• Meer ruimte en aandacht voor het gewone opvoeden;</li> <li>• Pedagogische infrastructuur van leefomgeving versterkt;</li> <li>• Afname in gebruik en duur van 2<sup>e</sup> lijn;</li> <li>• Kinderbeschermingsmaatregelen zijn minder nodig</li> </ul>	Kind Veilig Thuis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrijwilligers-organisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De jeugdige en het gezin met ernstige problematiek heeft familie en andere vrijwilligers als veilig en ondersteunend netwerk;</li> <li>• Als uitplaatsing toch aan de orde is, dan wordt de jeugdige opgevangen bij familie of anderen in het netwerk;</li> <li>• Vrijwilligers rondom jeugdige worden ondersteund en begeleid door professionele hulpverleners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komen tot samenwerkingsverband met vrijwilligersorganisatie;</li> <li>• Uitwerken samenwerking vrijwillige en professionele hulpverlening;</li> <li>• Trainen professionele hulpverleners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De competenties en mogelijkheden van de cliënt en zijn of haar netwerk, om problemen zelf op te lossen, zijn verbeterd;</li> <li>• Uitplaatsing van de jeugdige wordt voorkomen of vindt minder plaats (-15%);</li> <li>• Inzet van specialistische hulpverlening is verminderd met 15%;</li> <li>• OTS is voorkomen of komt minder voor</li> </ul>	2014-2015	I.p.v. uitplaatsing en opname in residentiele setting.



Regionaal beleid	Project	Samenwerking	Doel	Projectactiviteiten	Resultaat	Looptijd	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meerdere leefgebieden;</li> <li>• Trajectzorg: op elkaar afgestemde zorg &amp; ondersteuning gericht op integraal maatwerk (doorgaande lijn);</li> <li>• Sterk door samenwerking;</li> <li>• Resultaatgericht</li> </ul>	Leefstijl & Gezondheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GGD Zuid-Limburg;</li> <li>• Universiteit Maastricht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met GGD Zuid-Limburg en andere partners bieden van een gezamenlijk een integraal aanbod voor kinderen met overgewicht en/of ongezonde levensstijlen in Zuid-Limburg;</li> <li>• Snelle en effectieve opschaling van preventieve naar curatieve zorg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen en intensiveren samenwerking met GGD Zuid-Limburg;</li> <li>• Ontwikkelen evidence based methodiek m.b.t. overgewicht en opvoedingsondersteuning (in samenwerking met de NHJ);</li> <li>• Met samenwerkingspartners ontwikkelen doorgaande zorglijnen 'Overgewicht';</li> <li>• Onderzoek naar effecten van methodiek Triple P Leefstijl i.s.m. Universiteit Maastricht;</li> <li>• Ontwikkelen passend aanbod voor jeugdigen met ernstig overgewicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intersectorale samenwerking gericht op verminderen/voorkomen gezondheidsproblemen;</li> <li>• De gezondheid en veiligheid van jeugdigen is bevorderd;</li> <li>• Gezonde leefstijl.</li> </ul>	2014	Door evidence based onderbouwing komen tot grotere effectiviteit.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheid voor de jeugdige;</li> <li>• Meer ruimte en aandacht voor het gewone opvoeden;</li> <li>• Pedagogische infrastructuur van leefomgeving is versterkt</li> </ul>	Intensieve Orthopedagogische Gezinsbehandeling		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkomen van zwaardere hulp en uitplaatsing in situaties waar de veiligheid van de jeugdige in het geding is;</li> <li>• Realiseren van snelle terugkeer uitplaatsingsplaatsen jeugdige naar huis;</li> <li>• De jeugdige en het gezin worden in de eigen omgeving geholpen;</li> <li>• Ouders houden de regie van de hulp en verantwoordelijkheid voor de jeugdige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijven module;</li> <li>• Deskundigheidsbevordering en training van ambulante hulpverleners en gedragswetenschappers;</li> <li>• Onderzoeken formatieve capaciteit en brengen formatie; Ontbouw: terugbrengen capaciteit residentiele hulpverlening;</li> <li>• Informeren verwijzers, ketenpartners en gemeenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% van de jeugdigen in gezinnen woont 6 maanden na start hulp nog thuis;</li> <li>• De gemiddelde verblijfsduur van de jeugdige in een residentiële voorziening is met 30% teruggebracht</li> </ul>	2014	Doelmatig evidence based alternatief voor residentiele opname.

Regionaal beleid	Project	Samenwerking	Doel	Projectactiviteiten	Resultaat	Leoptijd	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sterk door samenwerking;</li> <li>Resultaatgericht;</li> <li>Integrale vraag is uitgangspunt;</li> <li>Minder schakelmomenten door intersectoraal aanbod;</li> <li>Trajectzorg: op elkaar afgestemde zorg &amp; ondersteuning, gericht op integraal maatwerk (doorlopende lijnen)</li> </ul>	Intersectoraal zorgpad Trauma & Geweld (T&G)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mondriaan Groep;</li> <li>Koraal Groep</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Mondriaan Groep, Koraal Groep en XONAR hebben de hulpverlening voor jeugdigen en/of volwassenen die te maken hebben (gehad) met fysiek, psychisch of seksueel geweld, huiselijk geweld en/of kindermishandeling, op elkaar afgestemd en beschikken over een gezamenlijk zorgpad;</li> <li>cliënten geschiedt voor het totale clienttraject, dat kan bestaan uit de (geïntegreerde) hulpverlening van de organisaties, 1 keer;</li> <li>Op het gebied van T&amp;G wordt expertise gezamenlijk ontwikkeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijke visieontwikkeling;</li> <li>Vaststellen gewenste resultaten;</li> <li>Maken samenwerkingsafspraken;</li> <li>Inrichten samenwerkingsverband;</li> <li>Informereren stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectieve en efficiënte hulpverlening voor cliënten en hun gezinnen;</li> <li>Expertisecentrum voor Trauma &amp; Geweld in Zuid-Limburg</li> </ul>	2014 - 2015	Door aansluitende behandeling & zorg en gerichte inzet en gebruik maken van elkaars expertise, komen tot efficiënte en doelgerichtheid.
Zie hierboven	Intersectoraal zorgpad Acute Zorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie hierboven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Mondriaan Groep, Koraal Groep en XONAR hebben de hulpverlening voor jeugdigen en volwassenen met hulpvragen gericht op onmiddellijk herstel van de veiligheid op elkaar afgestemd en beschikken over een gezamenlijk zorgpad;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie bij T&amp;G</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De capaciteit en expertise op het gebied van acute zorg is gebundeld en geïntegreerd;</li> <li>Er is een gezamenlijke zorgaanbod voor acute zorg van waaruit cliënten, indien nodig, zonder onderbreking efficiënt kunnen worden doorgeleid naar de "schierliggende" voorzieningen van de organisaties</li> </ul>	2014 - 2015	Zie hierboven
Zie hierboven	Intersectoraal zorgpad Autisme hulpverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie hierboven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Mondriaan Groep, Koraal Groep en XONAR hebben de hulpverlening voor jeugdigen met een gedagnosticeerde stoornis in het autisme spectrum of sterk vermoeden hiervan, en hun gezinnen, op elkaar afgestemd en beschikken over een gezamenlijk zorgpad</li> <li>De aanmelding en intake van cliënten geschiedt voor het totale clienttraject, dat kan bestaan uit de (geïntegreerde) hulpverlening van de organisaties, 1 keer</li> <li>Voor autisme hulpverlening wordt expertise gezamenlijk ontwikkeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie bij T&amp;G</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectieve en efficiënte hulpverlening voor cliënten en hun gezinnen;</li> <li>Expertisecentrum op gebied van autisme hulpverlening in Zuid-Limburg</li> </ul>	2014 - 2015	Zie hierboven

Regionaal beleid	Project	Samenwerking	Doel	Projectactiviteiten	Resultaat	Looptijd	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meedoen in de samenleving;</li> <li>• Versterken pedagogische omgeving van het kind;</li> <li>• Vroege signalering en -interventie;</li> <li>• Trajectzorg: doorgaande lijnen;</li> <li>• Minder schakelmomenten door intersectoraal aanbod</li> </ul>	Onderwijszorgarrangementen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijs en zorg worden op maat en op basis van '1 Gezin, 1 Plan' uitgevoerd;</li> <li>• Er is een onderbroken onderwijs-zorglijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komen tot samenwerking met scholen (maken van samenwerkingsafspraken);</li> <li>• Ontwikkelen gezamenlijk aanbod (zoals zorgklassen, individuele en groeps ondersteuning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeugdigen handhaven zich op school;</li> <li>• Schooluitval is verminderd met 25%</li> </ul>	2014 - 2015	Voorkomt instroom in specialistische zorg.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meedoen in de samenleving;</li> <li>• Veiligheid voor de jeugdige;</li> <li>• Minder schakelmomenten door intersectoraal aanbod;</li> <li>• Trajectzorg: doorgaande lijnen</li> </ul>	Tussenvoorziening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SJSJ (Jeugdzorg Plus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een goede aansluiting van de hulpverlening van SJSJ en XONAR;</li> <li>• Jeugdigen volgen een getekend traject van gestoten jeugdzorg naar zelfstandig functioneren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nalen</li> <li>• Uitwerken samenwerkingsafspraken; in verdeling taken, verantwoordelijkheden en beroepsgedrag;</li> <li>• Maken werkafspraken;</li> <li>• Inrichten werkprocessen;</li> <li>• Financiële dekking vinden;</li> <li>• Vaststellen evaluaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kans dat jeugdigen terugvallen in oud gedrag en naar specialistische hulp is verminderd met 30%;</li> <li>• De jeugdige is beter in staat zich in de maatschappij te handhaven</li> </ul>	2014 - 2015	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vroeghulp;</li> <li>• Integrale samenwerking/doorgaande lijnen;</li> <li>• Voorzien in deskundige beoordeling en inzet passend aanbod</li> </ul>	Onderzoek samenwerking XONAR - Kentalis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kentalis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XONAR &amp; Kentalis hebben duidelijkheid over de meerwaarde die samenwerking heeft voor de doelgroep 'jonge jeugd' met taal- &amp; spraakstoornissen en ontwikkelingsstoornissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maken onderzoeksplan;</li> <li>• Uitvoeren onderzoek;</li> <li>• Besluitvorming op basis van resultaten ten aanzien van samenwerkingsmogelijkheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een onderbouwing voor het of niet aangaan van samenwerking (meerwaarde voor cliënten en wat hiervoor in de samenwerking nodig is)</li> </ul>	2014	Mogelijkheden voor efficiëntie door gebruik maken van elkaars expertise en functies.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheid voor de jeugdige;</li> <li>• Meer ruimte en aandacht voor het gewone opvoeden;</li> <li>• Bij uithuisplaatsing voorkeur voor pleegzorg of gezinsvervangend huis</li> </ul>	Gezinshuizen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezinshuis.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XONAR beschikt over een duurzame gezinsvorm voor uithuisgeplaatste kinderen en jongeren;</li> <li>• De jeugdige heeft een stabiele en perspectievolle opvoedings situatie;</li> <li>• Binnen de gezinswarme wordt aan de jeugdige tijdelijk hulp verleend om terugkeer naar huis mogelijk te maken;</li> <li>• Jeugdigen die dit niet terug kunnen naar huis, kunnen tot hun volwassenheid in een gezinshuis wonen en opgroeien;</li> <li>• De jeugdige krijgt meer individuele aandacht in vergelijking met een behandel- of leefgroep</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen om te bouwen capaciteit behandelgroepen i.v.m. inrichten gezinshuizen;</li> <li>• Vaststellen benodigde capaciteit gezinshuizen voor doelgroepen acute zorg, jeugdigen die tijdelijk een vervangende woonsituatie nodig hebben en jeugdigen die niet meer thuis kunnen wonen en een gezinsvervangende plek nodig hebben om op te groeien;</li> <li>• Werven, selecteren en aantrekken gezinshuisouders;</li> <li>• Aantrekken huisvesting; Informeren verwijzers, ketenpartners, gemeenten, financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt voldaan aan de bepaling uit het Internationaal Verdrag van de Rechten van het Kind, dat ieder kind recht heeft om op te groeien in een gezin;</li> <li>• Kinderen groeien zoveel mogelijk op in een normale gezins situatie;</li> <li>• Voor jeugdigen, die uitbehandeld zijn en niet in een pleeggezin kunnen worden geplaatst of terug naar huis kunnen, is er een veilige en gezonde gezinsomgeving waarin zij kunnen opgroeien</li> </ul>	2014	I.p.v. leef- en behandelgroepen residentieel

Regionaal beleid	Project	Samenwerking	Doel	Projectactiviteiten	Resultaat	Looptijd	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer zicht op behandelresultaten;</li> <li>Inzet van passend aanbod van jeugdhulp;</li> <li>Professionals zijn efficiënt &amp; kostenbewust</li> </ul>	Methodiektrouw & evidence based werken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nederlands Jeugd Instituut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interventies worden conform de vastgestelde beschrijvingen evidence of practice based uitgevoerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Wetenschappelijk) onderzoek naar de effecten en werkzame factoren van de hulpverlening;</li> <li>Toetsen hulpverlening aan informatie databank NUT ;</li> <li>Instructie &amp; coaching hulpverleners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De hulpverlening is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek</li> </ul>	2014 - 2016	Leidt tot gerichte en efficiënte inzet middelen: relaties intervenies en effecten worden versterkt.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer zicht en grip krijgen op resultaten;</li> <li>Professionals zijn efficiënt &amp; kostenbewust</li> </ul>	Verhogen cliënten contacttijd en verkorten doorlooptijden hulpverlening		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij de start van de hulpverlening is het volledige traject van hulpverlening van de cliënt gepland en wordt het traject conform deze planning uitgevoerd;</li> <li>Hulpverleners van XONAR worden flexibel ingezet;</li> <li>De voorvang van de hulpverlening wordt gevolgd en daar waar nodig bijgestuurd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In gebruik nemen plannings- en volgsysteem;</li> <li>Komen tot flexibilisering inzet hulpverleners;</li> <li>Versterken regie op clienttrajecten;</li> <li>Verkorten van reistijden ambulante hulpverleners;</li> <li>Komen tot kortere rapportages en verslagen;</li> <li>Verminderen overlegvormen en vergoertijd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De hulpverlening start vaker binnen 4 weken na zorgmelding;</li> <li>De cliënten contacttijd is met 20% toegenomen;</li> <li>De gemiddelde doorlooptijden van clienttrajecten is met 25% afgenomen</li> </ul>	2014 - 2015	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer zicht &amp; grip krijgen op resultaten;</li> <li>Professionals zijn efficiënt &amp; kostenbewust</li> </ul>	Kritische Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keten-samenwerkingspartners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De prestatie indicatoren van de (intersectorale) zorgpaden van XONAR (en ketenpartners) zijn vastgesteld;</li> <li>Er wordt gestuurd op realisatie van de vastgestelde prestaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op basis van missie, visie en (strategische) doelen XONAR bepalen van KPI's per zorgpad;</li> <li>Bepalen van normen;</li> <li>Ontwikkelen meetinstrumenten;</li> <li>Opnemen in P&amp;C-cyclus;</li> <li>Deskundigheidsbevordering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor cliënten en financiers zijn de resultaten van de zorgtrajecten en -paden van XONAR meetbaar duidelijk;</li> <li>Gemeenten hebben informatie voor inkoop van zorg;</li> <li>Benchmarking met andere zorgaanbieders is mogelijk</li> </ul>	2014 - 2015	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionals hebben ruimte om te doen wat nodig is, zijn efficiënt &amp; kostenbewust;</li> <li>Inzet van een passend aanbod van jeugdhulp, waarbij integrale vraag, eigen kracht en zelfregie het uitgangspunt is</li> </ul>	Zelfsturing in primaire proces		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hulpverleners komen, ook in de keten, in dialoog met cliënten tot de uitvoering van de hulpverlening en hebben daarin samen met cliënten de regie;</li> <li>Er zijn voor de cliënt geen onnodige onderbrekingen in het hulpverleningsproces, de sturing, afstemming en coördinatie vindt in het primaire proces met de cliënt plaats;</li> <li>De invloeden van XONAR is afgestemd op de behoefte aan ondersteuning in het primaire proces (bottom up sturing) en heeft daardoor een efficiënte omvang;</li> <li>Eigen kracht, vakmanschap en autonomie bij hulpverleners en behandelaars is toegenomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitwerken besturingsfilosofie;</li> <li>Teamentwikkeling;</li> <li>Inrichten organisatiestructuur;</li> <li>Deskundigheidsbevordering, training, coaching medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clinten slaan daadwerkelijk centraal in de hulpverlening;</li> <li>XONAR beslist over een overheid die volledig is afgestemd op de behoeften in het primaire proces;</li> <li>Kostenbesparing;</li> <li>Excellente hulpverleners en behandelaars</li> </ul>	2014 - 2016	Minder afstemmings- en schakelmomenten.

Regionaal beleid	Project	Samenwerking	Doel	Projectactiviteiten	Resultaat	Looptijd	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zicht en grip krijgen op resultaten</li> </ul>	<p>Concretiseren en meetbaar maken van maatschappelijke effecten hulpverlening</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keten- en samenwerkingspartners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De maatschappelijk effecten van de hulpverlening van XONAR (en samenwerkingspartners) zijn onderbouwd en meetbaar;</li> <li>Op basis van de resultaten van het onderzoek zijn gemeenten, financiers, XONAR en ketenpartners in staat om, gericht op gewenste resultaten en effecten, sturing te geven en beleid te ontwikkelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststellen richtlijns problematiek en daarmee verband houdende interventies;</li> <li>Bepalen belanghebbenden (investeerders);</li> <li>Vaststellen onderzoeksanpak;</li> <li>Vaststellen instrumenten en methoden;</li> <li>Onderzoeken van kwantitatieve en kwalitatieve effecten van preventieve en curatieve activiteiten en interventies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendement van investeringen in de hulpverlening (van XONAR en ketenpartners bij ketentrajecten) zijn zichtbaar;</li> <li>Verduidelijken relatie tussen investering (en investeerder) en opbrengst</li> </ul>	2014 - 2016	Verduidelijken SROI t.b.v. maatschappelijk investeerders, beleidsmakers en burgers.

### **Bijlage 3: Toetsing innovatieplan aan de criteria van het innovatieplan.**

#### **Criteria algemeen:**

1. Het project sluit aan bij wat beoogd wordt met de nieuwe Jeugdweg en bij de ambities van de 18 gemeenten zoals verwoord binnen het Beleidskader Jeugd 2014-2018 Zuid Limburg; Volgens BMC voldoet Xonar aan dit criterium.
2. Het project levert in 2015 een aantoonbare bijdrage aan meer preventie, inzet eigen kracht, ontzorgen, integrale hulp en meer speelruimte voor professionals; Volgens BMC voldoet Xonar aan dit criterium.
3. Projecten kunnen 2 x per jaar worden ingediend, namelijk uiterlijk 1 november 2014 en uiterlijk 1 maart 2015. Daarbij geldt dat we als gemeenten voor de peildatum 01-11-2014 twee derde van het innovatiebudget beschikbaar stellen en een derde per 01-03-2015; Xonar heeft het innovatieplan voor 01-11-2014 ingediend.
4. De aanvrager c.q. de projectorganisatie toont bij de aanvraag aan dat de instelling over voldoende organisatiekracht en inhoudelijke kwaliteit ten opzichte van hun ingediende plan beschikt; Volgens BMC is de organisatie van Xonar goed op orde.
5. Het project is financieel, organisatorisch en praktisch uitvoerbaar, er wordt gekeken naar het realiteitsgehalte van het plan. Plan dient SMART geformuleerd te zijn; Volgens BMC voldoet Xonar aan dit criterium.
6. Financiering van het project is gestoeld op cofinanciering (50/50) tussen aanvrager en gemeenten tenzij er gegronde redenen zijn om hiervan af te wijken. Uit het BMC rapport blijkt dat er gegronde redenen zijn om voor Xonar hiervan af te wijken..
7. Indien (achteraf) blijkt dat financiële subsidiëring t.b.v. het ingediende innovatieplan niet (volledig) is besteed aan de uitvoering van het innovatieplan, dienen deze middelen terug te vloeien naar gemeenten;
8. Uit de subsidieaanvraag blijkt dat de activiteiten, de doelstellingen en resultaten smart zijn geformuleerd, de projectperiode concreet is benoemd en de aanvraag gaat vergezeld van een projectplan en een sluitende begroting; Er is nog geen officiële subsidieaanvraag ingediend. Hier dient Xonar nog zorg voor te dragen.
9. Er is sprake van proportionaliteit: investering versus rendement. Onder rendement verstaan we niet alleen euro's. Wij realiseren ons dat de innovatie niet in 2015 al in euro's uit te drukken is. Xonar voldoet aan dit criterium;. deze investering in innovatie van €1.1 mln. brengt structureel een besparing mee van € 4 mln.
10. Het project is bij voorkeur organisatieoverstijgend (samenwerking tussen meerdere partners). Mocht 1 aanbieder alleen een plan indienen dan wordt bekeken welk lerend effect er voor andere instellingen inzit. Innovatieplannen dienen er op gericht te zijn dat het plan leidt tot een nieuwe werkwijze. Bij de innovatieplan geeft Xonar aan met andere instellingen samen te werken.
11. Het project heeft betrekking op tenminste 4 gemeenten in Zuid-Limburg en hun jeugdigen.; Het innovatieplan van Xonar heeft betrekking op heel Zuid-Limburg.
12. De resultaten en effecten van het project dienen na afloop van de subsidieperiode gewaarborgd te zijn in de instelling; Dat is inderdaad het doel van de innovatieplannen van Xonar.
13. Het project moet worden opgestart binnen een half jaar nadat de subsidie is toegekend.
14. Het project heeft een looptijd van maximaal één jaar .
15. Zowel halverwege als na afloop van het plan dient er een inhoudelijk verslag en financieel rapport ingeleverd te worden. Eindrapport en verslag dient binnen drie maanden na einddatum plan ingeleverd te zijn;
16. Als er afwijkingen in het oorspronkelijke plan optreden dient dit per direct gemeld te worden aan gemeenten.

#### **Criteria specifiek (instelling hoeft niet aan alle onderstaande vier criteria te voldoen):**

1. Het project stimuleert het meer gebruik van basisvoorzieningen (In de Verordening: overige voorzieningen) Het plan van Xonar voorziet hier niet specifiek in.
2. Het project leidt aantoonbaar tot minder gebruik van dure hulpvormen c.q. tot een structurele reductie van de capaciteit van de intramurale zorg (opnames). Het innovatieplan van Xonar is gericht op dit criterium.

3. Het project leidt aantoonbaar tot minder gebruik van individuele (niet vrij toegankelijke) voorzieningen.  
Het innovatieplan van Xonar is gericht op dit criterium. Er wordt gewerkt aan een afname van intramurale zorg.
4. Het project leidt aantoonbaar tot minder dublures: zorg wordt effectiever.  
Het innovatieplan van Xonar voorziet in effectievere zorg. Dure intramurale zorg wordt (deels) vervangen door gezinshuizen.