triade vitree

Herstelplan Jeugd

Inhoudsopgave

1. Samenvatting 3
2. Inleiding: Waarom dit herstelplan? 4
2.1 Aanleiding 4
2.2 Leeswijzer 6
3. Rapport Samen naar Beter 7
3.1 Interpretatie van de analyse 7
3.2 Hoofdbevinding 1: verbetering en professionalisering van de bedrijfsvoering . 7
3.3 Hoofdbevinding 2: gezamenlijk optrekken in visie, uitwerking en verwachtingen 7
3.4 Hoofdbevinding 3: monitoring en bijsturing op uitvoering contracten 10
4. Op weg naar herstel 11
4.1 Doel 11
4.2 Korte- en langere termijnmaatregelen: professionalisering van de bedrijfsvoering, verbeteren executiekracht en verbeteren interne en externe sturingsinformatie 11
4.3 Invulling geven aan de transformatieopgave 12
4.4 Kosten en opbrengsten in balans: afspraken maken over het contract 14
4.5 Herstel vermogenspositie 14
5. Financiële onderbouwing 15
5.1 Streefwaarde jaarresultaat 15
5.2 Kruisfinanciering niet toegestaan 15
5.3 Marktconforme prijzen bepalen 15
5.4 Informatievoorziening op orde 15
5.5 Quick wins 15
5.6 Uitvoering via meerjarenbegroting 16
6. Externe factoren 17
6.1 Arbeidsmarkt 17
6.2 Technologie 17
6.3 Vastgoed 17
6.4 Risicoparagraaf 17
6.5 Uitvoering en monitoring 18
7. Conclusies ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
7.1 De verbeteropgave samengevat 19
7.2 Aan de slag 20
8. Colofon 21

1. Samenvatting

De uitvoering van de jeugdzorg in de regio Flevoland kent diverse uitdagingen voor de gemeenten en voor Triade Vitree. Voor de jeugdzorg is het moeilijk om de landelijke transformatieopgave te realiseren en de financiële situatie van Triade Vitree is zorgelijk. Om te zorgen dat Triade Vitree de jeugdzorg op een volwaardige manier en als systeemaanbieder kan blijven aanbieden, is in de regio afgesproken een herstelplan te maken.

In het doorbraakteam is afgesproken dat zowel Triade Vitree als de gemeenten in een eigen plan aangeven wat hun positie en handelingsperspectief is om uit deze situatie te komen om de continuïteit van de jeugdzorg in de regio te garanderen. Dit document is het deel van Triade Vitree; hierin geven wij in ieder geval aan wat ons aandeel in de gezamenlijke opgave is. De gemeenten maken een eigen plan. Daar waar de verbetering en professionalisering aan de gemeentelijke zijde Triade Vitree raakt zijn of worden afspraken gemaakt voor de gezamenlijke opgave dan wel afhankelijkheden.

Het herstelplan van Triade Vitree is gebaseerd op het gezamenlijke document 'Samen naar Beter' en bouwt voort op de belangrijkste bevindingen van dat rapport. In dit rapport is onderkend dat:

- De initiële afspraken voor het huidige contract voor verblijf zijn gebaseerd op aannames en verwachtingen die in werkelijkheid anders uitpakken. Dat geldt zowel aan de kant van de opdrachtnemer- alsook aan de opdrachtgeverskant.
- De vergoeding voor en de vraag naar geleverde zorg niet in verhouding staan tot de afgesproken vergoeding. De kostprijs voor de geleverde diensten ligt hoger dan de gehanteerde tarieven.
- Door beide partijen onvoldoende is gemonitord en gestuurd op de uitvoering en realisatie van doelen, zoals de transformatie van de jeugdzorg.
- Triade Vitree een stevige verbeter- en professionaliseringsopgave heeft in de sturing en bedrijfsvoering van haar organisatie.

Om de ontstane situatie te verbeteren ziet Triade Vitree een aantal noodzakelijke activiteiten. Ten eerste gaat Triade Vitree stevig aan de slag met de professionalisering en verbetering van haar bedrijfsvoering. Ten tweede moeten de afspraken over de transformatieopgave met de regio worden aangescherpt, waarbij wederzijdse verantwoordelijkheden en keuzes inzichtelijker worden gemaakt en beter doorvertaald worden in (financiële) afspraken en tijdpaden. Ten derde is het nodig om met de regio te kijken naar herstel van de financiële positie van Triade Vitree. Hierbij zal kritisch gekeken worden naar het eigen kostenniveau van Triade Vitree, dekkende tarieven en versteviging van de vermogenspositie. Daarbij kan een herziening op de vastgoedportefeuille van Triade Vitree wellicht helpen.

Om deze ingrepen door te rekenen en de consequenties daarvan in te schatten, is een verbetering van de informatievoorziening nodig. Hiermee wordt ook gewerkt aan transparantie en het onderling vertrouwen van de partners in de regio. Triade Vitree heeft daarom prioriteit gegeven aan het verbeteren van het Elektronisch Cliënten Dossier, het versterken van de executiekracht in de eigen organisatie en het beter organiseren van de primaire zorgprocessen.

Daarnaast worden de gezamenlijke afspraken tussen de regiogemeenten en Triade Vitree in dit kader verder uitgewerkt. Daarbij zijn ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de effecten van inflatie, ontwikkelingen op het gebied van bouw en vastgoed, nationaal en regionaal beleid belangrijke onzekerheidsfactoren.

2. Inleiding: Waarom dit herstelplan?

2.1. Aanleiding

Sinds de decentralisatie van de jeugdzorg in 2015 heeft stichting Vitree de uitvoering van de jeugdzorg zin uitgevoerd in de regio Flevoland. In 2018 is Vitree gefuseerd met stichting Triade[1] tot Triade Vitree. In 2019 heeft de regio de jeugdzorg opnieuw aanbesteed, waarbij Triade Vitree als systeemaanbieder de centrale spil vormt voor het verlenen van jeugdzorg in de regio. Het verblijfcontract betrof in totaal drie partijen (Triade Vitree, Pluryn en 's Heeren Loo) in een samenwerkingsverband, maar in dit document beperken wij ons tot Triade Vitree. Het samenwerkingsverband blijft in het herstelplan buiten de scope omdat deze ook afloopt per 31 december 2022.

Zorginhoudelijk is een visie vastgesteld dat er een transformatie wordt doorgevoerd, waarbij kinderen meer thuis worden behandeld en het aantal kinderen dat behandeld wordt op een groep sterk afneemt. In de praktijk blijken deze resultaten niet te worden gehaald; er worden nog steeds meer kinderen uit huis geplaatst, dan in de uitgangspunten – landend in het contract - is voorzien en ook blijkt het lastig om de groeiende groep 18-plussers met gering perspectief te laten uitstromen.

In financieel opzicht gaat het ook niet goed. Onder het huidige contract van de Flevolandse gemeenten draaien we verliezen op jeugdzorg, voor Triade Vitree oplopend tot ruim € 6 miljoen tot en met 2021. Triade Vitree heeft deze verliezen opgevangen met het eigen vermogen, dat nu verdampt is. De oorzaak hiervoor is niet enkel gelegen in de contractuele situatie maar ook in de wijze van organiseren van de processen en informatievoorziening om te komen tot keuzes en bijsturing. Onder de huidige condities en werkwijzen zou dit betekenen dat het jeugdzorgdeel van Triade Vitree binnen afzienbare tijd niet meer kan worden uitgevoerd.

De financiële druk op de jeugdzorg is niet uniek; in heel Nederland staan systeemaanbieders van jeugdzorg onder financiële druk. Zo werd in 2021 een landelijke arbitragecommissie ingesteld onder voorzitterschap van dhr. van Zwol met de conclusie dat het rijk de gemeenten moet compenseren voor de tekorten. Daarom is het nationaal jeugdzorgbudget voor 2022 met 1,9 miljard verhoogd en komt er de komende jaren extra geld bij, aflopend naar 800 miljoen in 2028.

Om in onze regio het tij te keren, hebben Triade Vitree en de regiogemeenten een doorbraakteam geformeerd. In het rapport 'Samen naar Beter' is een gezamenlijke analyse gemaakt van de problemen. Volgens de normen van de Jeugdzorgautoriteit bevindt Triade Vitree zich op trede 3 (zorgelijk) van het Early Warning Systeem (EWS) en de specifieke jeugdzorg op trede 4 (problematisch)[2]. Ook is in dit rapport gekeken naar

[1] Het onderdeel Boshuis binnen Triade deed jeugdzorg

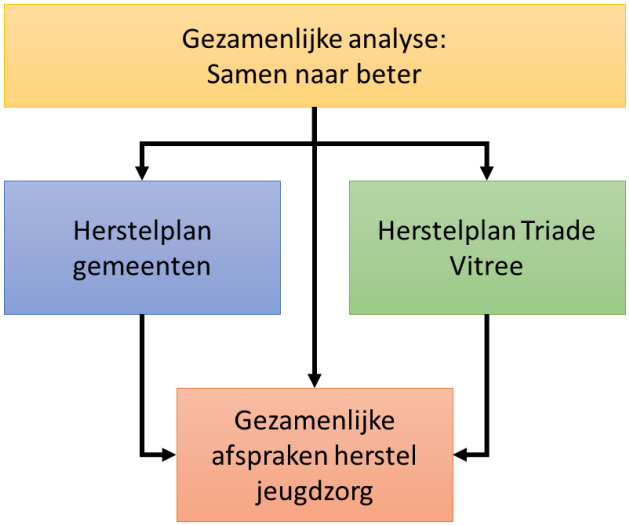
[2] Trede 3 – zorgelijk: de solvabiliteit van de aanbieder komt onder de 20% en/of de rentabiliteit is circa break-even en/of er bestaat een lichte druk op de liquiditeit.

de oorzaken van het financiële tekort. In vogelvlucht zijn de volgende oorzaken van het tekort aan te wijzen:

1. Een onderschatting van de ontwikkeling van de vraag (zowel naar aard als naar omvang) naar jeugdzorg door de gemeenten in de aanbesteding
2. Een onderschatting van de te verwachten kosten van behandelingen en beheersbaarheid van de instroom en -uitstroom van cliënten door de aanbieders
3. Te weinig monitoring op de voortgang, zowel door Triade Vitree als door de gemeenten, waardoor bijsturing op het contract niet of te laat heeft plaatsgevonden
4. Een bedrijfsvoering en informatievoorziening binnen Triade Vitree die stevige verbeterpunten kent

De ontwikkelingen binnen de jeugdzorg en de ontstane situatie zijn niet uniek. Sinds de decentralisatie is er veel gewijzigd. Het is een complex veld en de verplichte samenwerking tussen partijen, zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde, maakt dit alleen maar ingewikkelder. Dat betekent dat scherpte in de afspraken en contracten tussen de partijen des te belangrijker zijn. Prijsstelling en de kwaliteit van de bedrijfsvoering communicerende vaten zijn.

In het doorbraakteam is afgesproken dat zowel Triade Vitree als de gemeenten in een eigen plan aangeven wat hun positie en handelingsperspectief is om uit deze situatie te komen om de continuïteit van de jeugdzorg in de regio te garanderen. Dit document is het deel van Triade Vitree; hierin geven wij in ieder geval aan wat ons aandeel in de gezamenlijke opgave is. De gemeenten maken een eigen plan. Daar waar de verbetering en professionalisering aan de gemeentelijke zijde Triade Vitree raakt zijn of worden afspraken gemaakt voor de gezamenlijke opgave dan wel afhankelijkheden.



Trede 4 – problematisch: de solvabiliteit van de aanbieder komt onder de 10% en/of de rentabiliteit is verlieslatend en/of er ontstaan achterstanden op de liquiditeit

2.1 Leeswijzer

Dit herstelplan is gebaseerd op de gezamenlijke analyse van het doorbraakteam, zoals verwoord in het rapport 'Samen naar beter'. In het volgende hoofdstuk (3) worden de hoofdlijnen van deze analyse samengevat en verdiept vanuit het perspectief van Triade Vitree. Welke invloed heeft dit aspect op de ontstane tekorten, welke invloed heeft Triade Vitree om dit aspect te veranderen en binnen welke randvoorwaarden kan dit succesvol plaatsvinden?

In hoofdstuk 4 onderzoeken wij de aanknopingspunten voor onze organisatie om het herstel van de financiële positie te versnellen en de bedrijfsvoering te professionaliseren. Welke acties liggen op ons bord om bij te dragen aan het herstel? Daarbij maken wij onderscheid tussen de korte en (middel)lange termijn. Daarbij wordt steeds gekeken naar de mogelijke consequenties voor de inhoud en de bestaande afspraken.

In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op de financiële aspecten van onze keuzes. Hiermee onderbouwen wij de gekozen streefwaarden en laten we zien welke (on)mogelijkheden er zijn om alternatieve oplossingen door te voeren.

Hoofdstuk 6 geeft achtergronden weer die mogelijk invloed hebben op de toekomstige ontwikkelingen in de jeugdzorg en de bedrijfsvoering in het algemeen.

In het laatste hoofdstuk vatten we samen welke verbeter- en uitwerkingsopgaven wij zien langs een aantal geïdentificeerde thema's.

3. Rapport Samen naar Beter

3.1. Interpretatie van de analyse

In oktober 2021 heeft Triade Vitree in een brandbrief aan de regio gemeld dat de financiële positie voor jeugdzorg in gevaar is gekomen. Na bestuurlijk overleg heeft dit geleid tot het instellen van een gezamenlijk doorbraakteam in het voorjaar van 2022. Dit team is samengesteld vanuit gemeenten, de inkoopcentrale en Triade Vitree. Het eerste product van het doorbraakteam is het rapport 'Samen naar Beter'. In dit hoofdstuk gaan wij in op de belangrijkste conclusies van dit rapport, met daarbij steeds de volgende vragen:

1. Wat is volgens Triade Vitree de invloed van deze conclusie op het financiële tekort?
2. Welke invloed heeft Triade Vitree op de inhoud van de conclusie?
3. Welke randvoorwaarden zijn van toepassing op een interventie door Triade Vitree op deze conclusie?

Dit wordt hieronder verder uitgewerkt.

3.2. Hoofdbevinding 1: verbetering en professionalisering van de bedrijfsvoering

Zoals in het Rapport Samen naar Beter is geconstateerd is de financiële situatie van Triade Vitree zorgelijk. Deze financiële situatie is mede ontstaan doordat er onvoldoende interventies zijn geweest op de bedrijfsvoering om te komen tot een robuuste en moderne organisatie. Mede hierdoor heeft een versterking plaatsgevonden van de financiële problemen.
In het herstelplan maar ook bij het opstellen van het Rapport Samen naar Beter is met elkaar geconstateerd dat er werk aan de winkel is. De thema's die hierbij zijn geïdentificeerd zijn:

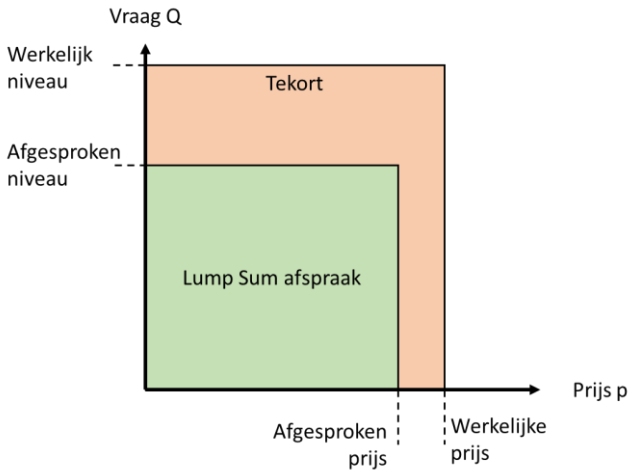
(1) Gezamenlijke richting
(2) Leiderschap organisatie
(3) Visie op bedrijfsvoering: planning & control
(4) Visie op bedrijfsvoering: passende personeelsinzet
(5) Visie op bedrijfsvoering: overhead
(6) Elektronisch Cliëntendossier
(7) ICT-systemen
(8) Vastgoedagenda
(9) Weerstandsvermogen

In dit herstelplan komen deze thema's terug. In het laatste hoofdstuk van dit herstelplan wordt een samenvatting gegeven van de te bereiken resultaten. Hierbij is uiteraard sprake van een integrale aanpak waarbij ook de uitkomsten en gevolgen van de hoofdbevindingen 2 en 3 worden meegenomen.

3.3. Hoofdbevinding 2: gezamenlijk optrekken in visie, uitwerking en verwachtingen

In 'Samen naar Beter' is aangegeven dat de inkoop van de zorg onvoldoende is uitgewerkt door zowel de regio als door Triade Vitree. Dit is een belangrijk tweede vraagstuk van de ontstane situatie. De financiering van de zorg is in de basis gebaseerd op twee componenten, (1) de vraag naar zorg (Q) en (2) de prijs van een behandeling (p). Bij het begin van het contract is uitgegaan van een vaste vergoeding (lump sum),

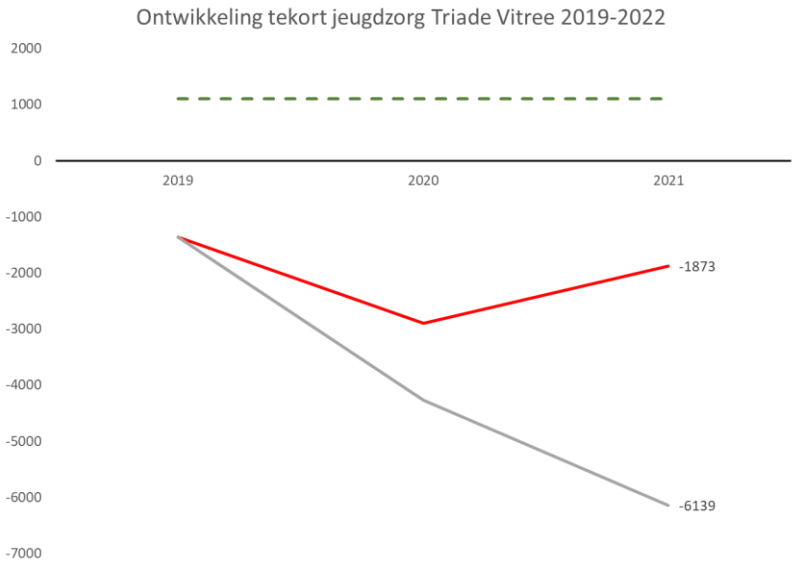
waarbij de gemeenten een inschatting hebben gemaakt van beide variabelen (het groene vlak in de afbeelding hieronder). Deze zijn destijds gebaseerd op een prognose van de transformatieopgave. Op basis daarvan is gestart met de zorgverlening. Daarbij heeft Triade Vitree een opnameplicht, ongeacht of de extra zorg binnen de lump sum valt.



Gedurende de looptijd van het contract is gebleken dat de gemeenten Q hebben onderschat. Ook blijkt dat de inschatting van P door Triade Vitree te rooskleurig is. Door een onvolledig inzicht in de kostenstructuur van de eigen organisatie was dit niet goed in beeld. Daarbij zien wij dat de onderschatting van de zorgzwaarte van de populatie uit de regio door de gemeenten extra heeft bijgedragen aan een situatie waarin alle financiële risico's bij Triade Vitree de zorgverlener terecht zijn gekomen.

Dit tekort in financiering is een situatie die al jaren bestaat, In onderstaande grafiek is in rood het jaarlijkse tekort weergegeven, in grijs het cumulatieve tekort. De groene stippellijn is de streefwaarde voor een gezonde bedrijfsvoering.

In 2021 heeft, na lang overleg, een bijstelling van het contract plaatsgevonden, maar deze bijstelling heeft niet geresulteerd in een financieel dekkend contract.



Het probleem is hierdoor tweeledig:

1. De kosten en opbrengsten zijn structureel uit balans
2. De vermogenspositie van Triade Vitree is onvoldoende geworden

In 'Samen naar Beter' is een aantal factoren genoemd waardoor zowel de gemeentelijke vraagprognose als de prijsstelling van Triade Vitree sterk afwijken van de uiteindelijke realisatie. In onderstaande tabel lichten wij een aantal van deze factoren toe, waarbij wordt geanalyseerd hoe groot de invloed van Triade Vitree is op het kunnen veranderen van de situatie. Het is vervolgens aan de regio om te bepalen welke invloed zij hebben op de factoren die op de regio betrekking hebben.

Factor	Impact	Verantwoordelijkheid	Mate van invloed
Kwantitieve zorgvraag			
Omvang cliëntenpopulatie	Groot	Regio	
Prognose instroom	Groot	Regio	
Beleid beperking instroom	Gemiddeld	Regio	
Beleid faciliteren uitstroom	Groot	Regio + Triade Vitree	Klein
Kwalitatieve zorgvraag			
Prognose ontwikkelingen	Groot	Regio	
Beleid preventie	Gemiddeld	Regio + Triade Vitree	Gemiddeld (ketenregie)
Prijsstelling			
Personeelskosten inclusief productiviteit	Groot	Triade Vitree	Klein (CAO, personeelstekort, PNIL)
Bezetting groepen	Groot	Triade Vitree	Gemiddeld
Vastgoed	Gemiddeld	Triade Vitree	Groot (maar wel langere termijn)
Organisatiekosten TV	Klein	Triade Vitree	Groot (efficiency, schaal)
Transactiekosten afstemming regio	Gemiddeld	Regio + Triade Vitree	Groot (uniformering, ECD, berichtenverkeer)
Transactiekosten inhuur onderaannemers	Groot	Triade Vitree	Klein
Vermogenspositie			
Reparatie tekorten 2019-2021	Groot	Regio + Triade Vitree	Groot
Vastgoed afstoten	Groot	Triade Vitree + Regio	Groot

Hieruit blijkt dat voor Triade Vitree vooral kansen liggen in:

1. Het versterken en verbeteren van de bedrijfsvoering inclusief een adequate sturing en informatievoorziening waaronder:
    (a) Het verbeteren en uniformeren van de administratieve processen tussen en met de aankoopcentrale en de gemeenten;
    (b) Het vergroten van inzicht in de kostenstructuur van Triade Vitree, en daarmee ook nagaan waar optimaliseringen dan wel besparingen mogelijk zijn:
    (c) Grip versterken op kostenoverschrijdingen door keuzes in aanbod en efficiencyverbeteringen door te voeren;
2. Op de zorginhoud; verbeteren van de samenwerking met gemeentes en andere stakeholders om de ingezette transformatie (afbouw van bedden in de regio) gestalte te geven;
3. Een financiële impuls organiseren om de vermogenspositie van Triade Vitree te herstellen.

Deze worden in het volgende hoofdstuk vertaald in activiteiten voor het herstelplan.

3.4. Hoofdbevinding 3: monitoring en bijsturing op uitvoering contracten

Waar de tweede hoofdbevinding van 'Samen naar Beter' ingaat op een 'valse start' van het contract, hebben Triade Vitree en de regio ook geconstateerd dat de monitoring en bijsturing van de uitvoering van het contract onvoldoende is geweest. Dit heeft deels te maken met een onevenwichtige communicatiestructuur; terwijl veel werd afgestemd tussen de aankoopcentrale en het samenwerkingsverband van aanbieders, was er veel minder contact tussen Triade Vitree en de regiogemeenten. Dit laatste had vaak alleen betrekking op financiële vragen en individuele gevallen. Daarnaast heeft Triade Vitree onvoldoende gerapporteerd aan de aankoopcentrale. Als dit proces van monitoring en afstemming beter was uitgevoerd, had eerder kunnen worden geconstateerd dat een contractherziening of -aanvulling nodig was, zodat dit tijdig kon worden meegenomen. Het risicodossier 2019 en 2020 heeft onvoldoende opvolging gekregen om gezamenlijk te komen tot structurele verbetermaatregelen en -afspraken.

Het bijsturen en monitoren vraagt om goede sturingsinformatie. Zaken als een goede zorgadministratie/ informatievoorziening (in de regio en bij Triade Vitree) enerzijds en sturing op KPI's rondom bijvoorbeeld de transformatiedoelen bij Triade Vitree anderzijds, zijn onvoldoend tot ontwikkeling gekomen in de aanloop naar de eerdergenoemde brandbrief. Om betere afspraken te kunnen maken over zowel de vraag naar zorg, als een transparante onderbouwing van de kosten die daarmee gemoeid zijn, is het nodig dat deze informatievoorziening verbetert.

De impact van goede informatie is groot; niet alleen omdat dit de basis is voor inhoudelijke afspraken, maar op dit moment ook omdat dit bijdraagt aan het wederzijds vertrouwen in het herstelproces. Triade Vitree heeft hierin een belangrijke rol.

4. Op weg naar herstel

Dit herstelplan maakt een onderscheid naar activiteiten die op korte termijn (<6 maanden, te starten in het vierde kwartaal van 2022) worden uitgevoerd en oplossingsrichtingen die een wat langere termijn vergen. Dit noemen we de stip op de horizon. Onze aanpak is gebaseerd op de analyse in het vorige hoofdstuk.

4.1. Doel

Ons doel is om onze positie van systeemaanbieder voor de lange termijn te borgen in het belang van de cliënten in de regio. Dit vraagt om een positie waarin wij op basis van gelijkwaardigheid met de regiopartners invulling geven aan de **transformatieopgave** en de te verwachten zorgvraag. Om daar te komen, ligt in deze fase de nadruk op het professionaliseren van de bedrijfsvoering en het vergroten van de executiekracht van de organisatie en het herstellen van de financiële stabiliteit. Dit mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van de zorg voor onze cliënten en het moet perspectief blijven bieden op de transformatieopgave. In dit document richten wij ons op de opgaven voor Triade Vitree.

Om financiële stabiliteit te bereiken, is het noodzakelijk om (1) **opbrengsten en kosten in balans** te brengen en (2) een **voldoende vermogenspositie** op te bouwen. Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven, is de opbrengstenkant sterk afhankelijk van het contract en de aannames die daaronder liggen. Aan de kostenkant zijn diverse mogelijkheden geïdentificeerd, die variëren van efficiencyverhogingen tot het mogelijk afstoten van activiteiten. Het herstel van de vermogenspositie op basis van de cumulatieve tekorten is voor ons een nader uit te werken traject.

Onderliggend is het voor alle herstelactiviteiten gewenst en noodzakelijk om de **interne en externe sturingsinformatie verder op orde** te brengen.

4.2. Korte- en langere termijnmaatregelen: professionalisering van de bedrijfsvoering, verbeteren executiekracht en verbeteren interne en externe sturingsinformatie

Naast de fundamentele vraag rondom de lumpsumafspraak en het vermogensherstel is Triade Vitree hard aan de slag met het verbeteren van de eigen bedrijfsvoering. Onder andere door de fusie in 2018 is te weinig aandacht besteed aan de inbreng in de regionale uitvraag voor jeugdzorg. Het inrichten van een goed werkende interne informatievoorziening voor Triade Vitree heeft onder andere door corona en de uittreding uit de Carante groep (een shared serviceorganisatie voor meerdere zorginstellingen) vertraging opgelopen. Dit benadrukt het belang van een strakke interne bedrijfsvoering en goede management- en stuurinformatie.

Triade Vitree heeft hiervoor de volgende verbetertrajecten ingezet:
1. Basis op orde: Verbeteren Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) en ICT
2. Executiekracht: Versterken management met een Management Development-traject
3. Zorg centraal: Ondersteunende diensten beter aansluiten op het primaire (zorg)proces

Daarnaast worden diverse interventies gepleegd in de verbetering van de bedrijfsvoering en financiële resultaten zoals: ontwikkeling en verbetering P&C cyclus, passende personeelsinzet, overheadkosten, vastgoedagenda en investeringsagenda.

Elektronisch Cliënten Dossier (ECD)

Het systeem voor Elektronische Cliëntendossiers was verouderd en is om die reden eind 2021/begin 2022 vervangen door een nieuw systeem. Deze implementatie is niet goed verlopen, wat heeft geresulteerd in een situatie waarin het ECD momenteel niet volledig of juist zijn ingericht. Mede hierdoor ontstaan moeilijkheden in registratie- en declaratiestromen. Ook heeft Triade Vitree hierdoor onvoldoende sturingsinformatie op de kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Het is van belang dat het ECD op zeer korte termijn op een acceptabel niveau wordt gebracht. Op dit dossier is een crisismanager en een crisisstructuur gezet, die in nauwe samenwerking met de leverancier werkt aan dit vraagstuk.

Naast het ECD wordt gewerkt aan het up-to-date brengen van de verouderde ICT-infrastructuur. Dit betreft een herstelactie die volgt uit onze uittreding uit de Carante Groep . Omdat deze organisatie niet in staat is gebleken om te investeren in deze voorzieningen, zijn wij nu genoodzaakt om de verbetering van de infrastructuur alsnog zelf te organiseren. Doordat wij relatief snel zijn uitgetreden, is verdere achterstand op dit vlak voorkomen.

Executiekracht
Vanwege de urgentie van het herstelplan is gekozen voor een ambitieus tijdspad. Dit vraagt om een strakke sturing en proactieve communicatie, zowel intern als met de regiogemeenten. Gezien het integrale karakter van het vraagstuk kiest Triade Vitree daarom voor een programmatische aanpak. Hiervoor wordt een programmamanager aangetrokken, die direct aan de Raad van Bestuur rapporteert. In het programmateam zijn alle relevante organisatieonderdelen vertegenwoordigd en zijn de mandaten voor interventies belegd. Om de executiekracht te vergroten worden een tweetal maatregelen getroffen:

1. Het inzetten van een MD traject ter versterking van het management. Hiermee wordt gewerkt aan de behoefte om de schaalvoordelen van de gefuseerde organisatie maximaal te benutten.
2. Er zal aanstelling plaatsvinden van een programmamanager om mede stimulans te geven aan de uitvoering en executie van het herstelplan

Daarnaast heeft recent een wijziging in de RvB plaatsgevonden. Ook zijn vaste managers voor ondersteunende diensten benoemd om verbetering in de bedrijfsvoering mogelijk te maken.

Zorg centraal: ondersteuning 2.0
De reorganisatie van de staf en ondersteuning in 2021, vanuit het project 'Ondersteuning 2.0', heeft tot doel het primair proces beter te ondersteunen. Om dit doel te bereiken is de managementstructuur van de ondersteunende organisatie vereenvoudigd, zijn de verschillende ondersteunende onderdelen geclusterd en heeft het ondersteunende proces een 'dienende' rol gekregen. Om daadwerkelijk het primair proces een leidende rol te geven zijn de inrichting en optimalisatie van de processen en de ICT-systemen, in lijn met het primaire werkproces, een essentiële randvoorwaarde.

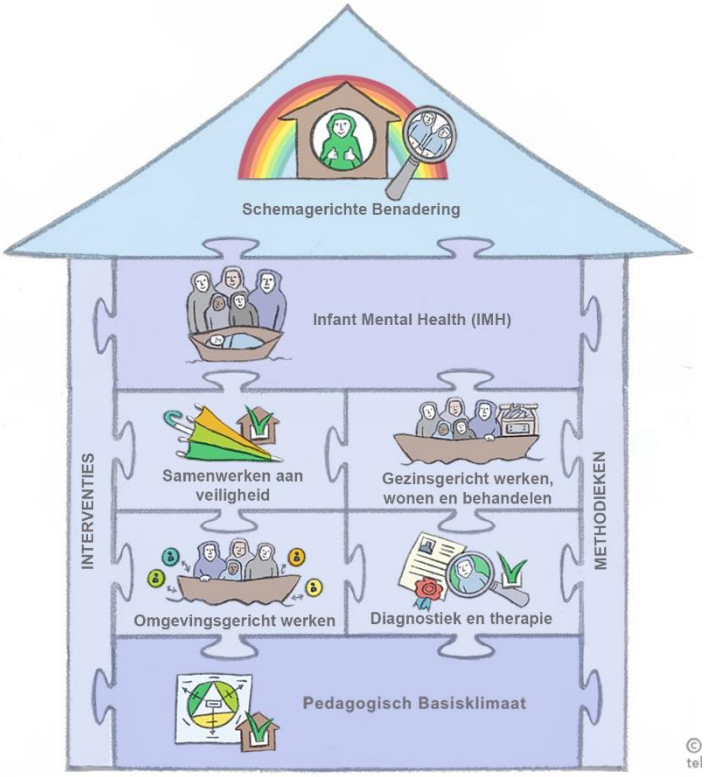
4.3. Invulling geven aan de transformatieopgave

In de analyse is aangegeven dat de transformatieopgave onvoldoende is geëffectueerd. Dit probleem blijkt weerbarstiger te zijn dan in 2019 is ingeschat. Wij onderkennen de doelstelling ervan volledig, maar willen met de regiopartners een herijking op de planning en de fasering ervan.

Het ultieme doel van de transformatieopgave is om te zorgen dat geen enkel kind uit huis wordt geplaatst, conform 'Beweging van 0' (Peter Dijkshoorn[3]). In Zorgvisie (6 juli 2022) zegt Dijkshoorn: "*hulpverleners moeten zich er veilig bij gaan voelen dat een kind thuisblijft. Dat geldt ook voor de directeur van de hulpverlener en de wethouder van de gemeente waar het kind woont. Iedereen moet gaan begrijpen dat het beter kan zijn om een kind thuis te laten, waar het misschien nog een keer een klap krijgt, dan het uit huis te halen. Ze moeten beter leren afwegen en zich daar comfortabel bij leren voelen en dat is nieuw*".

Triade Vitree wil daarom dat de behandeling en begeleiding, waar mogelijk, in het gezin plaatsvindt. Plaatsing op een groep gebeurt zo kort mogelijk en alleen indien strikt noodzakelijk voor de ambulante behandeling. Daarbij zijn de groepen idealiter niet groter dan vier kinderen en is het aantal groepen ook beperkt. Voor jeugdigen die niet meer thuis kunnen wonen, streven we naar wonen in een gezinssituatie, bijvoorbeeld in een pleeggezin of gezinshuis.

Deze landelijke transformatieopdracht moet met de regio- en aankoopcentrale opnieuw worden geprioriteerd en afgestemd; meer in samenspraak en met meer oog voor de mogelijkheden en consequenties van de afbouw van bedden en locaties en het afstoten van mogelijk verlieslatende activiteiten door Triade Vitree. Aandachtspunt is bijvoorbeeld een onbedoelde verplaatsing naar bedden bij andere organisaties. Een onderdeel van deze afstemming is een goede set (aanvullende) afspraken over volumes en prijzen als blijkt dat, bijvoorbeeld door achterblijvend verwijzingsbeleid, de instroom van 24-uurszorg niet afneemt. Dit vergt gezamenlijke monitoring.



De transformatieopgave sluit naadloos aan op onze eigen visie op jeugdzorg, die ons hulpaanbod voor kinderen, jeugd en cliënten met een licht verstandelijke beperking omvat. Dit behandelmodel is 'De schemagerichte benadering'. Dit is een behandelprogramma gebaseerd op de schematherapie die uitgaat van de emotionele basisbehoeften zoals veiligheid. Zoals hieronder zichtbaar is zijn alle methodieken die we inzetten verbonden aan deze basisbehoeften. Met deze methode zijn wij onderscheidend en hebben we aandacht voor het individu. Het voortzetten en versterken van deze werkwijze is wat ons betreft essentieel om aan de transformatieopgave te voldoen.

[3] Kinder- en jeugdpsychiater, bestuurder Nederlandse GGZ en expert effectieve Jeugdhulp bij het Nederlands Jeugdinstituut die werkt aan verbetering van de jeugdhulp.

Een voorbeeld van een knelpunt in de praktijk is de verwijzingen 24uurszorg waarbij het om een uithuisplaatsing ging. De verwijzer en het samenwerkingsverband hadden soms een andere mening over wat het beste was voor het welzijn van het kind, met als gevolg dat we het aantal uithuisplaatsingen niet hebben kunnen terugdringen. In reactie hierop is in 2022 de versnellingsaanpak ontstaan op initiatief van de regio. Deze aanpak heeft als doel om het aantal uithuisplaatsingen drastisch te verminderen en de uitstroom van jeugdigen die op een behandelgroep woont te bevorderen. Dit gebeurt onder leiding van een externe projectleider. De eerste goede resultaten van deze aanpak zijn al zichtbaar.

4.4. Kosten en opbrengsten in balans: afspraken maken over het huidige contract

De tekorten op het huidige contract vallen wat ons betreft buiten de scope van dit herstelplan. Dit gaat over de afronding van de claim van 2021 en nadere afspraken over de ontwikkelingen van 2022. Dit proces vindt plaats binnen het samenwerkingsverband met Pluryn en ’s Heeren Loo, in gesprek met de regiogemeenten.

4.5. Herstel vermogenspositie

Triade Vitree heeft een cumulatief tekort van ca € 6 miljoen opgebouwd op jeugdzorg. Dit heeft effect op de ratio’s die financiers hanteren ten aanzien van investeringen etc. Het herstel van de vermogenspositie hangt samen met de hierboven genoemde claim. Naar verwachting is deze onvoldoende om het weerstandsvermogen volledig te herstellen. In overleg met de gemeenten willen wij een gezamenlijk pakket samenstellen, waarbij wij ook kijken naar de mogelijkheden om, te komen tot kostenreductie en het afstoten van vastgoed, om het resultaat en de liquiditeit te verhogen.

5. Financiële onderbouwing

Dit hoofdstuk geeft een aantal onderbouwingen voor de uitspraken over financiën die eerder in dit document zijn gedaan.

5.1. Streefwaarde jaarresultaat

Om een duurzaam financieel gezonde organisatie te worden is een aantal maatregelen nodig. Een duurzaam financieel gezonde jeugdzorg is bereikt als Triade Vitree een jaarlijks positief resultaat van ten minste 2% op haar jeugdzorgactiviteiten weet te realiseren, haar zorgdiensten kan aanbieden tegen marktconforme voorwaarden en als de balansratio's voldoen aan de normen van externe financiers (huisbankier en Waarborgfonds). Deze 2% lijn komt voor de jeugdzorg van Triade Vitree neer op ca. € 1,1 miljoen per jaar (groene stippellijn in de grafiek).

5.2. Kruisfinanciering niet toegestaan

Tekorten binnen de jeugdzorg van Triade Vitree kunnen niet worden afgewenteld op de opbrengsten uit de WLZ-dienstverlening. Het beleid van het zorgkantoor en het waarborgfonds is er juist op gericht om dit te voorkomen. De laatste jaren is dat regime steeds strakker toegepast door het zorgkantoor. Dit betekent dat de voorwaarden voor een gezonde financiële organisatie onverkort van toepassing zijn op de jeugdzorgactiviteiten van Triade Vitree.

5.3. Marktconforme prijzen bepalen

Per product(groep) worden, in nauwe afstemming met de regio, businesscases ontwikkeld om producten tegen marktconforme prijzen te kunnen aanbieden. Bij de ontwikkeling van de businesscases wordt o.m. gebruikgemaakt van externe (Berenschot)benchmarks of de facto normeringen binnen de sector (denk aan productiviteits-, bezettings- en overhead percentages), ook weer in nauwe samenwerking met de regio. De businesscases kunnen worden gebruikt voor de managementsturing, de (meerjaren)begroting en bij aanbestedingen/productieafspraken. De businesscases worden samen met de regio ontwikkeld en zijn eind november 2022 beschikbaar. Bij het opstellen van deze businesscases wordt nadrukkelijk ook gekeken naar welke mogelijkheden bestaan om het kostenniveau te verminderen dan wel de vermogenspositie en resultaten te versterken.

5.4. Informatievoorziening op orde

De managementinformatie, benodigd om effectief te kunnen sturen op de realisatie van het herstelplan, wordt verbeterd en doorontwikkeld. Een belangrijk onderdeel hierbij is de verbetering van de productieregistratie en -informatie uit het ECD. Waar nodig worden aanvullende en specifieke KPI's vastgesteld voor het monitoren op de uitvoering van het herstelplan. Verbeteracties worden op dit moment al opgepakt, de voorwaarden voor een effectieve sturing op het herstelplan zullen eind 2022 zijn ingevuld.

5.5. Quick wins

Op korte termijn zal het verlies van de divisie Jeugd, over de resterende maanden van 2022, enigszins worden beperkt door de realisatie van een aantal quick wins met een klein financieel effect. Denk aan het sturen op productiviteit, het verhogen van de bezettingsgraad, de vermindering van inhuur van personeel, samenvoegen van locaties

etc. In oktober is meer inzicht in het verwachte effect van de quick wins op het jaarresultaat in 2022.

Voor het doorvoeren van een structurele en een verdergaande verbetering van de effectiviteit en efficiency van de zorgprocessen is een verdiepende analyse nodig. Met de verdiepende analyse wordt onder andere onderzocht hoe roosters op de locaties en de inzet van personeel geoptimaliseerd kunnen worden. Bevindingen zullen tijdens het onderzoek leiden tot verbetermaatregelen die direct kunnen worden geïmplementeerd. Voor de verdiepende analyse is ondersteuning van een extern bureau gevraagd. De analyse is oktober 2022 gestart en wordt in Q1/Q2 2023 afgerond.

5.6. Uitvoering via meerjarenbegroting

De maatregelen en effecten van het herstelplan worden verwerkt in de meerjarenbegroting van Triade Vitree. De meerjarenbegroting wordt uitgewerkt in een meerjaren resultatenrekening, -balans en –kasstroomoverzicht. De businesscases per product(groep) zijn uitgangspunt voor deze begroting. De huidige exploitatie wordt gespiegeld aan de uitgangspunten van de businesscases. De ‘gap’ tussen de huidige situatie en de gewenst situatie (businesscases) wordt geanalyseerd, enerzijds om te toetsen of de verbetermaatregelen leiden tot de gewenste uitkomst en anderzijds om het verloop van de financiën te bepalen tijdens de herstelperiode. Een aantal maatregelen, denk aan het afstoten van vastgoed, kan namelijk niet direct gerealiseerd worden. In de meerjarenbegroting worden ook de kosten van het herstelplan meegenomen, denk aan de projectkosten en de transitiekosten in de organisatie en met betrekking tot het vastgoed. De meerjarenbegroting wordt conform de reguliere Planning en Control cyclus eind 2022 opgeleverd.

5.7. Uitvoering via meerjarenbegroting

In het handboek continuïteit Jeugdzorg zijn door de Jeugdautoriteit essentiële elementen benoemd waar een herstelplan aan moet voldoen.
Het gaat hierbij om:

1. Heldere gedeelde analyse van de problemen.
2. Duidelijk en haalbaar zorginhoudelijk en bedrijfsmatig plan met oplossingen voor de toekomst.
3. Exploitatie met een duidelijk financieel herstel in de (nabije) toekomst.
4. Gevalideerde robuuste exploitatiebegroting.
5. Gevalideerde robuuste liquiditeits- en balansprognose.
6. Realistische financiering
7. Risicoparagraaf met alternatieve scenario’s en/of adequate maatregelen ter mitigatie.
8. Heldere meetbare planning en mijlpalen.
9. Volume cliënten en financieel per opdrachtgever

Eerder zijn een aantal van bovengenoemde aspecten meegenomen in het rapport van Samen naar Beter. De financiële uitwerking zal haar plaats krijgen in de uit te werken businesscase. Via de businesscase zal ook de relatie tussen risicoparagraaf en weerstandsvermogen nader worden uitgewerkt.

6. Externe factoren

6.1. Arbeidsmarkt

Ook binnen de zorg kampen we met een tekort aan geschikt personeel. De mogelijkheden voor kandidaten zijn groot. Net als iedere zorgorganisatie moet ook Triade Vitree steeds meer moeite doen om zich te onderscheiden van andere werkgevers. Onder andere door gerichte arbeidsmarktcampagnes uit te voeren en contact te leggen en te houden met opleidingen. De opgave is niet alleen om nieuw personeel aan te trekken, maar ook om de huidige medewerkers te behouden en/of de inzet van deeltijders te vergroten. Juist voor de cliënten is het beter als wij met 'vaste gezichten' kunnen werken. Het binden en boeien van ons personeel doen we door het werkplezier van onze medewerkers blijvend te monitoren. Het is echter niet te voorkomen dat we inhuur (Personeel Niet In Loondienst: PNIL) moeten blijven inzetten.

6.2. Technologie

Met de inzet van bewezen arbeidsbesparende zorgtechnologie willen we de druk door arbeidsmarkttekorten verminderen. Wij kiezen daarbij niet voor experimenten en pilots maar voor 'off the shelf' oplossingen die elders aangetoond werken. Dit kan bijdragen aan het werkplezier. Door de zorg slimmer te organiseren, kan ook ruimte ontstaan. Dit vraagt waarschijnlijk meer samenwerking tussen medewerkers, het netwerk van de cliënt en vrijwilligers.

6.3. Vastgoed

Het herijken van de vastgoedportefeuille biedt mogelijkheden om enerzijds de kapitaallasten te verlagen en anderzijds de liquiditeit te verhogen. Beiden zijn relevant voor financiële stabiliteit. Daarbij geeft de transformatieopgave aanleiding om kritisch te bezien welke objecten op welke termijn nodig zijn (en in welke vorm: eigendom of huur), en wat er nodig is om in deze objecten de zorg te leveren die bij de transformatie past – bijvoorbeeld om kleinere groepen te kunnen faciliteren.

Ons voorstel voor het gezamenlijke deel van het herstelplan is om de vastgoedportefeuille met de regiogemeenten te analyseren en zo te bepalen welke objecten wellicht kunnen worden overgenomen (huur of eigendom), herbestemd (bijvoorbeeld voor tijdelijke huisvesting van specifieke doelgroepen zonder zorgvraag) en op welke wijze eventuele nieuwbouw-, renovatie- en verbouwingsopgave kan worden (mede)gefinancierd.

6.4. Risicoparagraaf

Voor dit herstelplan onderkennen wij de volgende (externe) risico's:

Huidige vastgoedmarkt
In een vastgoedmarkt die op scherp staat, waarbij er weinig vastgoed beschikbaar komt en er door stikstofmaatregelen, hoge energie- en bouwmaterialenprijzen er weinig nieuw gebouwd kan worden, staat Triade Vitree voor de uitdaging om de jeugdzorg kleinschalig te organiseren. Risico is dat er geen geschikt vastgoed te vinden is voor het onder andere organiseren van kleinschalig wonen. Tevens kan het ook zo zijn dat we hierdoor niet in staat zijn om ons huidige vastgoed te vernieuwen en/of te verduurzamen.

Economische conjunctuur

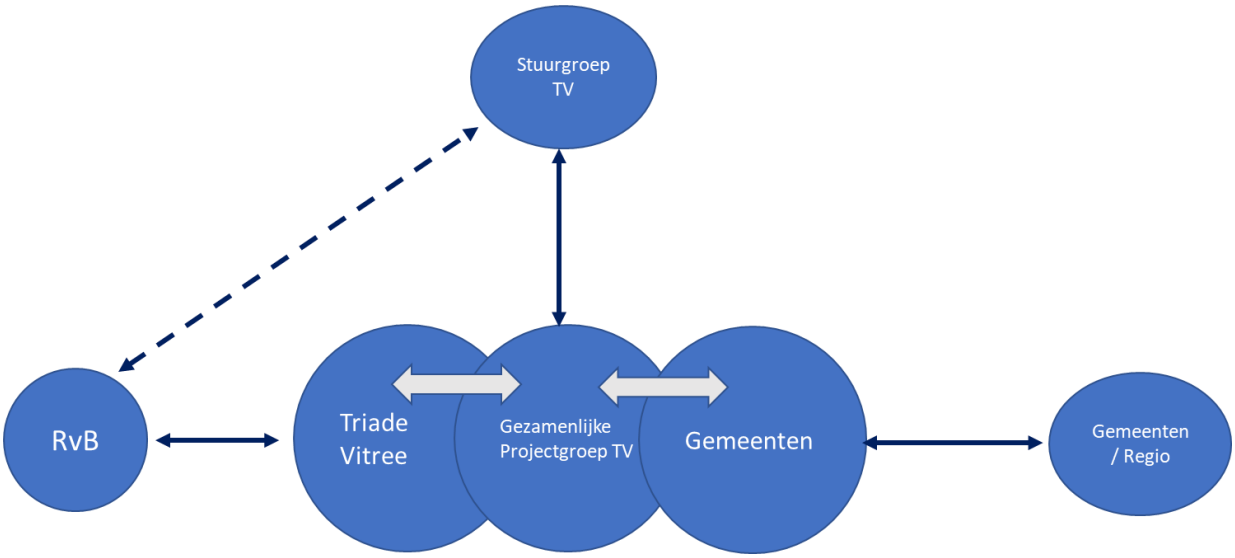
Zoals al eerder aangegeven staat de bestaanszekerheid van de jeugdzorg binnen Triade Vitree onder druk door structureel verlieslatende activiteiten. Het is onbekend hoe de prijsindexering zich de komende jaren gaat ontwikkelen. Door hoge inflatie zullen de kosten die wij moeten maken voor onze dienstverlening zoals vastgoed, facilitaire zaken en personeelskosten stijgen. Dit levert extra druk op onze begroting.

Beëindiging van het samenwerkingsverband
Eind 2022 eindigt het Samenwerkingsverband. In de huidige situatie fungeren de gemeenten in 2023 als voorportaal voor 24-uurszorgaanvragen. De invulling van de jeugdzorg is voor de periode daarna nog onbekend. Triade Vitree volgt de ontwikkelingen in de regio hiervoor aandachtig, maar wordt graag ook actief geïnformeerd door de gemeentebesturen als er relevante ontwikkelingen zijn.

Verwijsbeleid
Wij constateren dat verwijzers van 24-uurszorgaanmeldingen regelmatig kiezen voor een uithuisplaatsing. Dit terwijl in regioverband is afgesproken dat Triade Vitree in eerste instantie ambulante zorgverlening toepast, conform de afspraken over de transformatieopgave. Om deze transformatieopgave te laten slagen, is wat ons betreft meer regie door de regio nodig op de verwijsketen. Dit is nodig om te voorkomen dat wij onze organisatie inrichten op ambulante zorg, en vervolgens cliënten moeten doorverwijzen naar andere 24-uurslocaties.

6.5. Uitvoering en monitoring

Binnen Triade Vitree wordt, zoals eerder vermeld, een programmamanager aangesteld die verantwoordelijk is voor de uitvoering van dit plan en de voortgang monitort binnen de context van Triade Vitree en daarover rapporteert aan de Raad van Bestuur. Met de Flevolandse gemeenten is een gezamenlijke projectgroep – projectgroep Triade Vitree – ingericht. Deze projectgroep werkt in gezamenlijkheid aan het monitoren en input leveren op de gestelde verbetermaatregelen en werkt in gezamenlijkheid aan een op te stellen businesscase. Schematisch ziet e.e.a. er als volgt uit:



Over de voortgang van het herstelplan Triade Vitree zal periodiek (per kwartaal, startend vanaf 1 januari 2023) rapportage plaatsvinden aan de ingestelde Stuurgroep Triade

Vitree. Hierin hebben gemeenten en Triade Vitree zitting. Daarbij zal interactie plaatsvinden en afstemming over de onderdelen van de verbeteropgaven van gemeenten en de aankoopcentrale voor zover die Triade Vitree raken.
Periodiek heeft Triade Vitree ook afstemming en overleg over de voortgang plaats met de Jeugdautoriteit.

7. Fasering aanpak

7.1. De verbeteropgave samengevat

Op basis van de analyse van het rapport Samen naar Beter en de vervolgstappen die zijn gezet om de beschouwing rondom de opgave te verfijnen is de volgende verbeteragenda in de tijd met te realiseren opgaven ontstaan:

Onderwerp	t/m nov. 2022	t/m Q2 2023	Vanaf Q3 2023
1. Gezamenlijke richting	▪ Verduidelijking interne transformatievisie en strategie. Inhoudelijke verbeterplannen worden hierop aangesloten.	▪ Deze visie en strategie afgestemd met relevante stakeholders ▪ Afstemming met partners om visie mogelijk te maken, bv. over volumes & prijzen ▪ Invulling accountmanagement	▪ Realiseren van transformatiedoelstellingen
2. Bestuurskrachtmeting	▪ PMO-manager aangesteld: monitoring verbeterplannen	▪ Management Development programma ▪ Opstellen en monitoren KPI's (PDCA-cyclus) meerjaren herstelplan	▪ Cultuur van continue sturen, leren, initiatief nemen en verbeteren is meer zichtbaar in de organisatie ▪ Inhoudelijke projecten resulteren in kwalitatieve en kwantitatieve verbetering
3. Visie en bedrijfsvoering: Planning & Control	▪ Taakverdeling financiële kolom is helder uitgewerkt en belegd	▪ BI- Tool werkend ▪ KPI's zijn ontwikkeld ▪ Maandelijkse sturingsgesprekken met management en externe stakeholders	▪ Opzetten van monitoringstool inclusief koppeling met operationele KPI's en voortgang verbeterplannen ▪ Cultuur van continue sturen, leren, initiatief nemen en verbeteren is meer zichtbaar in de organisatie
4. Visie op bedrijfsvoering: Passende Personeelsinzet	▪ Uitwerking verbetermaatregelen passende personeelsinzet ▪ Samenwerking op werving en selectie tussen HR, recruitment en primair proces optimaliseren	▪ Nadere uitwerking van de fact-base per team ▪ Praktische verbetervoorstellen (bottom-up) in kaart brengen vanuit gesprekken met teammanagers	▪ Opzetten van monitoringstool inclusief koppeling met operationele KPI's en voortgang verbeterplannen
5. Visie op bedrijfsvoering: overheadkosten	▪ Aanscherping organisatieplan ▪ Uitwerking van de impact van verbeterplannen en argumentatie, inclusief de impact die dit oplevert ▪ Vaststellen benodigde tijdelijke kwalitatieve overcapaciteit	▪ Nadere uitwerking van de fact-base per onderliggende afdeling binnen ondersteunende diensten ▪ Praktische verbetervoorstellen (bottom-up) in kaart brengen vanuit primair proces om overhead te optimaliseren	▪ Monitoringstools inclusief koppeling met operationele KPI's en voortgang verbeterplannen zijn volledig geïmplementeerd
6. ECD	▪ ECD op orde krijgen ▪ Uitwerken van plannen om werkprocessen te verbeteren, inclusief de impact die dit oplevert	▪ (her)trainen van (nieuwe) medewerkers in juist gebruik van het ECD, incl. medewerkers die zijn gestart in oktober 2022 ▪ Volledige productieverantwoording 2022 bewerkstelligen middels monitoring of training en opvolging van plannen	▪ Correcte werkprocessen en training nieuwe medewerkers structureel ingebouwd ▪ Monitoring dat ECD juist wordt gebruikt door medewerkers
7. ICT-systemen	▪ Finale uitwerking van de ICT-investeringsagenda, incl. prioritering ▪ Uitwerking van de impact van de ICT-investeringen inclusief onderliggende plannen en argumentatie	▪ Start eerste fase uitvoering ICT-investeringen ▪ Trainen van medewerkers in juist gebruik van nieuwe ICT-systemen ▪ Continue monitoring van de werking nieuw geïmplementeerde ICT-systemen	▪ Uitvoeren investeringsagenda ICT
8. Vastgoedagenda	▪ Verdere aanscherping strategisch Vastgoedplan ▪ Herijking van de benodigde investeringen, prioritering en de impact die dit oplevert	▪ Start met het afstoten van locaties ▪ Nadere uitwerking van voorgenomen investeringen ▪ Per locatie inzicht in de benodigde investeringen en de impact die dit heeft op het zorgresultaat.	▪ Monitoring. Integrale sturing per locatie op zowel vastgoed- als zorgresultaat inclusief operationele KPI's
9. Weerstandsvermogen	▪ Uitwerking van de impact van alle verbeterplannen en de financiële impact hiervan ▪ Identificeren van (des)investeringen en impact op kasstromen ▪ Kwantificeren mogelijke benodigde transitiebijdrage van gemeenten en zorgkantoor	▪ Verfijning van verbeterplannen (bottom-up) vanuit het primair proces inclusief betrokkenheid regiomanagers ▪ Nadere uitwerking van (des)investeringen op locatieniveau	▪ Monitoringstools inclusief koppeling met operationele KPI's en voortgang verbeterplannen en investeringen zijn volledig geïmplementeerd

In projectverband zal per deelonderwerp nadere uitwerking plaatsvinden van concreet te bereiken resultaten inclusief mijlpalen en KPI's. Periodiek worden de uitkomsten hiervan besproken in de projectgroep (Triade Vitree en gemeenten) en geagendeerd bij raad van bestuur en stuurgroep. Deze uitwerking zal ook de basis zijn voor de rapportage en monitoring van de uitvoering van het herstelplan. Belangrijke onderlegger en uitgangspunt is de nader uit te werken businesscase die eind november gereed is.

7.2. Aan de slag

In dit document hebben wij geschetst wat wij gaan doen om de continuïteit in de Flevolandse jeugdzorg te garanderen. Daarbij hebben wij ook aangegeven wat er volgens ons nodig is in de samenwerking met de Flevolandse gemeenten. Dat begint wat ons betreft bij goede en transparante afspraken over welke zorg er geleverd wordt, tegen een eerlijke prijs.

Wij staan daarvoor net zo aan de lat als de regiogemeenten. Het is aan Triade Vitree om te zorgen dat de kosten beheersbaar zijn, dat duidelijk is hoe onze prijzen tot stand komen en dat wij met elkaar tijdig in beeld brengen wat de ontwikkelingen in het veld zijn. Op die manier voorkomen wij verrassingen en ontstaat er een constructieve samenwerking.

8. Colofon

Datum: 31 oktober 2022

Contactgegevens
Triade Vitree
Grietenij 17-05
8233 BP Lelystad
Telefoon: 088 323 21 30

Reageren: secretariaatrvb@triadevitree.nl
Pers: m.vandevijver@triadevitree.nl

Dit rapport is tot stand gekomen door medewerking van:

Bestuurder	A. Maas
Bestuurder	N. van Burgsteden
Concerncontroller	P.M. Olde Olthof
Divisiemanager a.i.	W. Aangeenbrug
Controller a.i.	R.C. de Zwaan
Beleidsadviseur	C. Jansen
Beleidsadviseur	M. Bruggeman
Communicatieadviseur	E. Reinders
Vastgoed	H. Hulsbos

Het herstelplan is mede tot stand gekomen in afstemming met de Flevolandse gemeenten.

De regiogemeenten zijn:
Gemeente Almere
Gemeente Dronten
Gemeente Lelystad
Gemeente Noordoostpolder
Gemeente Urk
Gemeente Zeewolde