



Addendum bij uitvoeringsplan

## Toekomstscenario

Publieksversie

# Voorwoord

**Hoe en in welke vorm kan de continuïteit van zorg aan Friese kinderen en hun gezinnen worden gewaarborgd? Die vraag wordt beantwoord in dit toekomstscenario, als addendum bij het uitvoeringsplan.**

In april 2024 is het Continuïteitsplan opgesteld door de gemeente Leeuwarden als centrumgemeente van alle 18 Friese gemeenten in nauwe samenwerking met Jeugdhulp Friesland conform het draaiboek Continuïteit jeugdhulp, trede 4. Op basis van het Continuïteitsplan heeft Jeugdhulp Friesland een uitvoeringsplan (juli 2024, vastgesteld door het College van B&W van de centrumgemeente Leeuwarden) gemaakt. Daarin staat hoe Jeugdhulp Friesland werkt aan duurzaam herstel, zowel op het gebied van bedrijfsvoering als zorgportfolio.

De aanpak op basis van de beschreven interventies is, behoudens enkele tegenvallers voor het grootste deel succesvol. Sommige ingezette acties pakken beter uit dan verwacht, zoals op het gebied van kostenreductie en het terugdringen van overhead. Andere vallen juist tegen, zoals de verkoopwaarde van vastgoed. Bepaalde interventies, zoals een cultuuromslag, vergen meer tijd.

## Rust op de liquiditeit

Ten gevolge van de versnelde afbouw van JeugdzorgPlus is de omzet sterk gedaald hetgeen in het continuïteitsplan niet was voorzien. Dit heeft een sterk effect op de liquiditeit. Het allergrootste effect op de liquiditeit wordt veroorzaakt door de gemaakte transformatiekosten in 2024 als gevolg van afbouw JeugdzorgPlus en doorgevoerde reorganisaties. Als de vergoeding voor de gemaakte kosten geheel zouden zijn uitgekeerd in 2024, het jaar waarin deze kosten werden gemaakt, dan zou het resultaat over 2024 beter zijn geweest dan is voorspeld in het uitvoeringsplan.

Een belangrijke voorwaarde om te werken aan duurzaam herstel is om over voldoende liquiditeit te beschikken. In december 2024 heeft de raad van bestuur uitstel van verstrekt voorschot/subsidie aangevraagd.

## Toekomst

Om de vraag hoe en in welke vorm de continuïteit van zorg kan worden gewaarborgd te beantwoorden heeft de raad van bestuur verschillende scenario's onderzocht, uitgewerkt en gewogen. Op basis van de uitkomsten kiest het bestuur voor doorgaan met een afgeslankt en rendabel Jeugdhulp Friesland en wordt parallel een fusie/overname verkend. Ons uitgangspunt is helder: blijvend goede zorg bieden aan kinderen en gezinnen en behoud van onze professionele expertise en inzet voor Friesland.

Onze kracht zit in het integrale zorgaanbod. Dat wordt ook onderschreven door onze ketenpartners. Het complete en samenhangende zorgaanbod aan het eind van de jeugdzorgketen is van grote meerwaarde voor kinderen en gezinnen.

Jeugdhulp Friesland komt in beeld wanneer voorliggende voorzieningen niet (meer) in staat zijn de benodigde zorg en behandeling aan jeugdigen en hun ouders te bieden, of wanneer verwijzers inschatten dat gespecialiseerde interventies direct noodzakelijk zijn. Wij verlenen hulp aan – jaarlijks

aan circa 1800 - kinderen en gezinnen met complexe en intensieve zorgvragen, variërend van ambulante ondersteuning tot (alternatief) aanbod op het gebied van wonen en behandeling voor jongeren met een complexe zorgvraag. Onze kracht ligt in het samenhangende aanbod van ambulante zorg, crisiszorg en gecertificeerde behandelprogramma's. Hierdoor kunnen we vaak uithuisplaatsingen en machtigingen voor gesloten jeugdzorg voorkomen. Wanneer een kind toch tijdelijk niet thuis kan wonen, bieden wij fijne woonplekken in pleegzorg, gezinshuizen of kleinschalige woonvoorzieningen. Wij leveren kwalitatief goede en cruciale zorg, daar zijn we trots op.

We zijn ook trots op onze medewerkers die ondanks de onzekere periode waarin Jeugdhulp Friesland zich bevindt trouw blijven aan de kinderen en gezinnen die onze hulp zo hard nodig hebben en de organisatie.

De inhoud van dit plan is (ambtelijk) afgestemd met gemeente, regievoerder Otten, Sociaal Domein Fryslân (SDF), de Jeugddautoriteit en de Raad van Toezicht.

Marjolein Bolt en Dytmer Hettinga  
Raad van Bestuur Jeugdhulp Friesland

Leeuwarden, mei 2025

# Inhoudsopgave

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord.....                                                              | 2  |
| Inhoudsopgave.....                                                          | 4  |
| Leeswijzer .....                                                            | 5  |
| Veranderd perspectief .....                                                 | 6  |
| Afwegingskader toekomstplannen Jeugdhulp Friesland .....                    | 7  |
| Realisatie uitvoeringsplan .....                                            | 10 |
| Resultaten structurele- en incidentele interventies in de exploitatie ..... | 10 |
| Liquiditeit .....                                                           | 11 |
| Toekomstscenario's voor de Friese specialistische jeugdzorg .....           | 13 |
| Scenario Portfolio optimaliseren en onderdelen afstoten .....               | 14 |
| Scenario Dienstverlening onderbrengen bij één organisatie .....             | 16 |
| Overige onderzochte scenario's .....                                        | 18 |
| Scenario Nieuwe stichting oprichten .....                                   | 18 |
| Scenario Doorstart onder nieuwe naam .....                                  | 19 |
| Scenario Dienstverlening onderbrengen bij meerdere organisaties .....       | 19 |
| Scenario Dienstverlening van andere partijen overnemen .....                | 20 |
| Tot slot .....                                                              | 22 |
| Bijlagen                                                                    |    |

## Leeswijzer

Voor u ligt het toekomstscenario. In het hoofdstuk [Veranderd perspectief](#) wordt een toelichting gegeven op de toekomstplannen van Jeugdhulp Friesland. Dit kan gezien worden als een soort samenvatting van de plannen.

In het hoofdstuk [Realisatie uitvoeringsplan](#) wordt aangegeven wat er tot nu toe is bereikt in het kader van het uitvoeringsplan.

In het hoofdstuk [Toekomstige scenario's voor de Friese specialistische jeugdzorg](#) wordt beschreven hoe wij de toekomst van de specialistische jeugdzorg zien. Hier wordt ingegaan op twee door ons onderzochte scenario's voor het Friese zorglandschap waar wij in vertrouwen.

In het daaropvolgende hoofdstuk worden de andere onderzochte scenario's beschreven.

## Veranderd perspectief

De belangrijkste drijfveer van Jeugdhulp Friesland is het bieden van goede zorg aan Friese gezinnen en jeugdigen. Het feit is dat Jeugdhulp Friesland in 2024 in trede 4 volgens het draaiboek 'Continuïteit Jeugdhulp' terecht is gekomen geeft aan dat er werk aan de winkel was en is. De organisatie moet verbeteringen doorvoeren om de continuïteit en kwaliteit van zorg te borgen. Tegelijkertijd heeft de financiële situatie de organisatie tot stevige ingrepen genoodzaakt. Vanaf 2015 is de omzet van de organisatie gekrompen en heeft de organisatie zich onvoldoende aangepast aan deze, veranderde, situatie. Sinds 2024 wordt er stevig ingegrepen. Met succes.

Onze bevlogen medewerkers zetten het kind altijd voorop. Deze gedrevenheid geeft energie aan de organisatie en is lovenswaardig, om trots op te zijn. In deze tijd wordt van professionals ook gevraagd om balans te zoeken met datgene wat de samenleving voor het werk kan en wil betalen. Dat betekent dat we ook kijken naar wat we kunnen doen binnen onze bekostiging. We kijken naar de duur en de effectiviteit van onze inzet als ook naar de productiviteit van onze medewerkers. De operationele sturing is vergroot door de komst van teamleiders, de directie-laag is verdwenen en een tweehoofdig bestuur is aangesteld om de executiekracht te vergroten en de interne verantwoordingslijnen aan te scherpen. Het gaat anders en sneller. Ieder neemt daarin zijn verantwoordelijkheid en draagt bij.

Het uitvoeringsplan was in de eerste fase gericht op het verbeteren van de dagelijkse sturing in de zorg en het terugdringen van de overhead. Het rendement van de verschillende werksoorten is aantoonbaar verbeterd en de overhead van ligt nu in lijn met het niveau van de sector.

Tijdens het voortgangsoverleg uitvoeringsplan van 16 januari 2025 met verantwoordelijk wethouder Kramers (centrumgemeente Leeuwarden) en wethouder Van der Zwan (vertegenwoordiger namens de wethouders overige 17 gemeenten) werden gezamenlijk zorgen gedeeld of op termijn de continuïteit van zorg voldoende kan worden geborgd vanuit de huidige context van Jeugdhulp Friesland. Jeugdhulp Friesland heeft zich mede naar aanleiding van dit overleg in de afgelopen periode georiënteerd op het verkennen van verschillende toekomstscenario's voor de specialistische jeugdhulp in Friesland. In dat kader zijn ook oriënterende gesprekken met andere zorgaanbieders gevoerd teneinde te onderzoeken of (delen van) de jeugdhulpverlening ook elders toekomstbestendig kunnen worden geborgd. Aan de hand van een afwegingskader is ieder scenario beoordeeld en gewogen.

### Ondernomen stappen in het oriëntatieproces

| Overzicht ondernomen stappen vanaf december 2024         | December | Januari | Februari | Maart | April |
|----------------------------------------------------------|----------|---------|----------|-------|-------|
| Begroting 2025 besproken in werkgroep financiën          | 20       |         |          |       |       |
| Voorstel VVF en verlenging lening VWS verstuurd          | 24       |         |          |       |       |
| Bestuurlijk overleg over heroriëntatie en begroting 2025 |          | 9       |          |       |       |
| Optuigen projectorganisatie                              |          | 18      |          |       |       |
| Akkoord gevraagd RvT om oriëntatieproces te starten      |          | 23      |          |       |       |
| Schetsen mogelijke scenario's                            |          | 24      |          |       |       |

|                                                                                                           |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| Nieuwe taakverdeling RvB                                                                                  | 24 |    |
| Bespreken mogelijke scenario's met centrumgemeente                                                        | 29 |    |
| Reactie Jeugdhulp Friesland op verlengde voorschotfinanciering met vragen om extra aanvullende informatie |    |    |
| Reactie VWS op verlenging lening met vragen om extra aanvullende informatie                               |    | 5  |
| Uitwerken scenario's, haalbaarheid, juridische en financiële impact                                       |    | 5  |
| Ontwikkelen eigen afwegingskader, afgeleid van het kader uit het continuïteitsplan                        |    |    |
| Start ontwikkeling inhoudelijke ambities: Jeugdhulp transformeert (proces loopt door tot einde 2026)      |    |    |
| Werksessie met regievoerder en centrumgemeente over scenario's                                            |    | 17 |
| Bespreken voorkeursscenario's met RvT                                                                     |    | 24 |
| Bespreken voorkeursscenario's met regiegroep                                                              |    | 31 |
| Indienen gevraagd (extra) informatie verlengde voorschotfinanciering                                      |    | 31 |
| Communicatie besluit stoppen met JeugdzorgPlus (begin april)                                              |    |    |
| Uitwerken aanpassing portfolio ambulant (maart-april)                                                     |    |    |
| Overleg vakbond                                                                                           |    | 2  |
| Volgende stappen in april                                                                                 |    |    |
| Delen uitkomsten scenario's en voorkeursscenario's met verantwoordelijk wethouders.                       |    | 9  |
| Start oriëntatie op het proces van fusie/overname proces                                                  |    | 15 |

## Afwegingskader toekomstplannen Jeugdhulp Friesland

Het is niet mogelijk om in deze fase voor alle scenario's 's het volledige afwegingskader uit het continuïteitsplan uit te werken. Daarom heeft Jeugdhulp Friesland een voor het doel van de verlengde voorschotfinanciering geëigend afwegingskader samengesteld, gebaseerd op de kaders uit het continuïteitsplan. Dit zijn de kaders die als basis hebben gediend voor het maken van afwegingen over de wenselijkheid van een scenario.

### Kaders

**a. Het moet een duurzame oplossing zijn voor de continuïteit en kwaliteit van zorg van jeugdigen in Friesland**

Dit betekent dat het scenario de doelen uit de Fryske regiovisie onderschrijft en continuïteit en kwaliteit van de zorg is gegarandeerd.

**b. Het draagt bij aan het rendement van de zorgverlening op lange termijn**

Het scenario moet een positief effect hebben op een langjarig rendement van de zorg voor jeugdigen in Friesland. Een transitie kost geld, maar zou uiteindelijk moeten leiden tot een positief rendement.

**c. Het draagt bij aan het niet verder laten oplopen van tekorten gemeenten/maatschappelijke kosten**

Dit kader beoordeelt de maatschappelijke kosten. Ook wordt in dit afwegingskader getoetst wat de frictiekosten zijn om van de huidige organisatie naar het genoemde scenario toe te bewegen. Welk scenario er ook wordt gekozen, er zullen echter wel, variërend van beperkte tot aanzienlijke, frictiekosten moeten worden gemaakt om de scenario's te realiseren. Deze hebben we betiteld als maatschappelijke kosten.

**d. Personele ontwikkeling die past bij het Sociaal Plan Jeugdzorg (zodat personeel niet uit de sector vertrekt)**

Het landelijke sociaal plan dat van toepassing is voor alle jeugdzorgorganisaties is erop gericht om, gelet op het landelijke personeelstekort, bij reorganisaties medewerkers voor de Jeugdzorg te behouden. Dit afwegingskader beoordeelt het scenario op de aantrekkelijkheid voor personeelsleden om te blijven werken in de jeugdzorg en op de gevolgen voor de werkgelegenheid.

**e. Het is een duurzame oplossing voor de leveranciers van Jeugdhulp Friesland**

Naast jeugdigen en personeel hebben we ook een relatie met vele leveranciers. De plannen van Jeugdhulp Friesland moeten niet leiden tot een schuld bij hen. De RvB is bestuurlijk ook verantwoordelijk om deze belangen in acht te nemen en te wegen waar het gaat om te nemen besluiten.

**f. Het is passend binnen de aanbestedingskaders**

Een scenario dat ertoe leidt dat Jeugdhulp Friesland niet meer kan aanbesteden is niet wenselijk. Vandaar dat de scenario's ook op dit onderdeel getoetst worden.

De scenario's worden in dit plan toegelicht. Ieder scenario wordt getoetst aan het afwegingskader. Geconstateerd wordt dat twee scenario's het beste zijn voor het Friese zorglandschap. Beide scenario's gaan uit van het feit dat er een specialistische aanbieder in Friesland nodig zal blijven die integrale zorg biedt aan de kinderen en gezinnen in Friesland. Daar zit de kern en de kracht.

Jeugdhulp Friesland maakt de keuze voor onderstaande scenario's:

- het verder verbeteren en continueren van een afgeslankt en rendabel Jeugdhulp Friesland;
- het verkennen van een fusie/overname met een andere organisatie met als doel de integrale specialistische jeugdhulp te behouden in Friesland.

Dit betekent concreet dat Jeugdhulp Friesland hoe dan ook doorgaat met het verder rendabel maken van haar eigen organisatie, want ook in een fusie/overname proces is dit van groot belang. Beide scenario's worden parallel opgepakt. Met een fusie willen we tot een versterking komen op de inhoud en door de doorontwikkelingen willen we de maatschappelijke kosten verder reduceren.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de resultaten van de inspanningen van Jeugdhulp Friesland vanaf juni 2024 tot heden. Daarna wordt ingegaan op de twee aanbevolen scenario's gevolgd door de andere onderzochte scenario's.

# Realisatie uitvoeringsplan

Voordat we ingaan op de uitwerking van onze visie op de toekomst van de Friese jeugdzorg, gaan we eerst in op de realisatie van de afspraken uit het uitvoeringsplan dat in juni 2024 is vastgesteld.

Sinds mei 2024 is Jeugdhulp Friesland met succes bezig met de realisatie van het continuïteitsplan op basis waarvan een uitvoeringsplan is opgesteld. Uit alle rapportages blijkt dat Jeugdhulp Friesland in het algemeen volgens dit uitvoeringsplan presteert. Onderstaand staan de interventies zoals opgenomen in het uitvoeringsplan met daarbij de realisatie tot nu toe.

De resultaatsverbetering 2024 geeft daarmee een basis voor het verder verbeteren van het resultaat over 2025 zoals in de begroting 2025 door Jeugdhulp Friesland is verwerkt.

## Resultaten structurele- en incidentele interventies in de exploitatie

In het uitvoeringsplan zijn een aantal structurele financiële interventies benoemd. Deze interventies zijn gedurende 2024 projectmatig opgepakt. De monitoring van de afgesproken interventies heeft plaatsgevonden in de werkgroep Financiën & Monitoring waaraan naast vertegenwoordigers van Jeugdhulp Friesland ook de medewerkers van de Jeugdautoriteit en de centrumgemeente Leeuwarden deelnamen. De resultaten in de exploitatie zullen vanaf 2025 steeds meer zichtbaar worden. Hieronder worden de resultaten per onderwerp toegelicht.

### 1. Omzetverbetering

Door het in de loop van 2024 wegvallen van de JeugdzorgPlus is de omzet, in tegenstelling tot hetgeen in het uitvoeringsplan en begroting 2024 staat, niet verbeterd. In april 2025 werd besloten om geheel met JeugdzorgPlus te stoppen.

Daarentegen is het rendement, en daarmee de opbrengsten, van de ambulante dienstverlening wel sterk verbeterd in 2024. Dit leidt tot een significante omzetstijging. Deze trend zet zich voort in 2025. Daarnaast is er sprake van een optimalisering van het resultaat van de Behandel- en expertisecentra Jonge Kind (BEC).

### 2. Kostendekkende uitvoering centrale intake

In 2024 is de centrale intake gerealiseerd. Deze interventie levert een positieve bijdrage aan het rendement.

### 3. Reductie personeelskosten primair proces

Door het minder inzetten van externe medewerkers in het primair proces en door verlaging van het ziekteverzuim is een significante besparing gerealiseerd.

### 4. Besparing op de inkoopkosten

Met name door het hercontracteren van leveranciers is een structurele kostenbesparing gerealiseerd.

### 5. Afslanken van de overhead

De overhead van Jeugdhulp Friesland is in 2024 met ongeveer 15 fte afgenomen door het reorganisatieproject. Dit levert een structurele jaarlijkse besparing op. KPMG heeft in haar

onderzoeksrapport in 2024 geconstateerd dat Jeugdhulp Friesland voor wat betreft de overhead nu binnen het jaarlijks gemiddelde van de benchmark valt.

In totaal werd de formatie van Jeugdhulp Friesland in 2024 met 50 fte teruggebracht.

## 6. Verkoop vastgoed

In het uitvoeringsplan is benoemd dat Jeugdhulp Friesland twee panden zou verkopen, respectievelijk in Dokkum (2024) en Korteheemmen (2025). De verkoop van beide panden is gerealiseerd. De verkoop heeft minder opgebracht dan werd voorzien bij het opmaken van het uitvoeringsplan.

## 7. Strategische herijking: Portfolio in balans

Op basis van het kostprijsonderzoek en een, in samenspraak met SDF/gemeente op te stellen, kritische inhoudelijke analyse van het aanbod, stelt Jeugdhulp Friesland een kwalitatief evenwichtig en toekomstbestendig portfolio samen passend bij de opgaven waar het jeugddomein voor staat. Op basis van een verder verdiepend onderzoek van KPMG (eind '24/begin '25) zijn verlieslatende producten geïdentificeerd en zijn aanbevelingen gedaan voor het verder verbeteren van de overige onderdelen/werksoorten.

Dit toekomstscenario bouwt voort op de strategische herijking zoals opgenomen in het uitvoeringsplan. In de afgelopen periode heeft het proces van herijking al geleid tot het maken van fundamentele keuzes zoals afslanken van het portfolio van Jeugdhulp Friesland door:

- het besluit definitief te stoppen met JeugdzorgPlus;
- de transformatie van de woonvoorzieningen naar kindgerichte, kleinschalige woonvoorzieningen in samenwerking met Heppie (t)Huis en stichting Het Vergeten Kind;
- daarnaast bereidt Jeugdhulp Friesland een verdere afslanking van het portfolio voor, waarbij ook niet rendabele producten uit de ambulante portefeuille zullen worden afgestoten.

## Liquiditeit

Het uitvoeringsplan heeft een doorlooptijd van juni 2024 – december 2026. Om liquiditeitsproblemen in 2024 te voorkomen, heeft Jeugdhulp Friesland financiële steun gekregen. Er is een subsidie van € 2,5 miljoen verstrekt door het ministerie van VWS (juni '24) en eenzelfde bedrag is beschikbaar gesteld door bevoorschotting door de Friese gemeenten als voorschot op de SPUK-vergoeding 2023/2024. Alhoewel in het uitvoeringsplan een periode van twee jaar wordt benoemd moet de subsidie van VWS conform de geldende subsidieregeling in juni 2025 worden terugbetaald. Bij de bevoorschotting door de gemeenten wordt uitgegaan van een verrekening met de SPUK-subsidie, zodra deze door de uitvoerende gemeente Groningen wordt vastgesteld.

Hoewel de werkelijke resultaten in 2024 beter zijn dan voorspeld in het uitvoeringsplan loopt de liquiditeitsverwachting aanzienlijk achter op de eerdere voorspellingen. Op hoofdlijnen liggen hier vier onvoorziene oorzaken aan ten grondslag waardoor de liquiditeit op dit moment zorgelijk blijft:

- de lage verkoopwaarde van eerder genoemde panden;
- de SPUK 2023 is nog niet afgerond;
- de SPUK 2024 is nog niet afgerond;
- de afbouwkosten van de JeugdzorgPlus in 2025 zijn nog niet gedekt. Verwachte dekking in SPUK 2025.

Gevolg hiervan is dat de liquiditeitsprognose naar beneden moet worden bijgesteld en medio juni 2025 leidt tot een liquiditeitstekort.

# Toekomstscenario's voor de Friese specialistische jeugdzorg

Tot januari 2025 heeft de focus met name gelegen op het – in lijn met het continuïteitsplan en uitvoeringsplan – gezonder maken van de organisatie. Daarbij zijn er in deze periode enkele portfoliokeuzes gemaakt. In het vorige hoofdstuk is beschreven hoe dit is gedaan en met welke resultaten.

Nu deze stappen uit het uitvoeringsplan hun beslag hebben gekregen is vanaf januari 2025 gestart met de oriëntatie op de wijze waarop in de toekomst de specialistische jeugdhulp in Friesland kan worden georganiseerd. Dit in de context van een wereld die steeds complexer wordt en waarin steeds meer jongeren helaas een beroep moeten doen op jeugdhulp. Bovendien is er sprake van een arbeidsmarkt die steeds krappere wordt. Het is van groot belang om medewerkers voor de sector te behouden. Op welke wijze kunnen jongeren en hun ouders zo goed mogelijk en tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten worden geholpen?

Vanaf januari 2025 zijn zes scenario's onderzocht voor de toekomst van de jeugdzorg in Friesland. Deze zes scenario's zijn uitgewerkt, onder andere op basis van gesprekken met meerdere (externe) partijen zoals andere zorgorganisaties en een solventieadvocaat. Ook zijn de gevolgen voor de kwaliteit en continuïteit van zorg en de personele- en financiële gevolgen per scenario in kaart gebracht. Tegelijkertijd is Jeugdhulp Friesland verdergegaan met verbeteren van het rendement en efficiency in het primair proces.

De zes onderzochte scenario's zijn:

- nieuwe stichting oprichten;
- dezelfde stichting, nieuwe naam;
- dienstverlening onderbrengen bij meerdere partijen;
- dienstverlening onderbrengen bij één organisatie (voorkeur JHF en gemeenten);
- portfolio optimaliseren en onderdelen afstoten (voorkeur JHF en gemeenten);
- dienstverlening van andere partijen overnemen.

Ieder scenario kent zijn eigen voor- en nadelen zowel zorginhoudelijk als op het gebied van financiën. Het afwegingskader zoals benoemd in het hoofdstuk veranderd perspectief, is hierbij ondersteunend geweest.

Hierna worden de verschillende scenario's beschreven. We beginnen met het beschrijven van onze voorkeursscenario's voor de Friese zorg. Dit zijn: scenario portfolio optimaliseren en onderdelen afstoten en scenario dienstverlening onderbrengen bij een andere organisatie. Deze scenario's worden vanaf nu parallel verkend.

## Scenario Portfolio optimaliseren en onderdelen afstoten

Dit scenario gaat ervan uit dat Jeugdhulp Friesland de zorg continueert, waarbij het portfolio verder wordt geoptimaliseerd en afscheid genomen wordt van niet rendabel te maken onderdelen. Dit scenario bouwt voort op de positieve lijn die vanaf juni 2024 is ingezet.

### De kracht van Jeugdhulp Friesland

Wij geloven in het verhaal en de kracht van de zorgverlening van Jeugdhulp Friesland. Wij zijn als geen andere partij in staat om samenhangende zorg te leveren en tegemoet te komen aan de vraag en behoefte van de meest kwetsbare jeugdigen en hun gezinnen. Wij zetten alles in het werk conform de bedoelingen van de hervormingsagenda en de commissie van Ark om uithuisplaatsing zoveel mogelijk te voorkomen. Dit doen we door het snel en flexibel inzetten van een hulpverlener binnen het gezin en het uitvoeren van gecertificeerde ambulante behandelprogramma's.

Voor jonge kinderen bieden wij multidisciplinaire dagbehandeling, gericht op zowel het kind als de ouders. Indien nodig, kan deze zorg worden uitgebreid met specifieke somatische zorg. Hiervoor werken we nauw samen met specialisten van ziekenhuizen, die zo nodig op de locatie komen. Het komt zelden voor dat Jeugdhulp Friesland moet verwijzen naar andere gespecialiseerde partijen. Wanneer uithuisplaatsing noodzakelijk blijkt, bieden wij pleegzorg, kleinschalig wonen en - in de toekomst - steeds meer hybride behandelplekken. Deze zijn zo thuis en kortdurend mogelijk, met een focus op perspectief voor het kind en het gezin van herkomst. Voor kinderen en jongeren die tussen wal en schip dreigen te vallen, creëren we overbruggingsaanbod en maken we afspraken met plaatsende instanties over tijdelijke en vervolghulp.

Ouders en kinderen waarderen onze zorg. Uit recente clienttevredenheidsmetingen (2024) blijkt dat zowel ouders als jongeren de organisatie een 7,7 geven. Uit de P-toets (2023) blijkt dat pleegouders onze dienstverlening waarderen met een 8.

### Portfoliokeuze

Op dit moment ligt de keuze voor om verschillende vormen van onze ambulante producten en diensten af te bouwen. Niet alleen omdat bedrijfsmatig nog niet het optimum is bereikt, daarvoor is meer tijd nodig. Ook zorginhoudelijk is het een overweging dat Jeugdhulp Friesland zich terugtrekt en alleen de zwaardere ambulante zorg als kerncompetentie continueert. Daarbij kijken we ook of er andere aanbieders in Friesland zijn die deze lichtere zorgvormen leveren.

Onze ambulante spoedhulp zien wij als een zeer essentieel product in het Friese zorglandschap, zeker in relatie tot het voorkomen van en bieden van crisisopnames. Het Spoed4Jeugd construct dat inhoudelijke succesvol opereert in samenwerking met het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid, Alliade en GGZ Friesland, is voor alle deelnemers verlieslatend. Op dit moment is er geen concreet zicht op een nieuwe aanbesteding, ondanks een dringend beroep van de aanbieders om de aanbesteding naar voren te trekken. Wij zien echter geen jeugdzorg in Friesland voor ons zonder dit product.

Het aanpassen van de ambulante portfolio heeft nog niet de status van een voorgenomen besluit, vanwege de consequenties voor cliënten en medewerkers en de gevolgen voor de liquiditeit en exploitatie. Deze worden nog nader uitgewerkt in een businesscase. Zodra de raad van bestuur een voorgenomen besluit heeft kunnen nemen gaat de adviesaanvraag naar de medezeggenschap. Na

het definitieve besluit moet rekening worden gehouden met een minimale doorlooptijd van een half jaar voor de implementatie van dit besluit.

Met de verbetermaatregelen die de afgelopen periode in gang zijn gezet en het afstoten van niet rendabele onderdelen wordt de organisatie ook financieel toekomstbestendig, met een minimaal noodzakelijke marge. Voor de onderdelen die wij niet rendabel kunnen maken zoeken we partners die dat wel kunnen doen. Mocht dit niet leiden tot een geschikte partner, dan zullen we met SDF het gesprek aangaan over de afbouw van deze dienstverlening.

### **Zorginhoudelijk consequenties**

De kracht van het zijn van een integrale zorgaanbieder blijft hiermee behouden. Jeugdhulp Friesland bevindt zich aan het einde van de jeugdhulpverleningsketen en komt in beeld wanneer het voorliggende veld niet (meer) in staat is de benodigde zorg en behandeling aan jeugdigen en hun ouders te bieden, of wanneer verwijzers inschatten dat gespecialiseerde interventies direct noodzakelijk zijn.

### **Het draagt bij aan het rendement van de zorgverlening op lange termijn**

Het afstoten van niet rendabele onderdelen zal leiden tot een gewenst rendement op de zorgverlening..

### **Niet verder laten oplopen tekorten gemeenten/ maatschappelijke kosten**

Met het herorganiseren van niet rendabele onderdelen van Jeugdhulp Friesland wordt gewerkt aan het realiseren van de begroting 2025 en daarmee een stevige basis gelegd voor een gezond rendement vanaf 2026 zoals is omschreven in het continuïteitsplan en de meerjarenbegroting van Jeugdhulp Friesland.

### **Personele ontwikkeling die past binnen de Jeugdzorg**

In dit scenario zal een deel van de medewerkers in de directe zorg overgaan naar een andere organisatie. Tevens zal dit gevolgen hebben voor een deel van de medewerkers werkzaam in de overhead. Een reorganisatie levert altijd ruis op in een organisatie en kan leiden tot vertrek van medewerkers.

### **Passend binnen de aanbestedingskaders**

Dit scenario heeft geen gevolgen voor de aanbestedingen.

**Conclusie: dit is een reëel scenario.**

## Scenario Dienstverlening onderbrengen bij één organisatie

In dit scenario wordt de dienstverlening van Jeugdhulp Friesland ondergebracht bij één andere organisatie via een fusie of overname. Dit zou mogelijk zijn met een gelijkwaardige partij of een grotere partij. De bedoeling is om alle dienstverlening en het personeel over te nemen/samen te voegen. Hierbij kan gekozen worden om eerst een bestuurlijke fusie aan te gaan, later gevolgd door een juridische fusie. Bovenstaande is onderdeel van de gesprekken en onderhandeling. Tot nu toe zijn partijen in kaart gebracht en verkennende gesprekken gevoerd. Door te fuseren met een andere organisatie kunnen schaalvoordelen worden behaald en voordelen worden behaald qua kennisontwikkeling van specialistische ondersteuning.

De overgang naar een andere organisatie is eenvoudiger dan een overgang naar meerdere organisaties (een van de andere onderzochte scenario's). Er hoeft maar met een partij afgestemd te worden, en er hoeft bijvoorbeeld maar een keer op de systemen van de andere partij aangesloten te worden, in plaats dat voor iedere partij aansluiting moet worden gezocht bij hun systemen. Het zou relatief snel gerealiseerd kunnen worden. Echter, de vraag is of er een partij is die uiteindelijk de volledige dienstverlening kan en wil overnemen. Er zijn risico's zoals dat de overnemende partij minder solvabel en liquide wordt en dat er toenemende bureaucratie ontstaat. Vanwege het behoud van het integrale zorgaanbod is dit voor ons een realistisch toekomstscenario. Daarbij is een fusie/overname in vergelijking met de andere scenario's relatief eenvoudig te realiseren.

### **Zorginhoudelijke consequenties**

Het voordeel van dit scenario is dat de voordelen van het integrale zorgaanbod zoals Jeugdhulp Friesland dit biedt aan jeugdigen in Friesland behouden blijft. De zorg zou in dit scenario op dezelfde wijze en met dezelfde kwaliteit kunnen worden gecontinueerd. Er zullen verschillen bestaan tussen beide stichtingen die worden samengevoegd. Een fusie of overname kan zorgen voor een boost op zorginhoudelijk gebied. Een belangrijke driver voor zorgprofessionals is kennisontwikkeling en door samenvoeging van verschillende onderdelen kan het beste van twee werelden worden samengebracht. Niet alleen op het gebied van best practices op het gebied van zorginhoud maar ook op het gebied van de bedrijfsvoering. Door samen te gaan met een andere partij kan de opgave van transformatie in het jeugddomein door deze bundeling van krachten beter worden georganiseerd en op een groter draagvlak rekenen.

### **Het draagt bij aan het rendement van de zorgverlening op lange termijn**

De overgang naar een andere organisatie kost tijd en geld. Bepalingen uit het sociaal plan kunnen van invloed zijn op de overgang. Ook kan een overnemende partij eisen stellen.

### **Niet verder laten oplopen tekorten gemeenten/maatschappelijke kosten**

De fusie of overname kost tijd en geld. Aangezien Jeugdhulp Friesland deze kosten in beperkte mate kan dragen, zal een beroep gedaan moeten worden op aanvullende financiering. Daarna ontstaat er een nieuwe organisatie met een voldoende basis voor een gezond rendement in de toekomst.

### **Personele ontwikkeling die past binnen de Jeugdzorg**

Het zorginhoudelijk personeel blijft in dit scenario behouden. Medewerkers zullen zich herkennen in een gefuseerde instelling die staat voor integrale jeugdzorg. Op de schaal van de gefuseerde

instelling kunnen faciliteiten worden geboden die medewerkers in staat stellen om hun deskundigheid op peil te houden.

#### **Duurzame oplossing leveranciers**

Een overname/fusie betekent dat er een keuze moet worden gemaakt voor leveranciers wanneer er voor dezelfde dienstverlening verschillende leveranciers worden gebruikt.

#### **Passend binnen de aanbestedingskaders**

Afhankelijk van de partij waarmee zal worden samengewerkt en de manier waarop deze samenwerking wordt vormgegeven zal bepalend zijn voor het passend zijn binnen de nu geldende aanbestedingskaders.

**Conclusie: dit is een reëel scenario.**

## Overige onderzochte scenario's

### Scenario Nieuwe stichting oprichten

Dit scenario gaat uit van het oprichten van een nieuwe stichting met daarin opgenomen de activiteiten die op (langere) termijn rendabel zijn te maken.

#### **Zorginhoudelijk consequenties**

Beginnen met een nieuwe stichting heeft zorginhoudelijk geen positieve of negatieve gevolgen indien ervan uitgegaan wordt dat hetzelfde zorgpersoneel de jeugdigen blijft ondersteunen. De zorg zou in dit scenario op dezelfde wijze en met dezelfde kwaliteit kunnen worden gecontinueerd.

#### **Het draagt bij aan het rendement van de zorgverlening op lange termijn**

Er blijft nog een deel van het personeel en de niet rendabele onderdelen over in de oude stichting, bijvoorbeeld nog een klein deel overhead. Dat deel is niet rendabel. Dit betekent dat de huidige stichting deze kosten niet meer kan dragen omdat er onvoldoende inkomsten tegenover staan. Dit zal leiden tot faillissement van de huidige stichting Jeugdhulp Friesland. De raad van bestuur draagt een verantwoordelijkheid voor de stichting. Een stichting beëindigen kan wettelijk pas nadat de stichting geen verplichtingen meer heeft. De RvB zou aansprakelijk kunnen worden gesteld voor de achterblijvende schulden van deze stichting.

#### **Niet verder laten oplopen tekorten gemeenten/ maatschappelijke kosten**

De nieuwe stichting zou zodanig in te richten zijn dat de zorg binnen de financiële kaders van gemeenten moet kunnen worden uitgevoerd. Wel zullen er (mogelijk) transitiekosten moeten worden gemaakt omdat personeel overgaat van de ene naar de andere stichting. Deze kosten kunnen niet door het huidige Jeugdhulp Friesland worden gedragen. De kosten hiervan zullen dus op andere wijze moeten worden betaald. Dit zijn maatschappelijke kosten.

#### **Personele ontwikkeling die past binnen de Jeugdzorg**

Het zorginhoudelijk personeel blijft in dit scenario behouden voor de sector.

#### **Duurzame oplossing leveranciers**

Het deel van Jeugdhulp Friesland dat achterblijft zal niet rendabel zijn en daardoor niet meer aan haar betalingsverplichtingen kunnen voldoen richting haar leveranciers.

#### **Passend binnen de aanbestedingskaders**

Een nieuw op te richten stichting zal naar alle waarschijnlijkheid niet voldoen aan de aanbestedingsvereisten. Hierdoor zal deze stichting voorlopig nog niet mee kunnen doen aan de aanbestedingen, waardoor er geen inkomsten zullen zijn.

**Conclusie: dit is geen realistisch scenario.**

## Scenario Doorstart onder nieuwe naam

In dit scenario wordt de huidige stichting verder geoptimaliseerd en financieel gezond gemaakt, maar dan onder een andere naam. Dit biedt de mogelijkheid om een nieuwe start te maken zonder de negatieve associaties uit het verleden.

### **Zorginhoudelijk consequenties**

Een nieuwe naam heeft geen consequentie voor de kwaliteit van zorg. De zorg zou in dit scenario op dezelfde wijze en met dezelfde kwaliteit kunnen worden gecontinueerd.

### **Het draagt bij aan het rendement van de zorgverlening op lange termijn**

In dit scenario verandert alleen de naam van de stichting. Dit heeft dus geen positief of negatief effect op het rendement, de solvabiliteit en de liquiditeit van Jeugdhulp Friesland/de zorgverlening op lange termijn. Een nieuwe naam alleen leidt niet tot een verbeterd rendement. Daarvoor moet er meer gebeuren.

### **Niet verder laten oplopen tekorten gemeenten**

In dit scenario verandert alleen de naam van de stichting. Dit heeft dus geen positief of negatief effect op het oplopen van de tekorten van gemeenten. Een nieuwe naam lost de huidige problemen bij Jeugdhulp Friesland niet op. Daarvoor moet er meer gebeuren.

### **Personele ontwikkeling die past binnen de Jeugdzorg**

Het personeel blijft in dit scenario behouden voor de sector.

### **Duurzame oplossing leveranciers**

Dit scenario kan negatieve effecten voor leveranciers niet geheel uitsluiten.

### **Passend binnen de aanbestedingskaders**

Een naamswijziging heeft geen effect op de aanbestedingen.

**Conclusie:** dit scenario biedt weinig tot geen voordelen.

## Scenario Dienstverlening onderbrengen bij meerdere organisaties

In dit scenario wordt de huidige dienstverlening van Jeugdhulp Friesland, inclusief betrokken personeel, opgeknipt en ondergebracht bij meerdere partijen. Wanneer alle dienstverlening is ondergebracht bij andere partijen, zou de stichting Jeugdhulp Friesland kunnen worden opgeheven.

### **Zorginhoudelijke consequenties**

Dit scenario biedt continuïteit van zorg en de mogelijkheid om voor iedere dienstverlening een passende aanbieder te zoeken. Met dit scenario vervalt echter de kracht van het zijn van een integrale jeugdhulpverlener. Inhoudelijk vallen in dit scenario alle logische verbanden weg. Daardoor zullen tussen de verschillende organisaties intensieve samenwerkingsafspraken moeten worden gemaakt om ervoor te zorgen dat er voor één cliëntreis niet meerdere wachtlijsten ontstaan. Daarnaast is de grote vraag hoe en door welke partij de spoedzorg gaat worden georganiseerd. Nu vindt dat plaats binnen Jeugdhulp Friesland en spelen alle verschillende onderdelen daar een cruciale rol in. De

kracht van een partij als Jeugdhulp Friesland is de integrale zorg die zij kan leveren, met daarbij de mogelijkheid om al dan niet tijdelijk op- of af te schalen van zorg.

#### **Het draagt bij aan het rendement van de zorgverlening op lange termijn**

Het is een zeer complex en tijdrovend proces om met meerdere partijen tot afspraken te komen en om daadwerkelijk zorg en alle administratieve afhandeling ervan over te hevelen. Er blijft een risico bestaan dat niet al het personeel kan worden overgenomen, en de verbanden tussen de onderdelen kunnen wegvallen. Ook ontstaat er een achterblijvende krimpende organisatie met alle financiële en personele gevolgen van dien.

#### **Niet verder laten oplopen tekorten gemeenten**

We schatten per onderdeel 6 tot 9 maanden nodig te hebben om tot afspraken te komen met een potentiële overnemende partij. De volgorde kan worden beïnvloed wanneer Jeugdhulp Friesland geconfronteerd zou worden met niet gegunde aanbesteding van genoemde werksoorten.

We denken qua intensiteit niet alle onderdelen gelijk te kunnen oppakken, daarom worden onderdelen volgordelijk opgepakt. De uitvoering van dit scenario is ingewikkeld, het duurt lang, het is intensief en de kosten zijn hoog. Jeugdhulp Friesland kan onder de huidige omstandigheden deze kosten niet dragen. Mocht dit scenario werkelijkheid worden dan zullen aanzienlijke publieke middelen nodig zijn om dit te realiseren.

#### **Personele ontwikkeling die past binnen de Jeugdzorg**

Hiermee bestaat het risico dat veel kennis verloren gaat en ook dat gekwalificeerd en noodzakelijk personeel de sector gaat verlaten.

#### **Duurzame oplossing leveranciers**

In dit scenario verdwijnt uiteindelijk Jeugdhulp Friesland. Dit heeft gevolgen voor leveranciers.

#### **Passend binnen de aanbestedingskaders**

Dit scenario heeft geen effect op de aanbestedingen.

#### **Conclusie: dit is geen gewenst scenario.**

### **Scenario Dienstverlening van andere partijen overnemen**

Dit scenario gaat ervan uit dat door het overnemen van dienstverlening van andere partijen, Jeugdhulp Friesland betere marges kan behalen. Met name bij het overnemen van een partij die wonen (bedden) biedt zou een efficiencyvoordeel kunnen ontstaan en ontstaat er meer dekking van overheadkosten. Er is verkend of dit op dit moment een realistisch scenario is en er is berekend wat het efficiencyvoordeel zou zijn. Dit scenario is gericht op de continuïteit van de huidige organisatie. Echter, het kost veel tijd om dit te realiseren en gezien de omstandigheden waarin Jeugdhulp Friesland verkeert, is dit een erg ambitieus scenario. Daarom wordt dit scenario niet als voorkeursscenario beschouwd.

#### **Zorginhoudelijk consequenties**

Zorginhoudelijk biedt Jeugdhulp Friesland een goede kwaliteit en kan zij ingeval van overname van een andere partij de manier van werken 'afdwingen' en daarmee ook een vergelijkbare kwaliteit van

de dienstverlening aanbieden. In het algemeen: hoe gelijkwaardiger de overname partij is, hoe meer inhoudelijke uitwisseling ontstaat.

#### **Het draagt bij aan het rendement van de zorgverlening op lange termijn**

De kans is aanwezig dat een overname afleidt van de doelstelling van het realiseren van een eigen gezond rendement de komende jaren.

#### **Niet verder laten oplopen tekorten gemeenten**

Door het verliezen van de focus op eigen rendement en de overname kosten zullen de maatschappelijke kosten de komende jaren toenemen.

#### **Personele ontwikkeling die past binnen de Jeugdzorg**

Door overname van andere partijen blijft personeel behouden binnen de Jeugdzorg, ervan uitgaande dat de overgenomen partij ook een Jeugdzorgaanbieder is. Consequenties voor medewerkers werkzaam in de overhead zijn zeer aannemelijk.

#### **Duurzame oplossing leveranciers**

Dit scenario heeft geen gevolgen voor leveranciers.

#### **Passend binnen de aanbestedingskaders**

Dit scenario heeft geen gevolgen voor de aanbestedingen.

**Conclusie: dit is geen realistisch scenario.**

## Tot slot

Ten gevolge van een aantal niet voorziene tegenvallers kan er in juni 2025 een zorgelijke situatie in de liquiditeit van Jeugdhulp Friesland ontstaan. Daarom is Jeugdhulp Friesland genoodzaakt om bij zowel VWS als de centrumgemeente Leeuwarden/SDF uitstel van terugbetaling te verzoeken van respectievelijk de verstrekte subsidie in het kader van continuïteit cruciale Jeugdzorg en het verstrekte voorschot op de SPUK 24.

Als dit uitstel wordt verleend ontstaat rust op de liquiditeit waardoor de organisatie deze periode kan benutten om door te gaan met het versterken van het rendement van Jeugdhulp Friesland en het verder afslanken van de organisatie en tegelijkertijd een fusie/overname met een andere organisatie te verkennen. Alternatieve scenario's zijn gewogen en terzijde geschoven vanwege de zorginhoudelijke consequenties, maatschappelijke kosten en het risico dat de kennis en expertise van medewerkers verloren gaan voor de sector.

Jeugdhulp Friesland is een krachtige organisatie, in staat om zich aan te passen en te vernieuwen en kan bijdragen aan de gewenste transformatie van het zorglandschap. In een fusie/overname proces kan deze kracht worden ingebracht met als doel vanuit deze gebundelde kracht tot een aanpak te komen die op draagvlak kan rekenen.

Zelf vinden we dat we er met de inhoudelijke realisatie van de punten uit het continuïteitsplan nog niet zijn. Onze ambities zijn groter. Jeugdhulp Friesland wil verder voorsorteren op de landelijke en regionale ambities voor de jeugdzorg. Wij gaan het komende half jaar belangrijke stappen zetten en hebben hiervoor al onze partners nodig. Wij willen naar een transformatie van het bestaande specialistische jeugdzorglandschap. Ook dit gaan wij – samen met betrokken partijen - organiseren. Vanuit een gezamenlijke visie op de jeugdhulp en in het belang van de continuïteit van jeugdhulp in Friesland.

Die visie zal nog meer kindgericht zijn en het samen optrekken tussen hulpvrager(s) en hulpverleners ademen. Gebruik makend van eigen kracht en regie. Dat betekent niet dat er in de toekomst nooit meer sprake zal zijn van incidenten of tegengestelde belangen. Dat kunnen we nu eenmaal niet beloven. De doelgroep waar Jeugdhulp Friesland zich op richt kenmerkt zich door hun complexe problematiek. Om deze jongeren en hun ouders te begeleiden door een lastige tijd hebben we goed opgeleide en specialistische medewerkers in huis, die er alles aan doen om een jongere stappen te laten zetten naar de toekomst.

Bijlage 1  
Weging scenario's

| Afwegingskader                                   | Duurzame oplossing continuïteit en kwaliteit zorg | Draagt bij aan het rendement van zorgverlening op lange termijn | Effect op maatschappelijke kosten | Personele ontwikkeling die past binnen SP | Duurzame oplossing leveranciers | Passend in aanbestedingskader |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Scenario                                         |                                                   |                                                                 |                                   |                                           |                                 |                               |
| <b>Nieuwe stichting oprichten</b>                |                                                   |                                                                 |                                   |                                           |                                 |                               |
| <b>Naamsverandering</b>                          |                                                   |                                                                 |                                   |                                           |                                 |                               |
| <b>Opdelen organisatie</b>                       |                                                   |                                                                 |                                   |                                           |                                 |                               |
| <b>Fusie / Overname</b>                          |                                                   |                                                                 |                                   |                                           |                                 |                               |
| <b>Onderdelen afstoten en zelfstandig verder</b> |                                                   |                                                                 |                                   |                                           |                                 |                               |
| <b>Zelf overnemen</b>                            |                                                   |                                                                 |                                   |                                           |                                 |                               |

Bijlage 2  
Kostenraming – niet publiek