Uitvoeringsplan
‘Het roer is om’

JEUGDHULP FRIESLAND

Definitieve versie

27 juni 2024

Voorwoord - Het roer is om

De belangrijkste drijfveer van Jeugdhulp Friesland is het bieden van goed zorg aan Friese gezinnen en jeugdigen. Het feit is dat Jeugdhulp Friesland in trede 4 volgens het draaiboek 'Continuïteit Jeugdhulp' terecht is gekomen, wat aangeeft dat er werk aan de winkel is: de organisatie moet verbeteringen doorvoeren om de continuïteit en kwaliteit van zorg te borgen. Met de sluiting van de locatie Boerestreek (voormalig Behandelcentrum Woodbrookers) in Kortehemmen geeft Jeugdhulp Friesland versneld invulling aan de opgave om de JeugdzorgPlus om te bouwen naar kleinschaligere voorzieningen waarin jongeren, met betrokkenheid van hun naasten behandeld kunnen worden met zo min mogelijk vrijheidsbeperkende maatregelen. Door op korte termijn invulling te geven aan deze nieuwe vorm van behandelen, waar jongeren met en zonder gesloten machtiging worden behandeld kunnen Friese kinderen weer terecht in de regio. Behandelinhoudelijk vraagt dit om een andere mindset en dat strekt verder dan alleen het anders behandelen in de locaties zelf. Dit raakt de hele keten van de jeugdhulp. Altijd eerst ambulant beginnen, ook als er een crisissituatie is in een gezin, flexibele inzet van de jeugdzorgwerkers en behandelaren, het bieden van maatwerk aan gezinnen en jongeren in nood en het betrekken én positioneren van de (biologische) ouders/netwerk betekent anders kijken naar het aanbod van Jeugdhulp Friesland. Een bed is een uiterst hulpmiddel en in principe een tijdelijke situatie. Op deze wijze wil Jeugdhulp Friesland het zorgaanbod harmoniseren.

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 situatie. Het omlaag brengen van de kosten is volop in gang. We hebben een eerste analyse op onze portfolio gemaakt op kostendekkendheid en effectiviteit. Ook hebben we afscheid genomen van medewerkers die moeten afvloeien en dit zal worden voortgezet. Een betere bevoorschotting en een lening van het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport helpen Jeugdhulp Friesland op de korte termijn, totdat de ingezette maatregelen zichtbaar worden in de cijfers. Het is duidelijk dat dat niet genoeg zal zijn als de hele organisatie zich niet anders gaat gedragen. Onze bevlogen medewerkers hebben tot nu toe altijd het kind vooropgezet. Deze gedrevenheid van onze professionals geeft energie aan de organisatie en is lovenswaardig, om trots op te zijn. Maar van professionals in deze tijd wordt 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 kúnnen doen binnen onze bekostiging. Dat we kijken naar de duur, de effectiviteit van onze inzet en de productiviteit van onze medewerkers. De operationele sturing is vergroot door de komst van teamleiders, de directielaag is verdwenen en een tweehoofdig bestuur is aangesteld om de executiekracht te vergroten en de interne verantwoordingslijnen aan te scherpen. Het moet anders en sneller. Ieder neemt daarin zijn verantwoordelijkheid en draagt bij.

Het uitvoeringsplan is er in de eerste fase op gericht om de continuïteit van zorg voor jeugdigen en gezinnen in Friesland te garanderen. De eerste aanzet tot aanpassing van de portfolio is nog gericht op optimalisatie van het huidige aanbod. Onze inhoudelijke ambities strekken echter verder. Gelet op de Hervormingsagenda Jeugd, wil Jeugdhulp Friesland de kwaliteit en effectiviteit van de hulp aan gezinnen en jeugdigen transformeren. Dit rekening houdend met de uitdagingen die er zijn op het gebied van arbeidsmarkt en financieel kader. Zodat er een dekkend zorglandschap ontstaat voor Friese jeugdigen en we, samen met de partners in 3Noord, ook borg staan voor jongeren met een zeer complexe zorgvraag. Hierbij is de cliëntenraad actief betrokken. Dat vraagt zeker om een strategisch partnerschap van Jeugdhulp Friesland met de gemeenten. Als we samen willen transformeren moeten we ook bereid zijn vaste routines te verlaten en condities te scheppen zodat we kunnen veranderen. Wij gaan graag in gesprek met gemeenten en (HSJ-)ketenpartners over het vergroten van ons adaptief vermogen, het vormen van een lerende gemeenschap, het creëren van rust op het financiële vlak én het persoonlijk leiderschap en commitment van ons allen om ook de volgende fase van verandering mogelijk te maken.

Marjolein Bolt
Voorzitter Raad van Bestuur Jeugdhulp Friesland

Inhoudsopgave

1 Inleiding....4
1.1 Aanleiding tot uitvoeringsplan....4
1.2 Leeswijzer....5
2.Toekomstbestendig portfolio....6
2.1 Herijken van het portfolio....6
2.2 Leidende principes als basis....6
2.3 We starten altijd ambulant....8
2.4 Zo min mogelijk en zo kort mogelijk crisishulpverlening....8
2.5 Alternatieven voor en vormen van JeugdzorgPlus....9
2.6 Doorontwikkeling van kleinschalige woonvoorzieningen....9
2.7 Mijlpalen....10
3. Financiën....11
3.1 Interventies in bedrijfsvoering....11
3.1.1. Structurele interventies Jeugdhulp Friesland....11
3.1.2 Incidentele interventie....12
3.1.3. Structurele interventie samen met SDF....12
3.2 Mijlpalen....12
3.3 Kritieke pad....13
3.4 Financiële dekking van het uitvoeringsplan....13
4. Monitoring en bewaking....14
5. Governance....15
6. Risicoparagraaf....16

1 Inleiding

1.1 Aanleiding tot uitvoeringsplan

Continuïteit onder druk

De bedoeling van de transities van de Wmo, Participatiewet en Jeugdwet in 2015 was het organiseren van integrale, samenhangende én kosteneffectieve ondersteuning, dicht bij de burger. In Nederland, ook in Friesland slagen we gezamenlijk nog niet in de benodigde transformatie die dit vraagt. De maatschappelijke opgaven zijn groot en de omstandigheden waarin we aan de opgaven werken zijn uitdagend, wat zijn weerslag heeft op de executiekracht binnen de publieke sector. Dat geldt ook binnen het jeugddomein: gemeenten hebben grote moeite hun begroting rond te krijgen. De kosten stijgen en de vraag naar jeugdhulp blijft toenemen, evenals het aantal gezinnen en jeugdigen met zeer complexe problematiek.

Zoals geschetst in het continuïteitsplan, staat Jeugdhulp Friesland in deze context voor een ingewikkelde én noodzakelijke opgave. Jeugdhulp Friesland is als systeemaanbieder een belangrijke spil in het Friese zorglandschap en ook bovenregionaal binnen 3Noord verband. Vanwege de positie als systeemaanbieder[1] bevindt Jeugdhulp Friesland zich in een extra kwetsbare hoek. Jeugdhulp Friesland staat op dit moment voor stevige uitdagingen als gevolg van financiële en personele tekorten, hoge werkdruk, veeleisende administratieve procedures en een hoog ziekteverzuim. Jeugdhulp Friesland heeft de afgelopen jaren te maken met negatieve exploitatieresultaten. Daarnaast verandert de zorgvraag, waardoor het portfolio moet veranderen. Ook speelt mee dat de gewenste afbouw van JeugdzorgPlus en de ombouw van residentiële jeugdhulp leidt tot inhoudelijke en financiële vraagstukken. Deze financiële ontwikkelingen leiden tot liquiditeitsproblemen en afnemend weerstandsvermogen.[2]

Eind 2023 is door deze ontwikkelingen een crisissituatie, waarbij de continuïteit van zorg aan de meest kwetsbare gezinnen en kinderen onder druk stond. Dit heeft, zoals in het Draaiboek 'Continuïteit jeugdhulp'[3] voorgeschreven, geleid tot een gezamenlijke tredebepaling door Jeugdhulp Friesland en centrumgemeente Leeuwarden (als representant van de 18 Friese gemeenten) en deze is bevestigd door de Jeugdautoriteit. Hierbij is Jeugdhulp Friesland in trede 4 *problematisch* geplot. Conform het draaiboek heeft centrumgemeente Leeuwarden in samenwerking met Jeugdhulp Friesland, het Continuïteitsplan JHF[4] opgesteld. Gezamenlijk is besloten uitvoering te geven aan het voorkeursscenario *herijken van het complete portfolio*. Met het continuïteitsplan en de maatregelen die direct genomen en uitgevoerd zijn, is er voldoende rust gecreëerd om voortvarend op kwalitatieve wijze invulling en uitvoering te geven aan dit scenario en aan de overige korte en middellange termijn interventies.

Het roer is om

Jeugdhulp Friesland ziet de crisis als kans. Het roer is om.

Concreet betekent dit dat Jeugdhulp Friesland diverse interventies heeft uitgevoerd, in gang heeft gezet en opstart in de bedrijfsvoering en de ontwikkeling van een zorgportfolio.

Vanuit de Hervormingsagenda Jeugd[5], het Toekomstscenario Jeugd- en Gezinsbescherming[6] en de Fryske Regiovisie Jeugdhulp Mei-inoar foar ús bern[7] ligt de opdracht om de transformatie naar integrale, samenhangende én kosteneffectievere ondersteuning, dicht bij de inwoner, vorm te geven. Zoals in het continuïteitsplan geschetst, grijpt Jeugdhulp Friesland deze situatie aan om in nauwe samenwerking met de gemeenten een stevige strategische herijking uit te voeren en haar rol als systeemaanbieder anders in te vullen, in lijn met de regionale en landelijke transformatie opdracht. Op deze wijze wordt de organisatie financieel

[1] Trendanalyse 'Financiële ontwikkelingen in de jeugdhulpsector', Jeugdautoriteit, 25 april 2024
[2] Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland, KPMG, 18 oktober 2023
[3] Draaiboek 'Continuïteit jeugdhulp', wat te doen om dreigende discontinuïteit in de jeugdhulp te voorkomen, Jeugdautoriteit, 1 juli 2021
[4] Continuïteitsplan JHF, Gemeente Leeuwarden, 9 april 2024
[5] Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028, ministerie van VWS, 20 juni 2023
[6] Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de ministeries van Justitie en Veiligheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport, maart 2021
[7] Mei-inoar foar ús bern, De Fryske Regiovisie Jeugdhulp 2023 – 2026, Sociaal Domein Fryslân, Q1 2023

gezond en moderniseert en transformeert zij haar jeugdhulpaanbod, passend bij de opgaven waar het landelijk jeugddomein voor staat. Bij deze transformatie staan de volgende doelen voorop:

- het vergroten van de verantwoordelijkheid van de ouders;
- het definiëren van heldere doelen, termijnen en rollen in een behandeltraject;
- de effectiviteit van interventies;
- het verhogen van de organisatorische flexibiliteit en financiële houdbaarheid;
- het versterken van de samenwerking en verbinding met ketenpartners;
- een wezenlijke bijdrage te leveren aan dit proces.

Uitvoeringsplan

Het uitvoeringsplan geeft, als nadere uitwerking op het continuïteitsplan, inzicht op welke wijze Jeugdhulp Friesland de transformatie in zorginhoud en bedrijfsvoering navolgbaar handen en voeten geeft en met welk beoogd resultaat. Hierbij gaat het concreet om de interventies in de bedrijfsvoering, de versterking van de leidende principes als basis van ieders handelen en de ontwikkeling van het zorgportfolio, specifiek op ambulante hulpverlening, crisishulpverlening, JeugdzorgPlus en kleinschalige woonvoorzieningen. Het uitvoeringsplan geeft inzicht in de korte en middellange termijn acties.

1.2 Leeswijzer

Dit uitvoeringsplan is een nadere concretisering van het continuïteitsplan JHF. Het continuïteitsplan, wat door de gemeenten en Jeugdhulp Friesland is vastgesteld, vormt daarbij de basis. Het plan is tot stand gekomen in afstemming met de werkgroepen waarin ook de gemeente Leeuwarden en de Jeugdautoriteit vertegenwoordigd zijn en in werksessies met medewerkers, management en bestuur van Jeugdhulp Friesland.

In hoofdstuk 2 is de richtlijn voor de herijking van het portfolio beschreven. Zowel de route om tot een toekomstbestendig portfolio te komen, als de visie op de inhoudelijke versterking en ontwikkeling. Tot slot zijn de mijlpalen hierin weergegeven. Inhoud

Hoofdstuk 3 geeft weer welke stappen de organisatie genomen heeft en neemt om financieel gezond te worden, de mijlpalen en het kritische pad in de uitvoering hiervan, en de dekking van de bijkomende kosten.

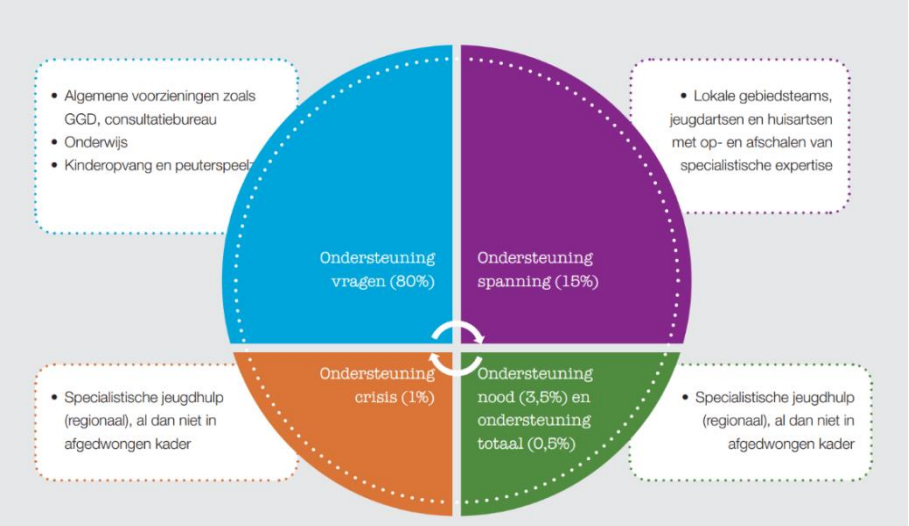
Hoofdstuk 4 beschrijft de wijze waarop de uitvoering van de interventies en ontwikkeling wordt gemonitord en bewaakt. Dit om het resultaat te volgen en, waar nodig, tijdig bij te sturen.

Hoofdstuk 5 gaat in op de governance, de wijze van besturing en sturing rondom het uitvoeringsplan.

Hoofdstuk 6 geeft een toelichting op welke wijze de risico’s ten aanzien van de uitvoering in kaart worden gebracht, gevolgd en gemitigeerd.

2. Toekomstbestendig portfolio

Jeugdhulp Friesland is de systeemaanbieder binnen Friesland. Dat betekent dat Jeugdhulp Friesland jarenlang opgebouwde gespecialiseerde kennis en een breed scala aan 24/7 (crisis)hulp in huis heeft. Jeugdhulp Friesland kan hierdoor hulp bieden aan de jeugdigen en gezinnen met (zeer) complexe en/of meervoudige problematiek, met een hulpvraag vanuit de kwadranten 'ondersteuning crisis' en 'ondersteuning nood' (Figuur 1). De core-activiteiten van Jeugdhulp Friesland als systeemaanbieder zijn diagnostiek, multidisciplinaire (dag)behandeling voor jonge kinderen, hoogspecialistische ambulante hulpverlening, psychotherapeutische behandeling, pleegzorg, gezinshuizen, spoedhulp, hybride kleinschalige woonvoorzieningen en JeugdzorgPlus. Het doel van ieder behandeltraject is, aansluitend bij de Friese regiovisie, om zo vroeg mogelijk in te grijpen (op jonge leeftijd) en zoveel mogelijk thuis (ambulant) om uithuisplaatsingen te voorkomen of te verkorten.



Figuur 1

2.1 Herijken van het portfolio

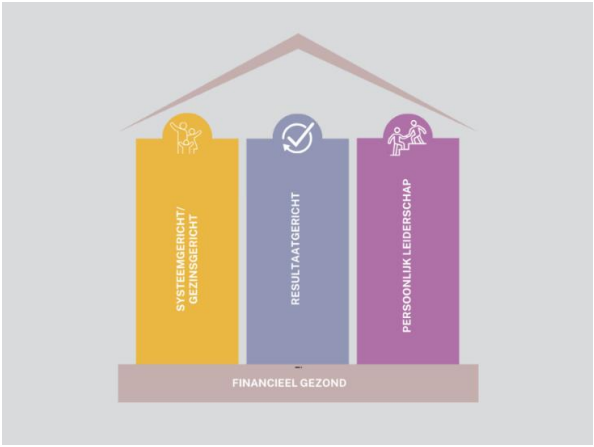
Jeugdhulp Friesland richt zich met het uitvoeringsplan in de eerste plaats op het optimaliseren van het huidige aanbod om binnen de financiële en personele kaders met de gevraagde zorgkwaliteit een passend zorgportfolio aan te bieden, dat aansluit bij de kaders uit het continuïteitsplan[8].

Tegelijkertijd ligt er een landelijke transformatieopgave, zoals in de Hervormingsagenda en Fryske regiovisie geformuleerd, waarop Jeugdhulp Friesland wil anticiperen. Jeugdhulp Friesland wil een bijdrage leveren aan de wezenlijke verandering.

Uitgaand van de uitdagingen op de korte en lange termijn, is een strategische herijking, gebaseerd op een inhoudelijke visie en bedrijfsmatige analyse noodzakelijk. Dit heeft betrekking op alle onderdelen van Jeugdhulp Friesland, zoals Pleegzorg en Gezinshuizen, ambulante jeugdzorg, behandel- en expertisecentra Jonge Kind. Dit met als doel een evenwichtig en toekomstbestendig portfolio dat past bij de transformatieopgave. De bedrijfsmatige analyse wordt nader toegelicht in paragraaf 3.1.3. De inhoudelijke visie raakt met name de leidende principes, de basis onder de gehele hulpverlening, en de concrete ontwikkeling van Ambulante jeugdzorg, JeugdzorgPlus, Crisishulpverlening en Kleinschalige Woonvoorzieningen.

2.2 Leidende principes als basis

De leidende principes vormen de basis van het handelen van Jeugdhulp Friesland en haar medewerkers, zowel zorginhoudelijk als in de cultuur van de organisatie. Zij zijn cruciaal in het uitvoeren van effectieve en betaalbare hulpverlening, maar ook in de onderlinge werkwijze intern en extern. Leidende principes zijn enorm behulpzaam bij organisatieveranderingen en werken beter dan blauwdrukken met regels waarin weinig ruimte is voor maatwerk of creatieve oplossingen. Ze zijn ons kompas bij het dagelijks handelen richting de toekomst.



Figuur 2

[8] Zorginhoudelijk plan: portfolio JHF, Continuïteitsplan JHF (hfdst.4, p.9), gemeente Leeuwarden, 9 april 2024

Onze drie leidende principes zijn:



We bieden systemische, gezinsgerichte hulpverlening in het hele proces van aanmelding tot nazorg



We werken resultaatgericht met elkaar, kinderen, gezinnen, verwijzers en ketenpartners en samenwerkingspartners



We tonen en verwachten (persoonlijk) leiderschap, in het samenspel met gezinnen, verwijzers en samenwerkingspartners en in onze interne organisatie

Het fundament waarop deze pijlers rusten is de financieel gezonde bedrijfsvoering.

De begrippen zijn niet nieuw, maar de wijze waarop Jeugdhulp Friesland invulling hieraan geeft, maakt het verschil.

Systeemgericht

Het (gezin)systeem[9] van een jeugdige maakt onderdeel uit van de zorgvraag. Zonder de oorzaak neer te leggen bij ouders of andere personen uit het systeem, zijn ze wel onderdeel van het vraagstuk. Daarmee zijn zij ook de sleutel tot en medeverantwoordelijk voor de oplossing.

De verklarende analyse bij de start van het behandeltraject is daarom cruciaal. De verklarende analyse brengt de oorzakelijke invloeden en omstandigheden in kaart die een rol spelen in het ontstaan en in stand blijven van de problematiek. Dat betreft zowel de contextuele factoren (bijvoorbeeld ouders, gezin of school) als de persoonskenmerken van betrokkenen. Vervolgens richt een interventie zich op deze invloeden en omstandigheden. Concreet betekent dit dat de ouders niet alleen betrokken worden bij de hulpverlening aan een kind of jongere, maar dat een behandeltraject zich richt op het gehele gezin of systeem. Jeugdhulp Friesland spreekt ouders aan op hun rol en inbreng in het behandeltraject. Wanneer ouders soms ver afstaan van kind of jongere, activeert Jeugdhulp Friesland dat zij zich in hun rol ontwikkelen.

Resultaatgericht

Elke behandeltraject start met een verklarende analyse, op basis waarvan de hulpverlener concrete behandeldoelen, termijnen en de rol van de betrokkenen binnen geldende financiële kaders vaststelt. Dit omvat ook, wanneer dat nodig is, de inbedding van andere ondersteuning/hulpverlening door partners in het sociaal domein voorafgaand of aanvullend op het traject. Denk hierbij bijvoorbeeld aan schuldhulpverlening of verslavingszorg.

Concreet betekent dit dat bij de start van een behandeltraject de einddatum bepaald wordt. Alleen bij hoge uitzondering kan deze einddatum verlegd worden. Het is niet aan de hulpverlener om dit bepalen, maar wordt neergelegd bij de medewerkers van de Centrale Voordeur. Uitgaand van deze doelen en einddatum, is de aard van de interventie indringend, intensief, activerend en passend binnen de bekostiging.

(Persoonlijk) leiderschap

Medewerkers tonen persoonlijk leiderschap en executiekracht binnen de in de organisatie geldende kaders. Ze zijn verantwoordelijk voor hun werkzaamheden, maar ook onderdeel van de ontwikkelingen binnen Jeugdhulp Friesland. Ze handelen proactief en oplossingsgericht, tonen toewijding en delen succes en uitdagingen en leren met elkaar.

Medewerkers zijn hierin een voorbeeld voor ouders en jeugdigen. Zij nemen in een behandeltraject hun verantwoordelijkheid, komen afspraken na en dragen in woord en daad de visie van de leidende principes uit.

[9] Systeem van jeugdige is in eerste instantie het gezin (ouders, broers en zussen), maar ook breder de familie, vrienden en buren om de jeugdige heen vormen onderdeel van het systeem.

Veranderen en versterken door cultuurverandering

De organisatiestructuur en -werkwijze zijn op basis van de leidende principes ingericht. Het vraagt een cultuurverandering, gericht op het versterken van leiderschap en executiekracht. Hierin zijn al cruciale stappen gezet, die vervolgd gaan worden.

Al gezette stappen zijn het volledig vernieuwen van het management in vaste dienst, en het aanstellen van teamleiders. De directielaag is verdwenen en er is een tweehoofdige raad van bestuur benoemd. Binnen deze leidende coalitie zijn grote stappen gezet waarmee de executiekracht is vergroot. Dit is zichtbaar in de reeds gerealiseerde afbouw en sluiting van locatie Boerestreek in Kortehemmen, afname van het aantal fte's organisatie breed, de ontwikkeling en start van de centrale voordeur, de afspraak te stoppen met het aanvragen van verlengingen en de herinrichting van de overhead. De medezeggenschap, zowel de cliënten- en pleegouderraad als de ondernemingsraad hebben zich gecommitteerd aan deze cultuurverandering en monitoren deze actief deze verandering in de vorm van tussentijdse peilingen.

Deze cultuurverandering en het versterken van de leidende principes wordt voortgezet. Hierbij koesteren we de betrokkenheid, bevlogenheid en professionaliteit van onze medewerkers. Hiervoor zijn in de uitvoeringsagenda vervolgstappen met betrekking tot integratie in inrichting en werkwijze en cultuurverandering uitgezet.

2.3 We starten altijd ambulant

Ouders of andere personen uit het systeem zijn betrokken en onderdeel van het vraagstuk, zoals bij de leidende principes toegelicht. Onze hulp start in principe altijd eerst ambulant, bij de gezinnen thuis. In sommige situaties kan tijdelijk verblijf in een kleinschalige woonvoorziening onderdeel zijn van een traject.

Jeugdhulp Friesland biedt ambulante hulpverlening op basis van diverse evidence based en practice based zorgmodules. Een breed portfolio met afgebakende modules. Deze inrichting sluit onvoldoende aan op de wisselende inhoudelijk hulpvragen en biedt onvoldoende organisatorische flexibiliteit, terwijl dat door personele krapte en beperkte financiële middelen zo hard nodig is.

Jeugdhulp Friesland maakt de omslag van denken in een afgebakende oplossing (zorgmodule) naar matched care op basis van de oorzakelijke invloeden en omstandigheden. De hulpvraag raakt altijd een bepaalde voorliggende oorzaak. Denk aan hechting of veiligheid. Er wordt vanuit deze invalshoek een flexibel traject op maat vastgesteld, zo intensief als nodig, met heldere gestelde doelen en termijnen, passend binnen een helder financieel kader. Een ambulant specialistisch team van t-shaped professionals en specialisten zal dit behandeltraject uitvoeren. Daarnaast worden de teams van enkele evidence based programma's versterkt.

De uitvoeringsagenda richt zich eerst op het elimineren van verlieslatende activiteiten en daarna het moderniseren van de ambulante hulpverlening, mede op basis van de uitkomsten van de herijking van het portfolio (zie paragraaf 3.1.3).

2.4 Zo min mogelijk en zo kort mogelijk crisishulpverlening

Regionaal blijkt dat de provincie Friesland in negatieve zin koploper is in het aantal crisisplaatsingen onder jeugdigen. Nog te vaak blijkt de druk binnen een gezin te hoog op te lopen, voordat er een passende interventie ingezet kan worden, waardoor er onveilige situaties ontstaan. In de sector is nog geen passend antwoord beschikbaar.

Jeugdhulp Friesland maakt zich vanuit haar verantwoordelijkheid als specialistische jeugdzorgaanbieder en in samenwerking met ketenpartners binnen Spoed4Jeugd sterk voor een reductie van het aantal crisisplaatsingen . Dit zowel in het belang van de gezinnen en jeugdigen, als ook vanuit financieel oogpunt voor zowel de maatschappij als Jeugdhulp Friesland zelf.

Hierbij zet Jeugdhulp Friesland zich binnen Spoed4Jeugd in op vier aspecten: het voorkomen van crisissituaties, het de-escaleren van crisissituaties en voorkomen van uithuisplaatsingen en gesloten machtigingen, het vergroten van de effectiviteit van de crisisopvang en de doorstroom van crisis naar reguliere zorg. Hierbij is de focus eerder minder dan meer zorgmodules te ontwikkelen en ook niet meer zorg te gaan leveren. De intentie is zorg vanuit aan andere invalshoek in te steken, namelijk door ouders te activeren en onderdeel te maken van de oplossing.

2.5 Alternatieven voor en vormen van JeugdzorgPlus

Binnen de JeugdzorgPlus vindt er een landelijke transformatie plaats van gesloten naar open kader. Waarbij er wordt toegewerkt naar minder residentiële plaatsingen, kortere plaatsingen, minder inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen en het meer integreren van systemisch werken. Een tweede landelijke ontwikkeling is het ontwikkelen van passend aanbod voor jongeren met een hoog forensisch profiel (HFP).

In navolging van deze ontwikkelingen en vanuit de overtuiging het aantal machtigingen te verlagen, is Jeugdhulp Friesland gestart met concrete aanpassingen in de dagelijkse praktijk van hulpverlenen. Dit met het uitgangspunt om de effectiviteit van de behandeling en de bedrijfsmatige houdbaarheid te vergroten. Hierbij behoudt de organisatie haar functie en expertise voor de JeugdzorgPlus populatie.

Jeugdhulp Friesland realiseert:

- Een behandelaanbod JeugdzorgPlus met een capaciteit van 15 plaatsingen. Waarvan
    - 10 plekken in twee (huur)locaties, hybride hoogspecialistische kleinschalige groepen (HSK-groepen), waar twee keer vijf jeugdigen hybride opgenomen kunnen worden. Dit zijn behandellocaties waar zowel jeugdigen mét een machtiging gesloten jeugdzorg (of voorwaardelijke machtiging) als jeugdigen zónder deze machtiging behandeld worden. De HSK-groepen hebben een therapeutische setting. Op basis van een vernieuwde aanpak wordt samen met de jeugdige en het gezin een realistisch perspectief ontwikkeld en passend behandeltraject gedefinieerd en ingezet om hier te komen. Per locatie is er één bed voor hoogcomplexe crisisplaatsing (zie 4.3); en
    - 5 ambulante plekken binnen Multi Systeem Therapie (MST) en MultiDimensionele Familie Therapie (MDFT). Deze capaciteit wordt ingezet om een opname te voorkomen.

Waar voorheen de nadruk lag op beheersing, ligt in deze vernieuwde aanpak de focus op perspectief en kortdurende residentiële behandeling en op de inzet van ambulante hulpverlening voor de jeugdigden met een zeer complexe hulpvraag en een voorwaardelijke of gesloten machtiging. Ook de samenwerking met ketenpartners, waaronder Accare en GGZ Friesland, krijgt hierin vorm. Hiermee sorteert Jeugdhulp Friesland voor op 0 gesloten plaatsingen in 2030.

Om voor de doelgroep JeugdzorgPlus een dekkend zorglandschap vorm te geven, committeert Jeugdhulp Friesland zich hiervoor aan samenwerking met ketenpartners en gemeenten binnen 3Noord[10]. Hierbij ligt de focus op:

- de ontwikkeling van een moderne vorm van behandelaanpak en bijbehorende capaciteit voor jongeren met een hoog forensisch profiel (HFP) binnen de drie noordelijke provinciën. Dit op basis van de conclusie van de *Quickscan forensische doelgroep gesloten jeugdzorg*[11], dat landelijk gezien voor deze doelgroep momenteel geen passend behandelaanpak beschikbaar is;
- de totstandkoming van een specifieke Centrale Toegang voor zeer complexe (JZ+) zorgvragen in 3Noord verband, om snellere toewijzing op basis van matched care bij complexe casuïstiek te bevorderen.

We zijn ons er van bewust dat een dergelijke transformatie niet van de ene dag op de andere kan plaatsvinden. Veranderen vraagt om een lerende attitude en daarom wordt ook van de sector gevraagd een lerend stelsel te creëren. Met de ontwikkeling van een nieuw aanbod voor deze specifieke doelgroep JeugdzorgPlus is te verwachten dat ook in de nieuwe vorm incidenten gaan plaatsvinden. Een lerend stelsel moet ondersteunen dat Jeugdhulp Friesland en ketenpartners ervaringen met elkaar delen en hier samen van leren , ook door de ervaringen van de jongeren met hen zelf te evalueren. Op deze manier wordt gezamenlijk en stapsgewijs voor verbetering gezorgd binnen de JeugdzorgPlus.

2.6 Doorontwikkeling van kleinschalige woonvoorzieningen

De ingezette ontwikkeling van de kleinschalige woonvoorziening in 2023 wordt voortgezet. Hierbij gaat de aandacht er volledig naar uit dat jeugdigen zich zo thuis mogelijk voelen. Dit betekent een gewoon woonhuis,

[10] Groningen, Drenthe en Friesland

[11] Bron: Quickscan forensische doelgroep gesloten jeugdzorg, Andersson Elffers Felix, april 2024

eigen ingerichte kamer en integreren en participeren in de omgeving (sport, school). We versterken de ontwikkeling van het specialistisch opvoeden op basis van een aandachtsvolle benadering.

Ouders participeren actief in het leven van hun kind binnen de kleinschalige woonvoorziening. De betrokkenheid van ouders bij belangrijke beslissingen en momenten, maar ook door deelname aan dagdagelijkse activiteiten, zoals koken, eten en huiswerk maken.

Binnen de woning is er een therapeutisch leefklimaat. Is aanvullende therapie wenselijk, dan vindt dit op een andere locatie plaats. Hierover zoekt Jeugdhulp Friesland onder meer samenwerking met Accare en GGZ Friesland. Zodat het huis een thuis blijft.

2.7 Mijlpalen

Mijlalen- en uitvoeringskalender		te starten gepland, in uitvoering gereed											
		2024				**2025**				**2026**			
	Interventie	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	Leidende principes als basis												
A	Integratie in inrichting en werkwijzen												
B	Cultuurverandering organisatiebreed												
2	We starten altijd ambulant												
3	Crisis												
4	Jeugdzorg plus												
A	Interne ontwikkeling												
B	3Noord ontwikkeling												
5	Kleinschalige woonvoorzieningen												

Tabel 1

3. Financiën

Dit hoofdstuk richt zich op de ontwikkeling van Jeugdhulp Friesland tot een duurzaam (financieel) gezonde organisatie. Hierbij wordt expliciet ingegaan op de interventies op de bedrijfsvoering, die, naast de interventies in het zorgaanbod, uitgevoerd worden, de planning hiervan en de dekking van de gerelateerde kosten.

De basis voor het financieel perspectief van het continuïteitsplan en dit uitvoeringsplan is een real case scenario, wat is vervat in de kaderbegroting 2024 met een financiële projectie (balans, kasstroom, exploitatie en liquiditeitsprognose) van de jaren 2025 tot en met 2026. Bij het opstellen van het scenario zijn centrumgemeente Leeuwarden en de Jeugdautoriteit betrokken geweest. Het resultaat is in het continuïteitsplan opgenomen. De exacte details van het real case scenario, de interventies en de impact hiervan op het financieel resultaat en liquiditeit van Jeugdhulp Friesland bevatten bedrijfs- en concurrentiegevoelige informatie en worden niet in detail gedeeld.

3.1 Interventies in bedrijfsvoering

Uit het rapport van KPMG[12] blijkt dat er mogelijkheden zijn om tot een financieel gezonde organisatie te komen. Op basis van dit rapport zijn interventies benoemd die in de directe invloedsfeer van Jeugdhulp Friesland liggen en interventies die gerealiseerd kunnen worden in samenwerking met de centrumgemeente Leeuwarden en SDF. Het betreffen zowel incidentele als structurele interventies.

3.1.1. Structurele interventies Jeugdhulp Friesland

Jeugdhulp Friesland heeft 6 structurele interventies benoemd die nodig zijn om de bedrijfsvoering te verbeteren.

1. Omzetverbetering

De productiviteit per medewerker wordt verbeterd door een combinatie van interventies, die gezamenlijk moeten leiden tot een verbetering van de omzet per medewerker. Dit is een voortdurend proces, dat is ingebed binnen het verbeterde sturingssysteem van Jeugdhulp Friesland.

2. Centrale intake kostendekkend uitvoeren

Wij willen cliënten zo snel mogelijk de best passende zorg bieden. Om dat beter te kunnen hebben we vanaf 1 juni 2024 één entree voor alle aanmeldingen. Eén team behandelt alle aanmeldingen voor hulp. Daarbij kijken we vanuit de visie 5x gezin naar de best passende hulp, of zetten we (vergoed) multidisciplinaire diagnostiek in. Hiermee wordt onze expertise optimaal benut en is declarabel, ook als de cliënt niet doorstroomt naar behandeling.

3. Reductie personeelskosten primair proces

Jeugdhulp Friesland stuurt scherper op de benodigde inzet in de hulpverlening. Waar dit effectiever kan, zal dit leiden tot reductie van personeelskosten.

4. Besparing op inkoopkosten

Jeugdhulp Friesland kan besparen op inkoop. Dit kan door niet of minder in te kopen en het verbeteren van contractuele voorwaarden. Op basis van een spendanalyse (2023) is het besparingspotentieel onderzocht en wordt sindsdien planmatig gewerkt om de besparing daadwerkelijk te realiseren. Meer dan de helft van het potentieel is reeds gerealiseerd, verwachting is het geheel eind 2024 te hebben gerealiseerd.

5. Afslanken van de overhead

Uit een benchmark organisaties blijkt dat Jeugdhulp Friesland meer overhead inzet dan vergelijkbare organisaties. De ondersteuning wijkt met name af op secretariële ondersteuning, HR en facilitaire dienstverlening. Het is mogelijk te reduceren door slimmer te werken, te digitaliseren en te prioriteren. Het herinrichtingsplan is vastgesteld en wordt nog dit jaar geïmplementeerd.

[12] Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland, KPMG, 18 oktober 2023

3.1.2 Incidentele interventie

6. Verkoop van vastgoed

Jeugdhulp Friesland zal locaties verkopen. De opbrengst is nodig ter dekking van de exploitatie.

3.1.3. Structurele interventie samen met SDF

7. Strategische herijking: onderzoek portfolio in balans

Jeugdhulp Friesland voert een strategische herijking uit, gebaseerd op een inhoudelijke visie en bedrijfsmatige analyse, om te komen tot een evenwichtig en toekomstbestendig portfolio, passend bij de opgaven waar het jeugddomein voor staat (zie 2.1).
Uit de KPMG bedrijfsanalyse is gebleken dat op basis van de huidige aard en omvang (ist-situatie) van het portfolio Jeugdhulp Friesland meer zorg biedt dan waarvoor wordt betaald.

Om tot een toekomstbestendig portfolio te komen, is er verdiepend onderzoek nodig. Het uitgangspunt is te allen tijde om een toekomstbestendig portfolio te realiseren waarbij opbrengsten en kosten met elkaar in evenwicht zijn. Het onderzoek dient zowel de eerste fase, gericht op de continuïteit van de huidige zorg, te faciliteren door te objectiveren en concretiseren wat een reële bekostiging is van de huidige hulpverlening als ook op welke wijze binnen het huidige budget de hulpverlening kan worden vormgegeven. Hiermee zal Jeugdhulp Friesland haar aanbod optimaliseren.
Ook dient het onderzoek kaders en mogelijkheden in kaart te brengen voor de tweede fase, namelijk het wezenlijk veranderen van de jeugdzorg in lijn met de regionale en landelijke transformatie opdracht.

Jeugdhulp Friesland zal als opdrachtgever van het onderzoek fungeren en stemt de te stellen onderzoeksvragen, het te doorlopen proces om tot een gedegen onderzoek te komen en de uitkomsten regelmatig af op geleide van gemaakte afspraken over de governancestructuur (zie hfdst 5). Hierbij betrekt Jeugdhulp Friesland de werkgroep Monitoring en Financiën.

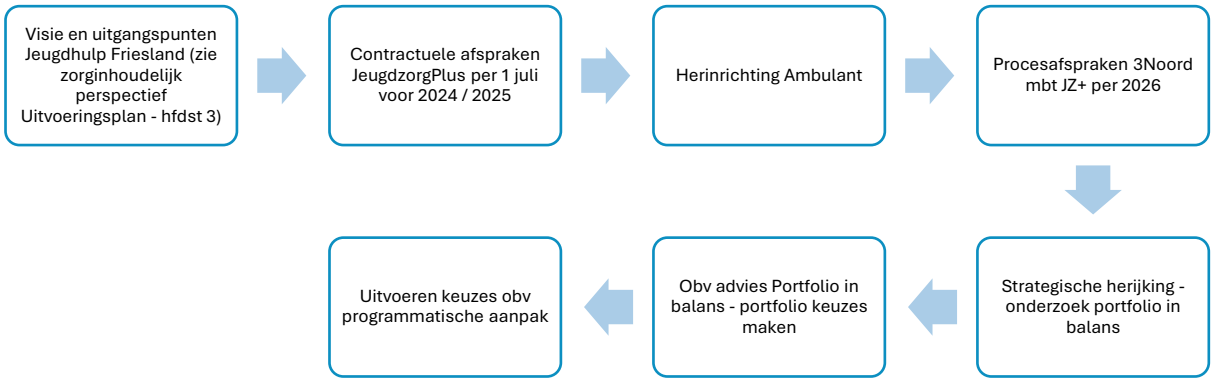
3.2 Mijlpalen

Mijlalen- en uitvoeringskalender		te starten gepland, in uitvoering gereed											
		2024				2025				2026			
	Interventie	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	Omzetverbetering												
2	Centrale intake												
3	Reductie personeelskosten												
4	Besparing op inkoopkosten												
5	Afslanken van de overhead												
6	Verkoop van vastgoed												
7	Portfolio in balans												
8	Moderniseringsagenda												
9	monitoring en governance												

Tabel 2

3.3 Kritieke pad

Het kritieke pad geeft de afhankelijkheid van de inhoudelijke en bedrijfsmatige ontwikkelstappen weer. Andere stappen zullen onafhankelijk van dit kritieke pad worden doorlopen.



3.4 Financiële dekking van het uitvoeringsplan

Om het uitvoeringsplan te kunnen verwezenlijken zijn financiële middelen nodig. Voldoende liquide middelen zijn de brandstof om door te kunnen gaan met de transformatie van Jeugdhulp Friesland en continuïteit van zorg te kunnen bieden.

Zoals in het continuïteitsplan uiteengezet, richt de financiële aanpak zich op een aantal stappen.

De stappen cashflow sturing, bevoorschotting en verrekenen van geleverde zorg en de lening vanuit VWS, versterkt de liquiditeitspositie van de organisatie. Dit geeft Jeugdhulp Friesland werkkapitaal om vorderingen die uit de werkzaamheden vloeien te financieren en kosten in relatie tot het uitvoeringsplan te dekken. De VWS lening dient echter in 2026 terug te worden betaald, waardoor dit een tijdelijke dekking betreft.

De vierde stap, de interventies in de bedrijfsvoering, zullen leiden tot een structureel evenwicht in last en baten in 2026. Dit raakt onder meer de verkoop van vastgoed, waarvan de incidentele verkoopopbrengst nodig is om tijd te creëren om de gezonde bedrijfsvoering te kunnen realiseren.
Tevens hangen interventies samen met het moderniseren van het JeugdzorgPlus aanbod door hier een passend alternatief voor te ontwikkelen zoals geschetst in het zorginhoudelijke perspectief van dit uitvoeringsplan. Hierbij ligt de focus op het uitvoeren van maatregelen om uithuisplaatsing te voorkomen, op het ontwikkelen en opbouwen van alternatief zorgaanbod en daar waar nog wel gesloten plaatsingen noodzakelijk zijn op het toewerken naar kleinschalig aanbod. Mogelijk kunnen de daaraan gerelateerde kosten gedekt worden vanuit landelijke SPUK-middelen.

Mochten overall de baten van de interventies hoger zijn dan nu begroot, dan zal Jeugdhulp Friesland deze inzetten voor de dekking van het uitvoeringsplan.

De vijfde stap is de veiligheidsklep. De enige manier voor Jeugdhulp Friesland om zelf meer financiële middelen te verwerven op korte termijn is het opzetten van een ‘sale and leaseback’ constructie. Vastgesteld dient te worden of dit ook een duurzame oplossing is, gezien de structureel hogere lasten die dit met zich meebrengt.

De realisatie van geplande interventies (opbrengst, tijdigheid) is cruciaal in relatie tot liquiditeit. Dit sluit niet uit, zoals in het continuïteitsplan benoemd, dat wanneer alle hiervoor genoemde veiligheidskleppen zijn doorlopen Jeugdhulp Friesland mogelijk een overbruggingsvraag aan de Friese gemeenten zal stellen.

4. Monitoring en bewaking

Jeugdhulp Friesland heeft het roer omgegooid en moet nu koers houden om verbetering realiseren. De monitoring van de uitvoering van de interventies en, nog belangrijker, van de resultaten hiervan is cruciaal.

Volgens het uitvoeringsplan worden de beschreven interventies geïmplementeerd en worden de resultaten ervan actief gevolgd en bij ongewenste uitkomsten wordt bijgestuurd. Dit wordt ondersteunt door rolling forecast in de reguliere maandelijkse rapportages. Op basis van de inzichten in de resultaten bij ongewijzigd beleid aangevuld met de te verwachten en intern gevalideerde effecten van de interventies, stuurt Jeugdhulp Friesland actief en resultaatgericht bij.

De besturing en sturing van de interventies (hfdst 2 en 3) wordt op programmatische wijze ingericht, in werking gezet en gevolgd. Het volgen zal plaatsvinden met behulp van een dashboard waarin vanuit vier perspectieven (jeugdige, medewerker, stakeholders, bestuur en financiers) kritische prestatie indicatoren (hierna: KPI's) zijn opgenomen. Voor iedere KPI is een streefwaarde geformuleerd afgezet tegen de gerealiseerde waarde en geprognosticeerde waarde. Zo is voor iedere belanghouder (zowel intern als extern) dezelfde informatie beschikbaar en kan de voortgang van het uitvoeringsplan worden gevolgd.

Voor het bepalen van de KPI's is het van belang dat hierover overeenstemming is bereikt in de interne organisatie van Jeugdhulp Friesland en dat er ook afstemming over is geweest met de gemeente Leeuwarden als regievoerder van het continuïteitsplan. Ten tijde van publicatie van dit document is de beoogde KPI-set onderhanden bij de werkgroep Monitoring en Financien (zie hfdst 5). Ook wordt de inhoudelijke werkgroep hierbij betrokken

5. Governance

Voor een ordentelijke uitvoering van dit plan is het nodig om duidelijke afspraken te maken over de wijze van besturing en sturing rondom het uitvoeringsplan.

De inrichting van de governance benadrukt de noodzaak tot samenwerking van Jeugdhulp Friesland en de Friese gemeenten om de continuïteit van zorg te borgen. Hierbij handelt eenieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Centrumgemeente Leeuwarden als regievoerder van de inkooporganisatie en Jeugdhulp Friesland als zelfstandige jeugdzorgaanbieder.

Door de gemeente Leeuwarden en Jeugdhulp Friesland wordt een onafhankelijke regievoerder benoemd die vanuit het perspectief van de gemeente Leeuwarden namens alle Friese gemeenten en vanuit het perspectief van Jeugdhulp Friesland regie voert op het proces van herstel en op systemische verandering. De externe regievoerder toeziet toe op de uitvoering van het uitvoeringsplan (als operationele invulling van het continuïteitsplan) en is sparringpartner voor gemeente en Jeugdhulp Friesland. Daarbij is de blik niet alleen gericht op het herstel van de organisatie, maar ook en bovenal op de systemische verandering, zoals die is weergegeven in de Hervormingsagenda Jeugd en de Fryske Regiovisie.

Om dit mogelijk te maken is een regiegroep geformeerd waarin een afvaardiging van de gemeente Leeuwarden, de Jeugdautoriteit en Jeugdhulp Friesland zitting heeft ten behoeve van de bestuurlijke afstemming die samenhangt met de uitvoering van dit plan. De regiegroep ontvangt advies van twee werkgroepen. De werkgroep zorginhoudelijk perspectief adviseert over portfolio keuzen en de werkgroep monitoring en financiën adviseert over de voortgang in het behalen van afgesproken resultaten op basis van een dashboard waarin de afgesproken KPI's zijn opgenomen (zie hfdst 4). In de regiegroep worden mogelijke besluiten, impact en resultaten besproken, hierbij dit uitgaand van ieders eigen rol en verantwoordelijkheid. Besluitvorming vindt door Jeugdhulp Friesland plaats conform governancecode zorg en geldende wetgeving.

Jeugdhulp Friesland heeft voor adequate interne besturing gezorgd in de vorm van een intern regieteam onder leiding van de Raad van Bestuur. Er is een programmamanager benoemt die ervoor zorgt dat alle projecten die nodig zijn om de afgesproken interventies uit te voeren operationeel zijn en de projectleiders op geleide van een projectopdracht volgens afspraak de projectopbrengsten opleveren aan de staande organisatie. De voortgang wordt gemonitord aan de hand van een besparingsmonitor en de reguliere rapportages van Jeugdhulp Friesland. Jeugdhulp Friesland implementeert het model van three lines of defence en stelt een concerncontroller aan die de compliance bewaakt van de gemaakte afspraken in het kader van het uitvoeringsplan en stemt regelmatig af met de externe regievoerder.

6. Risicoparagraaf

Jeugdhulp Friesland introduceert een systeem van risicomanagement in het kader van dit uitvoeringsplan waarbij de rapportage van de risico's wordt opgenomen in de sturingsinformatie. Om pragmatische redenen is ervoor gekozen om een start te maken met risicomanagement op een relatief eenvoudige en voor een breed publiek toegankelijke manier.

De risicoanalyse richt zich op de inventarisatie van de belangrijkste risico's ten aanzien van de continuïteit van zorg en het bieden van inzicht in de risico beheersende maatregelen. De risico's worden geïnventariseerd door de werkgroep Monitoring en Financiën aan de hand van de thema's zodat voor ieder thema een set van samenhangende risico's en risico beheersende maatregelen kan worden opgesteld. Ieder risico wordt vanuit drie invalshoeken beschouwd, namelijk tijd, geld en organisatie. Door in de werkgroep Monitoring en Financiën de risicoanalyse uit te voeren wordt het gezamenlijke risicobewustzijn vergroot. Door het bespreken ervan in diverse gremia zal van de medewerkers een risicobewuste houding worden gevraagd. Risico's, die als hoog worden gemarkeerd, worden gedurende het jaar gemonitord om vast te kunnen stellen dat deze in voldoende mate worden beheerst.

De uitkomst van de risicoanalyse en de risico beheersende maatregelen worden opgenomen in de PDCA-cyclus die wordt gehanteerd bij de besturing en sturing van Jeugdhulp Friesland. Dit betekent dat de risicoanalyse regelmatig wordt geactualiseerd, de gekozen beheersmaatregelen worden uitgevoerd, deze maatregelen en resultaten hiervan worden geëvalueerd en waar nodig herijkt.

Badweg 4, 8934 AA Leeuwarden
T 088 14 24 444
E info@jeugdhulpfriesland.nl
I www.jeugdhulpfriesland.nl

Uitgave: Jeugdhulp Friesland, 2024

JEUGDHULP FRIESLAND