Plan van aanpak monitoring

Herstelplan Xonar

Inleiding

De monitoring die gekoppeld is aan het herstelplan heeft tot doel om de grote uitvoeringsopgave die volgt uit het herstelplan nauwgezet te volgen. De bestuurders van de 16 Zuid-Limburgse gemeenten hebben kenbaar gemaakt dat de nu volgende fase van uitvoering gericht moet zijn op het creëren van perspectief, het herstellen van vertrouwen en het verschaffen van transparantie. Dit plan van aanpak richt zich op de eerste pijler van dit drieluik: perspectief.

Gezien de situatie bij XONAR en de urgentie om al snel verbeteringen door te voeren zal op de kortst mogelijke termijn met monitoring op de uitvoering van het concept herstelplan moeten worden opgestart. Dus ondanks dat het herstelplan niet definitief is zullen zaken nu al moeten worden opgepakt, met name die zaken die zich richten op de interne bedrijfsvoering en die geen besluitvorming van de gemeenten vereisen.

In het herstelplan spreekt XONAR over twee herstelsporen. Spoor 1 betreft de standalone verbetering van XONAR en spoor 2 gaat uit van een fusie met een andere aanbieder. De verwachting is dat spoor 2 het meest voor de hand liggend is omdat XONAR als standalone organisatie kwetsbaar is, de eerste stappen op dit spoor zijn inmiddels al gezet. Er is sprake van een kleine schaal, weinig risicospreiding zowel geografisch als qua aanbod en het accent op specialistische zorg.

Juist in de transformatie gedachte is een mix tussen lichte en zwaardere vormen van zorg aan te raden. De aantrekkelijkheid van XONAR als fusiepartner zal mede worden bepaald door hoe gezond de organisatie is. Om die reden ligt er een nauw verband tussen de eventuele fusiepartner en de uitvoering van het herstelplan.

Uit bovenstaande blijkt de ingewikkeldheid van de situatie. Juist om die reden is het verstandig om de monitoring op de voortgang van de uitvoering van het herstelplan al in te zetten. Bovendien zal het herstelplan gedurende het hele proces aan verandering onderhevig zijn. Dit komt doordat er aannames worden gedaan die in de praktijk nog hun beslag moeten krijgen. Continue monitoring en eventuele bijstelling is noodzakelijk om naar een duurzaam gezonde organisatie toe te groeien.

Monitoringsoverleg

We starten met de uitvoeringsfase van het herstelplan, niet alles is nog voldoende uitgekristalliseerd en er is sprake van een dynamische doorontwikkeling die verschillende fasen gaat doorlopen. Dat heeft tot gevolg dat ook de monitoring nog in ontwikkeling is. We zullen gedurende het proces van de uitvoering van het herstelplan blijven werken aan de formulering van kwalitatief goede KPI's zonder daarmee de uitvoeringsorganisatie extra te belasten. Gebruiken van informatie die er is en geen informatie opvragen die (nog) niet volledig aanwezig is. Om de monitoring goed te borgen binnen het

proces van de uitvoering van het herstelplan wordt een monitoringsoverleg georganiseerd bestaande uit verschillende leden van de diverse belanghebbenden.

Doel van het monitoringsoverleg

Het monitoringsoverleg toetst de uitvoering van het herstelplan. Bij het niet realiseren van doelen zal vanuit het monitoringsoverleg actief worden bijgestuurd en zo nodig worden opgeschaald naar de portefeuillehouder binnen de G16 alsmede de twee wethouders die in verband met de gevoeligheid van het dossier ter versterking zijn toegevoegd. Ook wordt de werkgroep terstond geïnformeerd indien daar vanuit het monitoringsoverleg aanleiding voor is.

Samenstelling monitoringsoverleg

De samenstelling van het monitoringsoverleg er als volgt uitzien:

- Voorzitter werkgroep gemeenten
- Financial gemeenten
- Bestuurder XONAR
- Directeur XONAR
- Financial XONAR
- Accounthouder en financial Jeugdautoriteit
- Regievoerder
- Secretaris

Rollen, taken en verantwoordelijkheden belanghebbenden

Jeugdautoriteit

De Jeugdautoriteit zal vanuit haar verantwoordelijkheid een belangrijke rol vervullen in de monitoring. Primair beoogt de Jeugdautoriteit vanuit haar rol om discontinuïteit in de jeugdhulp te voorkomen en draagt bij aan de ontwikkeling van het jeugdhulpstelsel. De Jeugdautoriteit is onafhankelijk en geeft gevraagd en ongevraagd advies. De Jeugdautoriteit speelt een verbindende rol als partijen en er onderling niet uitkomen. De Jeugdautoriteit rapporteert haar bevindingen gevraagd en ongevraagd aan de staatssecretaris, de minister, gemeenten, jeugdzorgregio's, de VNG en jeugdhulporganisaties. De inzet van de Jeugdautoriteit wordt nader toegelicht in het draaiboek continuïteit jeugdhulp.

Inspectie gezondheidszorg en jeugd

Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor de inspectie (IGJ) zodra er sprake is van mogelijke discontinuïteit. IGJ beschrijft in de leidraad continuïteit jeugdhulp wanneer hier sprake van is. In hoofdlijnen worden daarin drie gevallen onderscheiden:

a. Sluiting, faillissement en/of afstoten van zorgtaken
b. Wachtlijsten
c. Samenwerking binnen ketens en/of netwerken van zorgverleners

De inspectie neemt geen deel aan het monitoringsproces maar wordt door de regievoerder wel op de hoogte gehouden over de voortgang.

Gemeenten

Het is van belang dat gemeenten als opdrachtgever zich ook organiseren en met een afvaardiging deelnemen aan het monitoringsoverleg. Met het oog op slagvaardigheid zou de voorzitter van de werkgroep en een financial van de gemeenten kunnen volstaan. Dit is afhankelijk van het mandaat dat de G16 bereid is om te geven.

Xonar

XONAR zal deelnemen aan het monitoringsoverleg met een afvaardiging van drie personen. Allereerst de bestuurder vanuit zijn primaire verantwoordelijkheid voor XONAR, een financial vanwege haar expertise en een vertegenwoordiger vanuit de inhoud. XONAR zorgt voor tijdige aanlevering van rapportages waarvoor een standaardformat wordt ontwikkeld een zogeheten dashboard. Dit is in lijn met het advies van de Jeugdautoriteit. Het dashboard geeft inzicht op hoofdlijnen op basis van het herstelplan. Het dashboard wordt aangevuld met een beschrijvende rapportage waarbij meer (in detail) wordt ingegaan op de voortgang.

Regievoerder

De regievoerder is als 'kopman' van het proces betrokken bij het monitoringsoverleg. Conform het draaiboek is zij aanspreekbaar op alle activiteiten rondom het herstelproces van XONAR. Zij bewaakt de tijdige aanlevering van stukken en is voorzitter van het monitoringsoverleg. Zij wordt daarbij ondersteund door een secretaris die tevens zorgt voor verslaglegging en de afhandeling van actiepunten.

Frequentie monitoringsoverleg

In de aankomende fase zal er met regelmaat overleg moeten plaatsvinden omdat de omstandigheden in rap tempo wijzigen. Daarom wordt voorgesteld eenmaal per twee weken een monitoringsoverleg te organiseren. Zodra het zicht op duurzaam herstel ontstaat kan de frequentie in onderling overleg worden aangepast.

Formulering KPI's

De formulering van de KPI's vormt een stevige uitdaging. Ze moeten voldoende aansluiten bij de kernpunten van het herstelplan én daarnaast kwalitatief onderbouwd kunnen worden. Het heeft immers geen zin om te sturen op KPI's die niet beïnvloedbaar zijn of waarvan binnen de organisatie van Xonar onvoldoende of kwalitatief slechte informatie beschikbaar is.

In een gezamenlijk overleg is op basis van de onderdelen in het herstelplan bepaald welke maatregelen cruciaal zijn voor het bereiken van perspectief en daarmee duurzaam herstel. Daarbij maken we onderscheid tussen een 4 tal onderdelen:

a) de liquiditeit,
b) het productportfolio,
c) de bedrijfsvoering én
d) de incidentele bijdrage

Deze hoofdonderdelen zullen worden voorzien van indicatoren die volgen uit het herstelplan en die voorzien zijn van een streefwaarde en een planning. Ze sluiten aan bij de informatie die beschikbaar is binnen Xonar en zijn van groot belang voor de realisatie van het in de herstelplan geformuleerde doelstellingen.

Liquiditeit

Hoofddoel van het herstelplan is het verbeteren van de liquiditeit. Via een maandelijkse geactualiseerde liquiditeitsplanning met daarbij de realisatie kunnen we beoordelen of de doelstelling van een minimaal noodzakelijk rendement van 2%-3% gerealiseerd wordt. De liquiditeit vormt de belangrijkste KPI in de monitor omdat hierin de realisatie van de andere KPI's zichtbaar wordt. De liquiditeitsplanning wordt grotendeels gevormd door de indicatoren die onder de andere genoemde onderdelen vallen. Het monitoren van de cruciale indicatoren die volgen uit het herstelplan is noodzakelijk om te kunnen sturen op de liquiditeit.

Productportfolio

Het herstelplan omvat een aantal maatregelen die het productportfolio beïnvloeden. Door het afstoten van activiteiten wordt de omzet verlaagd en daarmee heeft dit invloed op de liquiditeit. Het afstoten van activiteiten brengt frictiekosten met zich mee omdat afbouw van kosten veelal niet in lijn loopt met de verlaging van de inkomsten. De zorg continuïteit die gewaarborgd moet blijven is hier debet aan. Inzicht in de omzet die door het resterende portfolio blijft bestaan en het volgen van de realisatie op deze producten is noodzakelijk om eventuele neveneffecten tijdig te kunnen signaleren. Ook de ingezette transformatie zal invloed hebben op de omzet van het achterblijvende productportfolio en is daarmee een belangrijke indicator voor de liquiditeit.

Naast bovenstaande zitten er in het achterblijvende productportfolio nog een aantal verlieslatende producten die via verbeterplannen volgend uit het P5 project op korte termijn (6 maanden) winstgevend gemaakt moeten zijn. Deze producten zijn als aparte indicator opgenomen omdat hier op termijn een besluit over genomen moet worden.

Van groot belang voor de liquiditeit en daarmee samenhangend duurzaam herstel is de in- en uitstroom van clienten. Een dalend aantal clienten vormt een risico voor de liquiditeit en zal derhalve als indicator opgenomen moeten worden. Voor de monitoring van het verwijsgedrag van gemeenten en de verdeling over het totaal aantal combinanten is op regionaal niveau een monitoring opgezet zodat de ontwikkeling van het aantal clienten bij Xonar geduid kan worden ten opzichte van het totaal aantal clienten op regionaal niveau.

Een van de belangrijke indicatoren die in het herstelplan inzake de clienten is opgenomen is het aantal clienten dat zonder indicatie zorg ontvangt. We hebben gemeend dat dit een indicator is die in de monitoring een plaats moet krijgen daar dit een negatief effect heeft op de liquiditeit.

Vanuit het P5 project is om met name de verblijfsproducten kostendekkend te maken een indicator opgenomen die de bedbezetting monitort.

Alle bovenstaande indicatoren zijn voorzien van operationele indicatoren die dagelijks/wekelijks bijgewerkt worden via de daarvoor in gebruik zijnde systemen en die binnen de verantwoordelijke organisatie (Xonar/gemeente) gekoppeld zijn aan verantwoordelijke managers/medewerkers.

De geformuleerde KPI's en onderliggende indicatoren zijn allemaal gedefinieerd en er wordt gestuurd op de volledigheid, tijdigheid en juistheid van de registratie.

Bedrijfsvoering

Het herstelplan omvat in relatie tot het productportfolio een aantal keuzes die gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering. Met name het afstoten van producten heeft gevolgen voor de formatie en het hoge ziekteverzuim, de productiviteit, de overhead en het PNIL (personeel niet in loondienst) hangen hiermee nauw samen. Deze indicatoren zijn dan ook afzonderlijk opgenomen onder dit onderdeel.

Liquiditeitssteun

De gevraagde liquiditeitssteun is 9 mln. Dit bedrag is opgebouwd uit een aantal afzonderlijke posten en is nadrukkelijk een plafondbedrag. De gevraagde steun wordt op basis van een voorschot gedeeltelijk betaald, de ontwikkeling van de realisatie zal in de monitoring een plek moeten krijgen.

Samengevat

Bovenstaande onderdelen zijn voorzien van indicatoren. Deze zullen in de komende periode worden voorzien van een koppeling met het herstelplan en een doelstelling. Een nadere uitwerking zal dan ook noodzakelijk zijn maar we menen met onderstaand overzicht een sturingsinstrument te presenteren wat voldoende vertrouwen moet gaan geven in het perspectief op duurzaam herstel.

Onderwerp	Start	Huidig	Doel	Status	Toelichting
Liquiditeit					
Werkkapitaal			>2% omzet		Ondergrens
Productportfolio					
Omzetontwikkeling segmenten					
Afbouw producten			-1,1 mln.		Verlaging baten
Verblijf		-0,3 mln.			Verhoging res.
Deeltijd pleegzorg		-0,2 mln.			Verhoging res.
Clas		-0,1 mln.			Verhoging res.
Clienten					
Clienten zonder toewijzing					
Bedbezetting					
Bedrijfsvoering					
FTE's			-131,29		Verlaging formatie
PNIL					
Ziekteverzuim		12%	8%		
Normering formatie					
Productiviteit			1.300		
Overhead					
Operationeel herstel			-1,6 mln.		Verlaging lasten

Verlagen ziekteverzuim			-1,4 mln.		Verlaging lasten
Uittreding Jens			-0,8 mln.		Verlaging lasten
Vastgoedportefeuille			6,7 mln.		Verhoging baten
Liquiditeitssteun					
Frictiekosten MKD			<= 0,8 mln.		Plafondbedrag
Frictiekosten DB Extra			<= 0,5 mln.		Plafondbedrag
Leegstandsvergoeding leefhuizen			<= 0,6 mln.		Plafondbedrag
Ondersteuningskosten			<= 1,9 mln.		Plafondbedrag
Boventallig personeel			<= 1,9 mln.		Plafondbedrag
Juridische bijstand Jens			<= 0,5 mln.		Plafondbedrag
Personele kosten Jens			<= 1,8 mln.		Plafondbedrag

Planning

In overleg met de overige belanghebbenden en verantwoordelijken zal de komende periode gewerkt worden aan een fasering van de doelen per indicator zodat de voortgang in samenhang nauwkeurig gevolgd kan worden en tijdig ingegrepen kan worden.

Escalatietrap

Voor een aantal producten is eind 2023 gesteld als beslismoment voor continuering of afstoten, deze onderdelen zijn voorzien van een harde beheersmaatregel om aanvullende negatieve effecten op het duurzaam herstel te voorkomen. Voor de overige onderdelen zal afzonderlijk, afhankelijk van het belang nog nader bepaald moeten worden wanneer ingrijpen noodzakelijk is en op welke manier dat zal plaatsvinden. De uitwerking zal op korte termijn door de werkgroep monitoring worden opgepakt.