Dit document betreft een geüpdatete versie van het eerdere beslisdocument (d.d. 23 dec 2019). Hierin is zijn input van stakeholders en voortschrijdend inzicht (waar mogelijk) verwerkt ten behoeve van definitieve besluitvorming

Beslisdocument ten behoeve van voorgenomen afbouw DHG locaties Hoenderloo en Deelen en gedeeltelijke doorstart binnen Pluryn

De Hoenderloo Groep

3 maart 2020

Context

- Begin december 2019 heeft Pluryn het voornemen bekend gemaakt, na een consultatieronde met veel interne en externe stakeholders, om de zorgactiviteiten* op locaties Hoenderloo en Kop van Deelen van de Hoenderloo groep (‘DHG’) af te bouwen en deze locaties augustus 2020 (streefdatum) te sluiten en geselecteerde zorgactiviteiten op andere locaties binnen Pluryn door te starten.
- Achtergrond van dit voornemen zijn de aanhoudende zwakke kwaliteit van zorg en financiële resultaten zonder perspectief op verbetering en de maatschappelijke opgave om de specialistische jeugdzorg te transformeren. Ook de minister van VWS onderschrijft (mede o.b.v. een onafhankelijke toetsing door KPMG) de conclusie dat afbouw van zorg-activiteiten op DHG-locaties en een interne doorstart binnen Pluryn de beste optie is om duurzaam de juiste zorg en ondersteuning te kunnen bieden aan onze cliënten
- Op basis hiervan is een beslisdocument opgesteld en ter advisering voorgelegd (d.d. 23 december 2019) aan de medezeggenschaps-organen (COR, OR4, OR4, MR Hoenderloo College, CCR, CR en Jongerenraad DHG) en de RvT. Het document is daarnaast besproken met externe stakeholders, waaronder: IGJ, onderwijsinspectie, VWS, Justitie, zorgkantoren, vakbonden, oudercomité en banken
- Het voorliggende document betreft een geüpdatete versie van het eerdere beslisdocument, waarin input van bovengenoemde stakeholders en voortschrijdend inzicht (waar mogelijk) zijn verwerkt ten behoeve van definitieve besluitvorming. Het document gaat in op (1) de achtergrond en noodzaak van dit voorgenomen besluit om grip te houden op de situatie, (2) het beoogde operationele plan om tot een gecontroleerde afbouw te komen en wat dat betekent voor Pluryn als geheel en (3) een inschatting van de financiële effecten
- Dit document is tot stand gekomen onder leiding van een stuurgroep waarin de aandachtsgebieden cliënten, medewerkers, financiën en communicatie zijn vertegenwoordigd. Het operationele plan en de financiële onderbouwing zoals beschreven in dit document betreffen op moment van schrijven onze beste inschattingen met de kennis die we tot en met heden hebben verzameld. Deze plannen en inschattingen zullen we continu blijven toetsen en aanpassen aan de (veranderende) praktijk

Noot: Het afbouwen van de zorgactiviteiten op DHG-locaties heeft als consequentie dat ook de onderwijsactiviteiten op de terreinen van DHG zullen worden afgebouwd. De toekomstplannen voor het Hoenderloo College en de overige onderwijsinstellingen binnen Pluryn worden in een separaat plan uitgewerkt – voor het volledige beeld zijn de mogelijke gevolgen van de afbouw van het Hoenderloo College wel al in dit document verwerkt

Medezeggenschapsorganen en IGJ vragen m.n. om meer inzicht in risicomanagement t.a.v. continuïteit van zorg – VWS onderschrijft dat sluiting van DHG en doorstart binnen Pluryn de meest reële optie is (1/2)

Stakeholder	Reactie en vragen
VWS	• Het businessplan van actiegroep “Klein Hoenderloo”, dat uitgaat van een faillissement, levert teveel onzekerheden op voor continuïteit en kwaliteit van zorg/onderwijs • Geen van de doorstartalternatieven biedt praktisch haalbare optie die leidt tot verbeterde kwaliteit van zorg, aansluitend op zorgvraag en tegen verantwoorde kosten • Eerste resultaten van een inventarisatie naar vraag en aanbod (gesloten) 3-milieusvoorzieningen laten zien dat dit vooralsnog redelijk in evenwicht is, ook door de ontwikkeling van alternatief zorgaanbod
IGJ	• IGJ geeft aan meer inzicht te willen hebben in de risico’s van het plan en aanpak om deze risico’s te mitigeren • Verder vraagt de IGJ aan Pluryn om de gemeentes actief te betrekken en de rol/inzet van gemeentes te beschrijven in het document • IGJ stelt voor *geplande/gerealiseerde vervolgplek per jeugdige* en *aantal dossiers gereed voor overdracht* als indicatoren toe te voegen aan de monitoring
Ouders DHG	• Voor de korte termijn constateren ouders onduidelijkheid over rol van interim hoofden behandeling, plan van aanpak voor zorg en onderwijs en gevolgen van afwijkende uitstroom d.m.v. natuurlijk verloop voor afbouw – verder constateren zij potentiële gevaren van het samenvoegen van groepen • Voor de langere termijn uiten ze hun zorgen over de continuïteit van zorg, toereikendheid van totale jeugdzorgcapaciteit in Nederland en toekomstbestendigheid van huidige tarieven en vragen ze zich af wat het gevolg zal zijn van de gedefinieerde strategische focus in het MJHP op de overige locaties van Pluryn • Verder benoemen ze de afhankelijkheid van stakeholders (VWS en banken) omtrent financiering en de risico’s die dit met zich meebrengt • Ten slotte vragen de ouders aan Pluryn om de doorstartopties op de locatie nauwkeurig te bestuderen
CCR	• De CCR uit vooral bezorgdheid over de continuïteit van zorg voor huidige cliënten en aanbod van complexe jeugdzorg in Nederland • De CCR stelt voor de verhuismap te gebruiken, gemaakt door de Medezeggenschap, om jongeren voor te bereiden • Daarnaast is ook het verloop van personeel (binnen Pluryn, maar ook tot aan augustus bij DHG) en herplaatsen van medewerkers binnen Pluryn een punt van zorg • Tenslotte zou de CCR graag meer inzicht krijgen in het actieplan omtrent verhoging van tarieven voor behandeling

Medezeggenschapsorganen en IGJ vragen m.n. om meer inzicht in risicomanagement t.a.v. continuïteit van zorg – VWS onderschrijft dat sluiting van DHG en doorstart binnen Pluryn de meest reële optie is (2/2)

Stakeholder	Reactie en vragen
OR4	• De OR4 geeft aan op het gebied van kwaliteit van zorg en financiën behoefte te hebben aan verdere verdieping • De OR4 onderschrijft problematiek omtrent aansturing en management, voornamelijk door de gevolgen van de vele veranderingen in afgelopen jaren • Daarnaast adviseert OR4 de RvB serieus in gesprek te gaan met doorstartkandidaten en vraagt zij zich af onder welke voorwaarden een doorstart mogelijk zou zijn • Ten slotte benoemt de OR4 de afhankelijkheid van Pluryn van andere stakeholders (o.a. banken)
OR5	• OR5 benoemt de onduidelijkheid omtrent invulling van vacatures (welke mogen worden ingevuld en welke niet) • Daarnaast vraagt zij zich af hoeveel personeel niet in loondienst actief is bij ondersteunende diensten, met het oog op herplaatsing van DHG-medewerkers
MR HC	• MR geeft aan dat er onduidelijkheid bestaat over de toekomst van het Hoenderloo College en de gevolgen voor medewerkers voor het huidige en volgende schooljaar
Regie-behandelaren	• Regiebehandelaren onderschrijven dat er in het verleden onvoldoende afstemming tussen werkvloer en management / 'voordeur' was over acceptatie van (complexe) nieuwe cliënten, waardoor er vaak teveel werd gevraagd van personeel en er DHG er financieel op achteruit ging • Zij geven aan het wrang te vinden dat te laag afgesproken tarieven leiden tot het sluiten van de locatie • Regiebehandelaren vinden dat een kind maximaal 1 samenvoeging kan ondergaan in een half jaar en hebben inhoudelijke bezwaren over clustering • Ten slotte vragen ze zich af wie er verantwoordelijk is voor calamiteiten en wie de communicatie op zich neemt, mocht dit voorkomen
Banken	• Geven aan het voorgenomen besluit tot sluiting van DHG te begrijpen • Wel zullen ze de ontwikkeling van de afbouwkosten intensief monitoren en mag deze niet materieel gaan afwijken van de kosteninschatting zoals opgenomen in het Beslisdocument om te voorkomen dat dit ten koste gaat van de andere zorgonderdelen van Pluryn

Op basis van terugkoppeling vanuit stakeholders hebben we voornamelijk het operationele plan verder uitgewerkt – daarnaast willen we op korte termijn met stakeholders de 'lessons learned' bespreken

O.b.v. stakeholder input zijn inhoudelijke risico's en operationeel plan van aanpak voor cliënten en medewerkers uitgebreider beschreven

- In deze geüpdatete versie van het beslisdocument hebben we door het gehele document aandacht besteed aan het nader toelichten en/of aanscherpen van het operationele plan van aanpak o.b.v. voortschrijdend inzicht en input/vragen vanuit stakeholders
- Als onderdeel daarvan hebben we uitgebreider omschreven wat de belangrijkste risico's zijn t.a.v. kwaliteit en continuïteit van zorg en financiën. Hierbij hebben we aangegeven welke preventieve maatregelen we nemen om te voorkomen dat deze risico's materialiseren én hoe we monitoren en reageren als deze risico's onverhoopt toch (dreigen) te materialiseren
- Daarnaast hebben we waar relevant ook nieuwe of geüpdatete informatie toegevoegd, waaronder een update van de huidige clientaantallen, conclusies van het onderzoek van VWS en KPMG m.b.t. het business plan van actiegroep "Klein Hoenderloo" en de mogelijke doorstartopties op het terrein van DHG

Daarnaast hebben stakeholders behoefte geuit aan meer informatie en inclusie – binnenkort bespreken we de leerpunten van dit proces

- In hun reacties hebben stakeholders aangegeven graag meer informatie te willen ontvangen om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen
- Daarnaast hebben ze aangegeven dat ze eerder in het proces nauwer betrokken hadden willen worden zodat zij al in een vroeg stadium mee hadden kunnen denken
- Mede daarom willen we op korte termijn met stakeholders om tafel om gezamenlijk de 'lessons learned' te bespreken en hoe we m.n. communicatie en betrokkenheid in de toekomst beter kunnen vormgeven

Managementsamenvatting

Door recente opeenstapeling van negatieve ontwikkelingen t.a.v. de kwaliteit en financiën bij DHG is een onhoudbare situatie ontstaan. Hierdoor is afbouw van activiteiten op DHG en gedeeltelijke doorstart binnen Pluryn het beste en enige optie voor onze cliënten – dit wordt onderschreven door de minister van VWS

DHG biedt residentiele open en gesloten jeugdzorg incl. onderwijs op 2 terreinen (Hoenderloo en Kop van Deelen) aan ca. 200 jongeren afkomstig uit het gehele land met zeer complexe problematiek (terreinen bieden plaats aan 420 jongeren, maar afgelopen jaren is bezetting afgebouwd). De afgelopen jaren zijn er op verschillende momenten zorgen ontstaan over de kwaliteit van zorg binnen DHG o.b.v. IGJ-onderzoek, interne audits en tientallen klokkenluidersmeldingen.

De afgelopen jaren is alles geprobeerd om de situatie te verbeteren, van ingrijpende verbeterplannen tot meerdere wijzigingen in management en aansturing. Helaas moeten we constateren dat desondanks de kwaliteit niet is verbeterd en terwijl het financiële resultaat wel sterk is verslechterd tot -€4,4m (2019).

Het uitblijven van verbetering heeft geleid tot een onhoudbare en uitzichtloze situatie waarbij er vanuit diverse betrokken geen vertrouwen meer is in herstel. Ook de, op verzoek van VWS, verkende alternatieve doorstartopties op het terrein van DHG, zoals gezinshuizen, bleken niet haalbaar (zie appendix) – dit is onafhankelijk gevalideerd door KPMG in opdracht van VWS. Hierdoor is afbouw van zorg op DHG locaties en doorstart binnen Pluryn de enige verantwoorde optie om risico's voor cliënten van DHG én van Pluryn groep te voorkomen, zo concludeert ook de minister van VWS: ""…een doorstart van de expertise van DHG op andere locaties van Pluryn [is] het meest reëel".

We hebben een plan van aanpak op 3 domeinen opgesteld om tot een gecontroleerde afbouw en doorstart per augustus 2020 te komen; belangrijkste uitgangspunt in dit plan is de continuïteit van zorg voor onze cliënten.

Dit plan is uitgewerkt door een gecombineerde taskforce van Pluryn directie en een DHG-projectteam, ondersteund door externe adviseurs (PwC). Deze taskforce is opgericht om het besluit tot afbouw en gedeeltelijke doorstart operationeel te realiseren.

Het uitgangspunt voor communicatie is dat we actief en transparant communiceren met stakeholders o.b.v. één heldere kernboodschap en een specifieke woord-voerderstrategie en communicatieplanning per stakeholdergroep. Om onrust en frustratie te voorkomen, gaan we daarnaast vaker in gesprek met ouders en betrekken we de Jongerenraad in de operationele uitvoering – de consultatieronde bij stakeholders is hiervan een voorbeeld.

Het uitgangspunt voor cliënten is dat we maximale inspanning garanderen om voor elke DHG-client de beste zorg en ondersteuning te realiseren. Daarom stellen we per direct een opnamestop in op DHG-locaties en verwachten we dat ca. 75% van de cliënten via natuurlijk verloop uitstroomt vóór de beoogde sluitingsdatum eind augustus 2020. We realiseren een doorstart van goede DHG zorgconcepten en expertise op andere Pluryn-locaties door maximaal 90 nieuwe plekken (JZ-open en JZ+) voor zowel resterende cliënten als nieuwe instroom te creëren. Indien er voor de resterende cliënten toch geen passende plek binnen Pluryn beschikbaar is gaan we voor deze enkele gevallen op zoek naar een maatwerkoplossing in samenwerking met gemeenten en andere jeugdzorgaanbieders ('tafels'). We kunnen het risico dat er tijdens dit afbouwproces spanningen binnen de groepen ontstaan niet uitsluiten, daarom blijven we het leefklimaat nauwgezet monitoren. Indien het risico op escalatie te hoog wordt overwegen we om cliënten versneld door te plaatsen.

Het uitgangspunt voor medewerkers is dat we ons maximaal inzetten om álle DHG-medewerkers van werk naar werk te begeleiden binnen of buiten Pluryn. We verwachten o.b.v. huidige vacatures, natuurlijk verloop en PNIL-inzet dat Pluryn volgend jaar behoefte heeft aan ca. 1.000 FTE nieuwe instroom, wat betekent dat we in principe verwachten alle ca. 400 FTE DHG medewerkers binnen Pluryn een nieuwe plek te kunnen bieden. Een toegewijde servicedesk voor DHG-medewerkers is beschikbaar voor vragen en brengt vraag vanuit Pluryn en aanbod vanuit DHG samen. Indien er ondanks het ruime vacature-aanbod toch geen geschikte functie binnen Pluryn beschikbaar is gaan we op zoek naar een maatwerkoplossing. We monitoren de uitstroom van personeel nauwgezet om problemen in continuitiet te voorkomen – indien er gaten dreigen te vallen kunnen we waar nodig snel bijspringen met personeel vanuit de flexpool van Pluryn.

Qua financiën maken we flinke eenmalige transitiekosten (€8-12m) om DHG gecontroleerd af te bouwen en gedeeltelijk door te starten binnen Pluryn. We beogen deze kosten te financieren vanuit de reeds geplande verkoop van €16,3m geoormerkt Pluryn-vastgoed (niet-DHG). Hoewel we het besluit tot afbouw van DHG en doorstart binnen Pluryn vooral vanuit het oogpunt van kwaliteit van zorg hebben gemaakt, is het besluit ook vanuit financieel perspectief te verantwoorden. We verwachten namelijk een structurele resultaatverbetering van €4,5m en tegenover de hoge transitiekosten staan ook verkoopopbrengsten van het DHG-vastgoed van ca. €5-22m (waarbij €15m het meest realistisch wordt geacht) – hiermee financieren we de transitiekosten niet (dit vastgoed is bezwaard met hypotheken vanuit de banken), maar is het besluit wel financieel te verantwoorden.

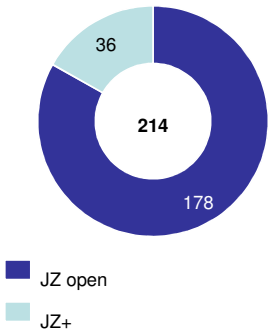
Achtergrond en aanleiding

Wat is vooraf gegaan en hoe zijn we tot het voorgenomen besluit tot afbouw van DHG gekomen

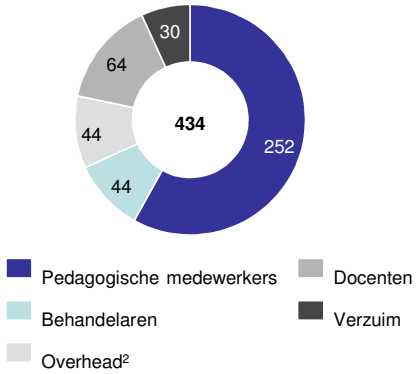
DHG biedt open en gesloten jeugdzorg en onderwijs aan ca. 200 jongeren met zeer complexe problematiek en is voor velen een 'last resort' – DHG heeft ca. 400 FTE's en een omzet van €41m

- Na een fusie van verschillende instellingen is in 1993 De Hoenderloo Groep ('DHG') in de huidige vorm ontstaan – in 2008 is het terrein Kop van Deelen overgenomen door Pluryn, waarna het terrein in Hoenderloo volgde in 2011
- DHG biedt 24x7 residentiële (3-milieu) open en gesloten jeugdzorg op 2 hoofdterreinen (Hoenderloo en Kop van Deelen) aan ca. 200 jongeren met meervoudig complexe zorgvragen en vervult voor zeer complexe cliënten een landelijke functie als *'last resort'* (omdat er in de eigen regio geen passende plek beschikbaar is)
- DHG heeft een eigen school ('Het Hoenderloo College') met 3 locaties waar met name 'eigen' residentiele cliënten onderwijs volgen samen met ca. 8 externe leerlingen
- DHG richt zich met name op de doelgroepen: jonge kinderen (<12 jaar), ASS (autisme spectrum stoornis), slachtoffers binnenlandse mensenhandel, combinatie van ernstige gedragsproblemen en psychiatrische problematiek, hechtingsproblematiek/trauma en verharde gedragsproblematiek
- Naast de 3-milieu activiteiten op de hoofdterreinen, heeft DGH nog enkele losstaande aanvullende activiteiten: overbruggingsgroep 'De Opstap' (Apeldoorn), logeergezinnen, en buitenlandprojecten (Duitsland, Frankrijk, Zweden, Tsjechië en Spanje)

Aantal cliënten
(peildatum 27 nov. 2019)



Aantal medewerkers naar type[1]
(peildatum eind nov 2019)



Terrein en bebouwing
(in m² terrein en bruto vloeroppervlak)

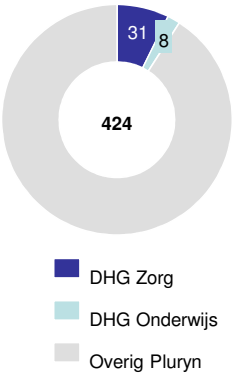


Hoenderloo: 75 ha
Kop van Deelen: 27 ha



Hoenderloo: 18.000 m²
Kop van Deelen: 13.000 m²

Omzet Pluryn
(2019P[1], in €m)



1) Inclusief personeel DHG onderwijs (Het Hoenderloo College)
2) O.a. chauffeurs, gastvrouw, terreindienst, huishoudelijk medewerker, secretaresse, telefoniste, communicatie medewerker
1) Prognose november 2019 (deze prognose is een inschatting en nog niet definitief)
Bron: Cliëntenlijst DHG; medewerkerslijst DHG, Prognose september 2019; DHG business control (cijfers 2019); Taxatierapport CBRE

DHG kampt al langere tijd met structurele kwaliteitsproblemen die recentelijk verder zijn verergerd; daarnaast is ook de financiële situatie van DHG zeer zorgwekkend

De kwaliteit van zorg bij DHG blijkt o.b.v. diverse rapporten structureel ondermaats

- De afgelopen jaren zijn er op verschillende momenten zorgen ontstaan over de kwaliteit van de geleverde zorg en de heersende cultuur binnen de organisatie
- In 2017 heeft IGJ ook hard geoordeeld over kwaliteit bij DHG met 'ernstig tekortschietende ondersteuning aan cliënten' en een 'repressief klimaat in leefgroepen' en constateert in 2019 dat er nog steeds 'verbetering nodig is op onder meer het leefklimaat'
- Dit beeld wordt bevestigd door interne audits, 10 klokkenluidersmeldingen en een leefklimaat-onderzoek dat laat zien dat de aspecten 'ondersteuning van groepsleiders' en 'groei'[1] met ca. 20% zijn gedaald t.o.v. vorig jaar

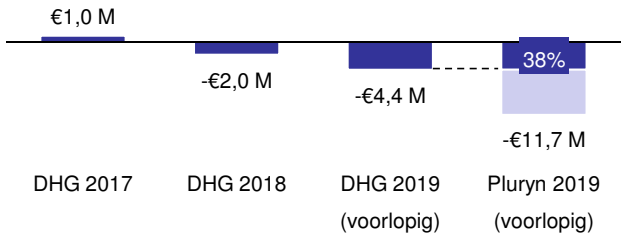
Dit wordt vooral veroorzaakt door gebrek aan grip en sturing en instabiele teams

- Binnen DHG is er al langere tijd sprake van instabiele teams met hoog verloop, hoog verzuim (ca. 10%) en gebrek aan passende aansturing
- Dit leidt tot toenemend cynisme op de werkvloer en een negatieve cultuur die positieve verandering in de weg staan
- Deze situatie is onder andere veroorzaakt door:
  - Onduidelijke en ineffectieve organisatie en aansturing
  - Gebrek aan effectief leiderschap/ expertise op kritische posities
  - Onvoldoende aandacht voor financiële bedrijfsvoering door gebrek aan aansturing
  - Onvoldoende afstemming tussen werkvloer en management / 'voordeur' over acceptatie van (complexe) nieuwe cliënten
  - Beperkte monitoring en inzicht in resultaat (operationeel, financieel, kwaliteit)

Ook de financiën zijn zeer zwak – DHG is verantwoordelijk voor 34% van verlies Pluryn

- Tot 2017 behaalde DHG goede financiële resultaten; daarna is door extra inzet op kwaliteit het financiële resultaat sterk verslechterd
- Dit negatieve resultaat wordt o.a. veroorzaakt door:
  - Hoge personeelskosten op de groepen
  - Meer inzet van behandeling dan de norm
  - Ontbreken van passende tarieven voor de zware doelgroep die DHG bedient
  - Onvoldoende grip en sturing op het resultaat
  - Leegstand door (landelijke) overcapaciteit
- Daarnaast is er afgelopen jaren een forse achterstand in investeringen opgelopen

Ontwikkeling nettoresultaat DHG ('17-'19[2], €m)



1) Omstandigheden om persoonlijk te groeien en te leren en voor te bereiden op een zelfstandig en goed leven
2) Betreft voorlopige cijfers 2019 waarop geen accountants verklaring van toepassing is; het resultaat betreft het operationele resultaat van Pluryn en is exclusief niet-operationele resultaten; het resultaat van € 11,7 is inclusief een dotatie aan de reserve kapitaalslasten van € 3,6 m.
Bron: IGJ rapporten, interne audits, jaarrekening 2017; Jaarrekening 2018; Prognose 2019

Door opeenstapeling van negatieve (kwaliteits)ontwikkelingen bij DHG is een onhoudbare situatie ontstaan waarbij afbouw en doorstart binnen Pluryn het enige overgebleven alternatief is gebleken

Afgelopen periode hebben de negatieve ontwikkelingen rondom DHG zich opgestapeld tot een onhoudbaar en uitzichtloos niveau

- De afgelopen jaren is alles geprobeerd om herstel bij DHG te realiseren, maar helaas moeten we constateren dat desondanks de cultuur en het leefklimaat niet is verbeterd, maar de financiële situatie wél is verzwakt
  - 3 (interim-)directeuren en hoofden behandeling hebben geprobeerd de cultuur en aanhoudende kwaliteitsincidenten te doorbreken
  - In 2018 startte het verbeterprogramma *'DHG in beweging'* waarin o.a. afscheid werd genomen van 30 managers en medewerkers
  - Medio 2019 zijn 2 scenario's voor DHG uitgewerkt: focus op complexe doelgroep of sterke vereenvoudiging – beide opties losten kwaliteitsproblemen niet op en waren financieel onhaalbaar
  - Eind 2019 is gestart met uitwerking van het operationele herstelplan *'van achterstand naar voorsprong',* hierin werd duidelijk dat rand-voorwaarden voor herstel niet aanwezig zijn
- Hierdoor is een uitzichtloze situatie ontstaan waarbij betrokkenen (waaronder de geneesheer-directeur van Pluryn) aangeven geen vertrouwen meer te hebben in herstel van de kwaliteit van zorg bij DHG
- In deze situatie kunnen we de kwaliteit van zorg op de locaties van DHG niet meer duurzaam garanderen. Tegelijkertijd bedreigen de financiële verliezen van DHG ook de continuïteit van Pluryn als geheel én eist DHG teveel management-aandacht waardoor ook het noodzakelijke Pluryn-brede herstelplan onvoldoende focus krijgt

Afbouw van DHG en gedeeltelijke doorstart binnen Pluryn is de beste en enige optie voor onze cliënten – dit wordt onderschreven door VWS

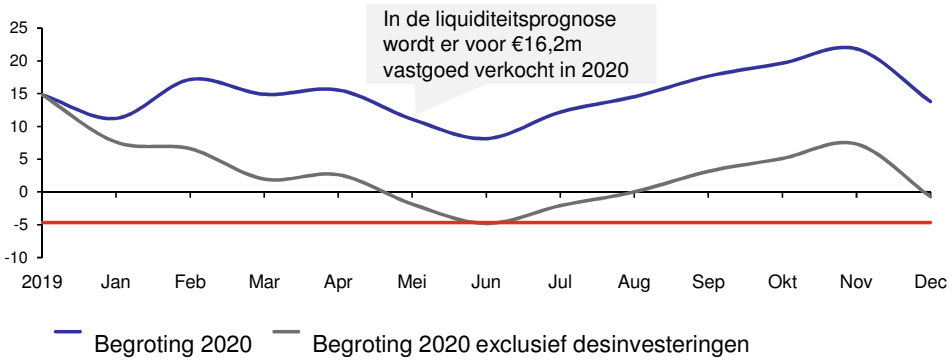
- Het voorgenomen besluit tot afbouw van activiteiten op DHG-locaties én doorstart op andere Pluryn-locaties is de enige verantwoorde optie om (kwaliteits)risico's voor de cliënten van DHG én Pluryn te voorkomen
- Ook het businessplan van actiegroep *'Klein Hoenderloo',* dat uitgaat van een faillissement, bleek na onderzoek door VWS en KPMG niet haalbaar met "…teveel onzekerheden voor continuïteit en kwaliteit van zorg en onderwijs."
- Ook de, op verzoek van VWS, verkende alternatieve doorstartopties op het terrein van DHG, zoals gezinshuizen, bleken allemaal niet haalbaar (zie appendix) – dit is onafhankelijk gevalideerd door KPMG in opdracht van VWS
- Hiermee concludeert ook de minister van VWS dat "…een doorstart van de expertise van DHG op andere locaties van Pluryn het meest reëel is. Pluryn kan verder met de door haar geplande zorgvuldige zorgoverdracht."
- Doorstart op andere Pluryn-locaties biedt kansen om kwalitatief goede concepten en expertise binnen Pluryn te behouden en de bagage uit het verleden kwijt te raken – bovendien biedt dit kansen om bestaande (over)capaciteit op Pluryn-locaties te benutten en kwaliteit te verbeteren met vernieuwende, kleinschalige zorgconcepten – dit vereist wel investeringen
- De minister van VWS bevestigt: "Dit past in de beweging die de betrokken regio's voorstaan om te komen tot passende zorg dichtbij huis. Hiermee wordt de expertise omtrent complexe jeugdzorg binnen Pluryn behouden, wordt complexe zorg geconcentreerd op andere locaties (met betere bezetting en kwaliteit als gevolg) en kunnen jongeren die nu in zorg zijn bij DHG vervolgzorg krijgen op die locaties"

Bron: Commissiebrief Tweede Kamer inzake verkenning doorstart de Hoenderloo Groep (20 feb 2020)

Het voorgenomen besluit om DHG af te bouwen staat op zichzelf, maar wordt nog eens versterkt door de situatie waar Pluryn als geheel in zit

Pluryn is sterk verliesgevend, verkoop vastgoed noodzakelijk om voldoende liquiditeit te houden

Liquiditeitsprognose 2020 (€m)



- Pluryn geeft al jaren structureel meer geld uit dan er binnenkomt – in 2018 was het verlies €15,6m
- Mede door hoge eenmalige kosten is de verwachte operationele kasstroom in 2020 sterk negatief; de verkoop van vastgoed is noodzakelijk om voldoende liquiditeit te houden
- De tekorten van de Hoenderloo Groep worden vooral gefinancierd vanuit andere financieringsstromen dan de jeugdzorg hetgeen maatschappelijk niet verantwoord is

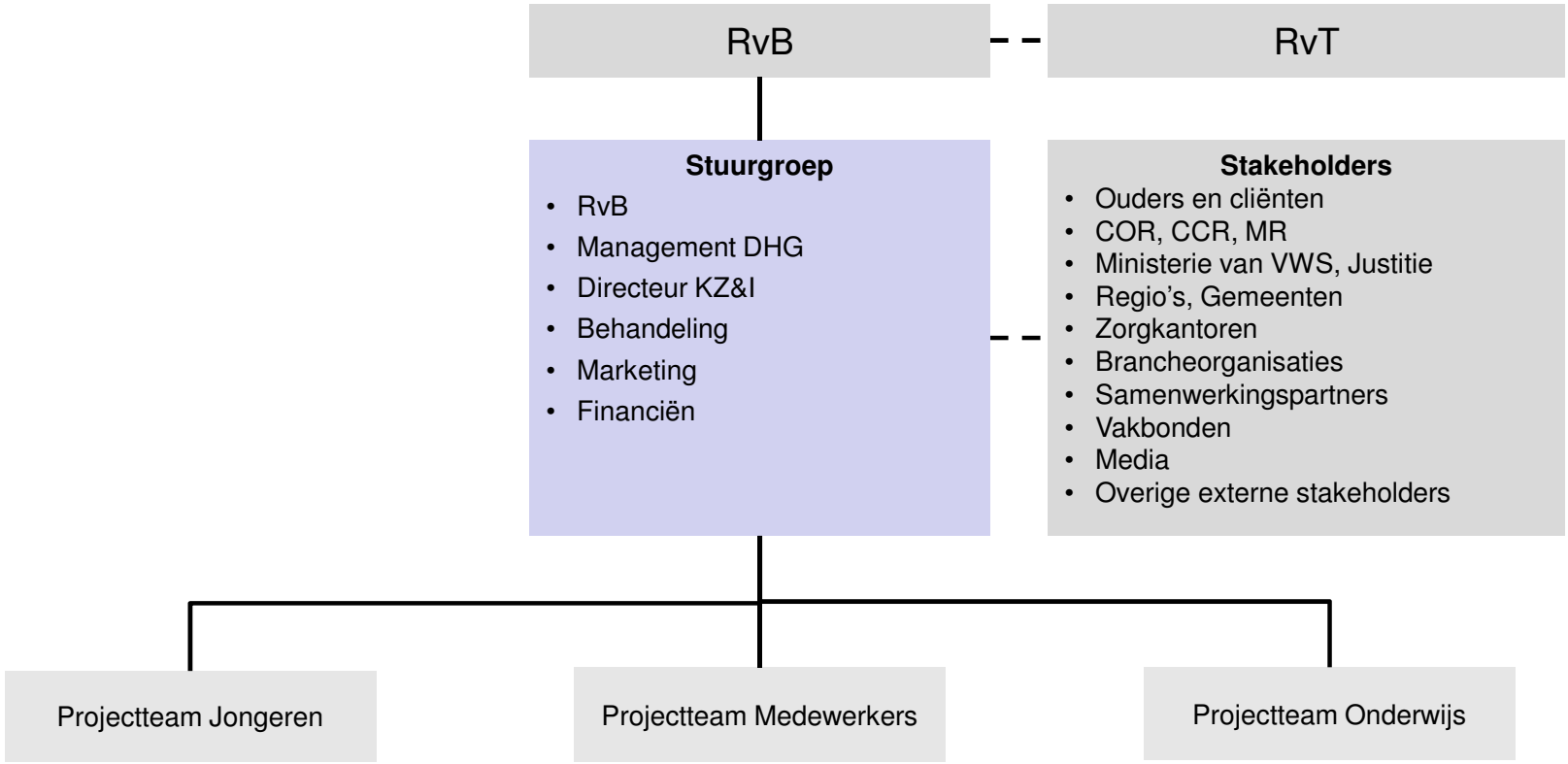
Deze situatie is ontstaan door de groei van enkele fundamentele interne en externe problemen voor Pluryn

Intern	**Complexiteit**	De omvang en complexiteit van Pluryn is in korte tijd enorm gegroeid door o.a. fusies, overnames en overheveling van taken naar gemeenten waardoor de organisatie moeilijk is aan te sturen
	Bedrijfsvoering	De professionaliteit van onze bedrijfsvoering is onvoldoende meegegroeid met de omvang en complexiteit van de organisatie waardoor belangrijke basisprocessen onvoldoende op orde zijn
	Medewerkers	Verzuim en externe inhuur zijn structureel te hoog door o.a. hoge mentale werkdruk, ontbreken van de juiste mensen op de juiste plek en gebrek aan stabiliteit en continuïteit in teams
Extern	**Tarieven**	Jeugdzorgtarieven die Pluryn ontvangt zijn ontoereikend om de benodigde zorg en ondersteuning te bieden voor de hoog-complexe jongeren die Pluryn bedient
	Fragmentatie	Fragmentatie van contractering met diverse tariefafspraken en registratie-eisen leidt tot toegenomen administratieve lasten en bemoeilijkt eenduidige (financiële) aansturing van de organisatie

Plan voor afbouw van DHG en doorstart op Pluryn-locaties

Wat zijn de stappen voor DHG en Pluryn om de sluiting van DHG en de doorstart binnen Pluryn te realiseren?

We hebben een gecombineerde stuurgroep van Pluryn directie en een DHG-projectteam opgericht om besluit tot afbouw en doorstart operationeel te realiseren, in nauwe afstemming met externe stakeholders



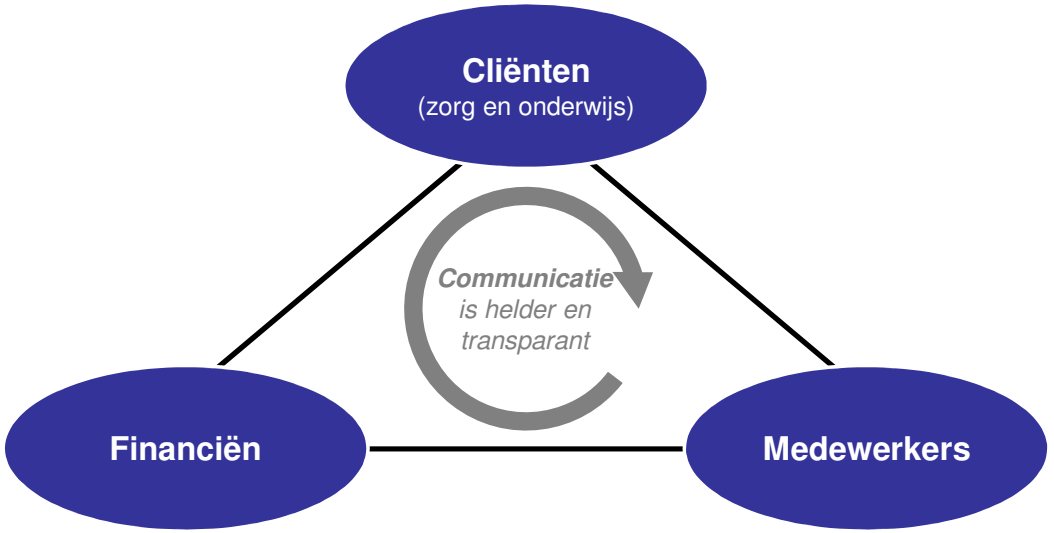
We hebben een plan van aanpak op 3 domeinen opgesteld om tot gecontroleerde afbouw en doorstart per augustus 2020 te komen; belangrijkste uitgangspunt is de continuïteit van zorg voor cliënten

Plan om te komen tot gecontroleerde afbouw DHG en doorstart binnen Pluryn per aug 2020

- We beogen de activiteiten op de locaties van DHG geleidelijk af te schalen met als doel om de locaties definitief te sluiten in augustus 2020
- Daarnaast creëren we nieuwe plekken op andere locaties binnen Pluryn om kwalitatief goede concepten en expertise binnen Pluryn te behouden
- Om dit te realiseren hebben we op de domeinen cliënten, financiën, medewerkers en communicatie de hoofdlijnen van een operationeel plan uitgewerkt met betrekking tot:
  - Wat er binnen DHG moet gebeuren om de afbouw te realiseren
  - Wat moet er op andere Pluryn-locaties gebeuren om de doorstart van DHG activiteiten te realiseren?
- De toekomstplannen voor het Hoenderloo College en de overige onderwijsinstellingen binnen Pluryn worden in een separaat plan uitgewerkt – voor het volledige beeld zijn de mogelijke gevolgen van de afbouw van het Hoenderloo College wel al in dit document verwerkt

Belangrijkste uitgangspunten per domein

*We garanderen onze maximale inspanning om **continuïteit van zorg voor elke DHG-client te realiseren***

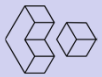


*We investeren eenmalig in de sluiting DHG om de **financiële gezondheid van Pluryn structureel te verbeteren***

*We verwachten alle medewerkers **van baan tot baan te kunnen begeleiden** (de meeste binnen Pluryn)*

We verwachten dat ca. 75% van DHG-cliënten natuurlijk uitstroomt voor eind augustus 2020 en gaan voor de ca. 40 resterende cliënten op zoek naar een passende plek binnen of buiten Pluryn

<u>Uitgangspunten</u>: We garanderen maximale inspanning om voor elke DHG-client de beste zorg en ondersteuning te realiseren

 **Opnamestop**	We stellen per direct een **opnamestop** in op DHG-locaties en bieden nieuwe instroom een plek op overige Pluryn locaties waar we wél de juiste zorg en ondersteuning voor cliënten kunnen garanderen
 **Natuurlijke uitstroom**	We faciliteren **natuurlijke uitstroom** door cliënten na afloop van huidige behandeling naar een passend vervolg te begeleiden – We volgen looptijd van het schooljaar, dragen zorg voor de verhuizing naar de vervolgplek van cliënten – We informeren jongeren en wettelijk vertegenwoordigers over de ontwikkelingen en betrekken hen in zoektocht naar (hun) vervolgplek
 **Passende plek binnen Pluryn**	Voor cliënten die niet natuurlijk uitstromen voor eind augustus 2020 zoeken we in eerste instantie een **passende plek binnen Pluryn** met passende financiering vanuit gemeenten
 **Maatwerk-oplossing**	Indien er geen passende plek binnen Pluryn beschikbaar is, gaan we met betrokken partijen op zoek naar een **maatwerkoplossing** – We betrekken cliënten, gemeenten en wettelijk vertegenwoordigers – We zorgen voor een toekomstbestendige oplossing, passend in de transitie binnen de jeugdzorg

Aanpak opgesteld i.s.m. cliëntenraad

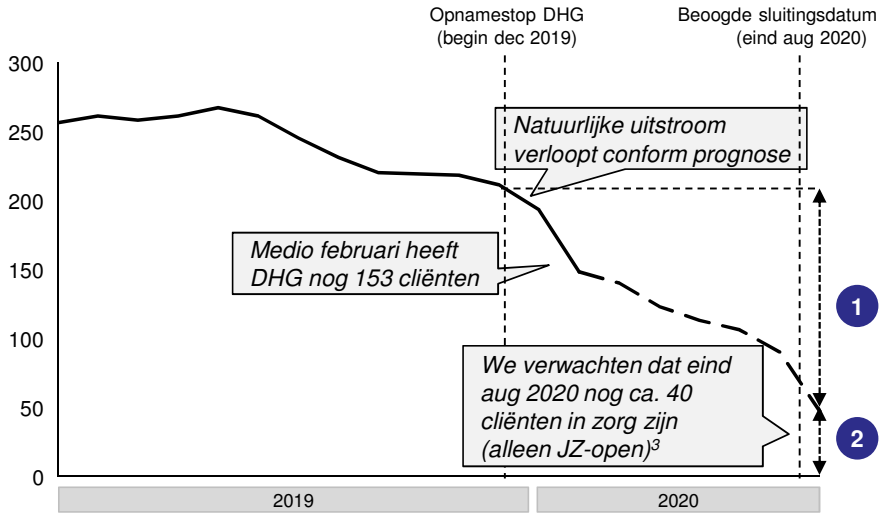
<u>Samenvatting</u>: voor sluiting stroomt ca. 75% natuurlijk uit. We creëren nieuwe plekken op andere Pluryn-locaties als vervolg voor overige cliënten

- We verwachten dat ca. 75% van de huidige cliënten voor eind augustus 2020 natuurlijk uitstroomt op basis van inschattingen van hun behandelaren – deze prognose is in lijn met de historische uitstroom en realisatie sinds de opnamestop
- Om cliënten het volledige schooljaar af te kunnen laten maken op DHG (verzoek van ouders), kan het mogelijk noodzakelijk blijken om krimpende groepen gedurende de afbouwperiode samen te voegen, waarbij we uiteraard rekening houden met de behoefte en indicatie van cliënten
- We creëren op financieel en kwalitatief verantwoorde wijze maximaal 69 nieuwe open jeugdzorg plekken op andere Pluryn-locaties als oplossing voor cliënten die pas na eind augustus uitstromen én nieuwe instroom
- We verwachten de meeste cliënten op deze manier een passende plek binnen Pluryn te kunnen bieden – als er toch geen plek beschikbaar is die voldoet aan behoefte van de cliënt gaan we op zoek naar een externe maatwerkoplossing in overleg met cliënten, wettelijk vertegenwoordigers en gemeenten
- Daarnaast hebben we inmiddels 21 nieuwe JZ+ plekken gerealiseerd op andere Pluryn-locaties om te voorkomen dat de beschikbare landelijke capaciteit te snel afneemt en er te weinig ruimte is voor nieuwe JZ+ instroom
- VWS concludeert: “Eerste resultaten van een inventarisatie naar vraag en aanbod (gesloten) 3-milieusvoorzieningen laten zien dat dit vooralsnog redelijk in evenwicht is, ook door de ontwikkeling van alternatief zorgaanbod”
- Ter ondersteuning van dit proces zijn 5 hoofden behandeling extra ingezet van andere locaties van Pluryn onder begeleiding van de directeur KZ&I en de geneesheer-directeur

Bron: Commissiebrief Tweede Kamer inzake verkenning doorstart de Hoenderloo Groep (20 feb 2020)

Door directe opnamestop en natuurlijke uitstroom verwachten we eind augustus 2020 nog aan ca. 40 cliënten[3] zorg te verlenen op DHG – voor hen zoeken we een passende plek binnen of buiten Pluryn

Ontwikkeling van bezetting DHG[1]
(2019-2020P, in # cliënten)



1 Natuurlijke uitstroom

- We verwachten na instellen van opnamestop dat ca. 160 cliënten uitstromen (gebaseerd op uitstroomverwachting van de behandelaren)
- De uitstroom in de maanden januari en februari verloopt conform prognose sinds het begin van de opnamestop
- Deze uitstroomverwachting is ook in lijn met historische uitstroom in 2019 van ca. 200 cliënten[2]

2 Resterende cliënten

- Waar mogelijk zoeken we voor de resterende cliënten een passende plek binnen Pluryn
- Om resterende cliënten én nieuwe instroom op te vangen creëren we maximaal 90 nieuwe plekken (exacte aantal plekken nader te bepalen) op andere locaties binnen Pluryn met passende financiering vanuit gemeenten:
  - Plekken voor gezinsgerichte JZ+
  - Plekken voor jonge jongens met 'lichtere' problemen
  - Kleinschalige specialistische plekken voor jonge kinderen met hechtingsproblemen, trauma en ADHD
  - Orthopsychiatrische plekken voor meisjes
  - Plekken voor jongeren met autisme
- Indien geen passende plek binnen Pluryn beschikbaar is, gaan we met cliënten, wettelijk vertegenwoordigers en gemeenten in gesprek over een maatwerkoplossing

1) O.b.v. inschatting uitstroomdatum per cliënt door behandelaren; ontbrekende uitstroomgegevens zijn aangevuld vanuit centrale database en niet gevalideerd door behandelaren
2) Bezetting is gedaald met 61 cliënten, terwijl instroom 141 cliënten was; totale uitstroom was dus 61 + 141 = 202 cliënten
3) De inschatting van het aantal cliënten in zorg op de beoogde sluitingsdatum is licht gegroeid t.o.v. de inschatting eind december (ca. 35 cliënten). Dit wordt gedreven door continue herijking van de beoogde behandelplannen en uitstroomdata en natuurlijke variatie in wachtlijsten voor vervolgplekken
Bron: Pluryn BI; Inschatting behandelaren DHG (peildatum 24 februari 2020)

Uitgangspunt is dat cliënten het schooljaar op DHG kunnen afmaken – mogelijk worden we daardoor genoodzaakt sterk krimpende groepen samen te voegen om kwaliteit en doelmatigheid te borgen

- Mede op verzoek van ouders en cliënten, is het uitgangspunt dat niet-uitstromende cliënten het schooljaar op DHG af kunnen maken
- Gezien het gelijktijdige proces van natuurlijk uitstroom zorgt dit voor krimpende bezetting van groepen
- Mogelijk zullen we daardoor genoodzaakt zijn om sterk krimpende groepen samen te voegen op basis van type zorg (bijvoorbeeld IKB) of type doelgroep (bijv. meidengroepen) om een evenredige inzet van personeel te realiseren en daarmee kwaliteit van zorg en doelmatige personeelsinzet te waarborgen
- Of en wanneer groepen worden samengevoegd zal afhankelijk zijn van de context en de precieze situatie van de groepen en zal per mogelijkheid apart worden beoordeeld door o.a. regiebehandelaren – hierbij streven we ernaar dat dat cliënten maximaal één samenvoeging ondergaan per half jaar

Eerste inschatting van mogelijkheden om groepen samen te voegen tijdens afbouw DHG
(zal wanneer dit relevant wordt afhankelijk van context altijd apart per groep worden beoordeeld)

Groepen	Typen zorg	Aantal cliënten[1]		
		1 jan 2020	1 mei 2020	31 aug 2020
Beuk + Lava	ODD/CD + multi-problematiek, jongens 15+	21	15	5
Blizzard + Mistral + Hazelaar + Rots	ASS/ADHD, jongens 15+	36	27	10
Bonzai + Topaas + Vlier + Aventurijn	ASS/ADHD en multi-problematiek, jongens 15-	36	30	5
Lotus + Open smaragd + Klavertje 4	Multi-problematiek IKB	10	7	3
Granaat + Komeet + Sardonyx	JZ+, jongens 15-/15+	17	8	0
Mimosa + Olivijn	Multi problematiek, meiden 15-/15+	15	8	2
Iep + Wilg	ODD en multi-problematiek, jongens 15+	23	18	0
Overig		35	16	9
Totaal		**193**	**129**	**34**

1) O.b.v. overzicht uitstroomprognose peildatum december
Bron: Inschatting clustering door clusterleiders; Cliëntaantallen o.b.v. inschatting behandelaren DHG

We realiseren een doorstart van goede DHG zorgconcepten en expertise op andere Pluryn-locaties door maximaal 90 nieuwe plekken (JZ-open en JZ+) voor resterende cliënten en nieuwe instroom te creëren

Aantal nieuwe plekken per mogelijke locatie

Deze capaciteitsuitbreidingen bieden ook de mogelijkheden om DHG-personeel te herplaatsen

Type zorg	Locatie	Omschrijving	# plekken	Type actie	Kosten	Timing
JZ open	Almere		9	verbouw	€65k	mei 2020
	Valkenheide	Youké	8	externe huur	€60k/jaar	n.t.b.
	Valkenheide	Onyx (meidengroep), Heikant, Klink	12	lege capaciteit	n.v.t.	jan 2020
	De Glind	Rudolphstichting 1 en/of 2 (vervolg woonoplossing)[1]	8-9	externe huur	€29-36k /jaar	Q1 2020
	Almelo	Huur voor twee groepen bij Karakter	16	Externe huur	€120k/jaar[2]	Q1 2020
	JPH	Jupiter (2x8 plekken)	16	verbouw	€10-15k	apr 2020
	Totaal JZ open		**69**			
JZ+	Lindehorst	Blauw	9	verbouw	€10k	jan 2020
	Eefde	Gebouw 5	12	Ombouw JZ naar JZ+	€175k[3]	feb 2020 / mrt 2020
	Eefde (optioneel)	Plekken eerste verdienping kruisgebouw (1-op-1 kleinschalig)	(6-8)	verbouw	€600k	sep 2020
	Totaal JZ+		**21**			

- We verwachten op 7 locaties op korte termijn open JZ capaciteit van maximaal 69 plekken te realiseren – dit creëert ruimte voor doorstroom van de 50 resterende cliënten na 1 aug 2020 én nieuwe instroom
- Hiervoor hebben we randvoorwaarden zoals de beschikbaarheid van medewerkers en kosten in kaart gebracht
- Per locatie wordt advies gevraagd aan betrokken inspraakorganen – uiteindelijk wordt per locatie een besluit genomen waardoor definitief aantal plekken nog iets lager kan uitvallen dan het maximum van 69

- Aangezien alle Jeugdzorg+ zal uitstromen voor augustus 2020, hoeft in principe geen extra capaciteit opengesteld te worden als uitstroom voor DHG cliënten
- Echter, we hebben elders weer 21 nieuwe JZ+ plekken geopend naast de afbouw van 40 JZ+ DHG plekken om te voorkomen dat de landelijke JZ+ capaciteit niet kan voldoen aan de verwachte instroom

Opschalen van alternatieve maatwerkoplossingen voor 3-milieu (incl. JZ+) worden o.b.v. huidige pilots mogelijk

1) Nieuwe capaciteit bij De Glind (Rudolphstichting) is een oplossing voor woonvragen, niet voor zorgvragen – deze capaciteit kan dus alleen worden ingezet voor cliënten met een woonvraag
2) Eerste inschatting o.b.v. een extrapolatie van de huurprijs van capaciteit bij Youké op Valkenheide
3) Deze kosten zijn frictiekosten en geen investeringskosten
Bron: Pluryn afdeling vastgoed en directeuren jeugdzorg

Risico's en mitigerende acties: We kunnen tijdens de transitie het risico op spanningen in groepen niet uitsluiten – daarom blijven we leefklimaat nauwgezet monitoren en plaatsen we door bij risico op escalatie

De ontwikkelingen binnen DHG kunnen resulteren in oplopende spanningen en incidenten

- Binnen de groepen kunnen de spanningen oplopen door de onzekerheid over mogelijke vervolgplekken
- Ouders melden dat de cliënten onrustig zijn door de recente ontwikkelingen
- Dit zou zich kunnen uiten in oplopende incidenten – uit de huidige metingen blijkt hiervan echter geen sprake

Daarom creëren we duidelijkheid voor de cliënten – daarnaast monitoren we leefklimaat en plaatsen we door bij risico op escalatie

- Om de onzekerheid voor lange termijn weg te nemen hebben we iedere client waarvan we verwachten dat hij/zij na 1 aug 2020 nog in zorg bij is een aanbod gedaan voor een vervolgplek binnen Pluryn (voor zover hier nog onduidelijkheid over was) - hierover worden nu verdere gesprekken gevoerd met gemeenten, cliënten en ouders/voogden
- Dit aanbod is gedaan in overleg met de hoofden behandeling van andere Pluryn-locaties, die nu bij DHG zijn aangesteld om het proces begeleiden – zo kunnen zij met kennis van de andere locaties de juiste vervolgplek voorstellen
- Cliënten en ouders/voogden kunnen akkoord gaan met dit voorstel, of gaan zelf op zoek naar een andere plek
- Daarnaast blijven we scherp op onrust binnen groepen en monitoren de incidenten en leefklimaat – deze KPI's worden ook gerapporteerd aan de inspectie
- Er zijn nieuwe behandelcoördinatoren begonnen om de ondersteuning van de groepen weer op peil te brengen
- Indien het risico op escalatie aanwezig is, kunnen we jongeren sneller doorplaatsen om incidenten te voorkomen
- Ook brengen we i.s.m. orthopedagoog het leerklimaat in beeld om een volledig beeld te hebben van de cliënten
- Om de overkoepelende ontwikkelingen te bespreken, hebben we wekelijks overleg met VWS en OZJ (met Utrecht als regiegemeente)

We verwachten dat er ruim voldoende vacatureruimte ontstaat binnen Pluryn om DHG-medewerkers te begeleiden van werk naar werk binnen Pluryn – een deel vereist maatwerkoplossing

<u>Uitgangspunten</u>: We zetten ons in om alle DHG-medewerkers van werk naar werk te begeleiden binnen of buiten Pluryn

Vacaturestop Overhead	We hebben per januari 2020 een **Pluryn-brede overhead vacaturestop** ingesteld om doorstroom van DHG-medewerkers te faciliteren
Servicedesk	We hebben een '**servicedesk medewerkers**' voor lokale ondersteuning van DHG-medewerkers opgericht – We begeleiden medewerkers van werk naar werk binnen of buiten Pluryn, o.b.v. profiel en wensen van medewerkers en operationele vereisten van DHG en Pluryn – We doen dit zoveel mogelijk in lijn met de afbouw van cliënten, waarbij we gedurende de afbouwperiode zorg dragen voor voldoende medewerkers om kwaliteit van zorg te waarborgen
Arbeids-voorwaarden	We beogen intern overstappende medewerkers vergelijkbare arbeidsvoorwaarden te bieden

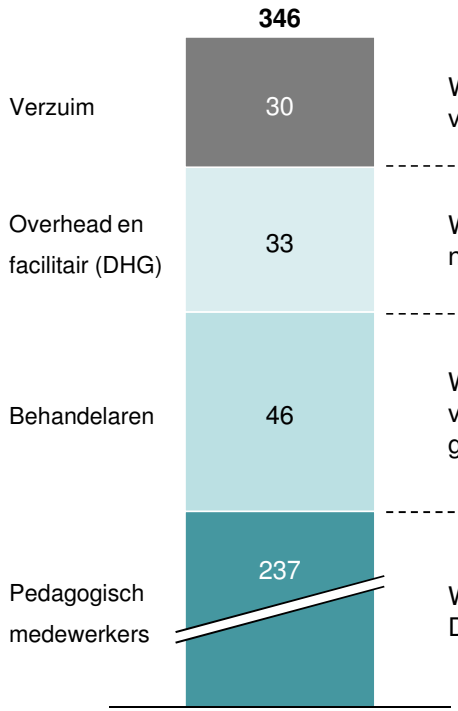
<u>Samenvatting</u>: o.b.v. vacatures binnen Pluryn, natuurlijk verloop en een vacaturestop verwachten we medewerkers een nieuwe plek te kunnen geven

- Momenteel werken er 346[1] FTE binnen DHG – we begeleiden deze medewerkers van werk naar werk binnen of buiten Pluryn
- Binnen Pluryn verwachten we dat er komend jaar voor ca. 1000 FTE vacatures ontstaan o.b.v. huidige vacatures, verwachte vacatures (door natuurlijk verloop) en verborgen vacatures (extra capaciteit die we kunnen openen als daar medewerkers voor zijn)
- Om dit proces te begeleiden hebben we de 'servicedesk medewerkers' opgezet – deze bestaat uit een team van 3-5 fte toegewijde medewerkers en dient als lokaal aanspreekpunt voor DHG-medewerkers, brengt vraag en aanbod lokaal bij elkaar en zorgt voor operationele afstemming
- We hebben per januari een vacaturestop voor overhead functies ingesteld – eventuele uitzonderingen worden beoordeeld door onafhankelijke commissie en voorgelegd aan de voorzitter van de RvB ter besluitvorming
- Ondanks het ruime aanbod vacatures kan het zijn dat er op basis van locatie of functieniveau niet voor iedereen een interne match is (bv. voor een aantal vak therapeuten en niet bevoegde docenten), maar we verwachten dat dit aantal minimaal is – voor deze groep zoeken we naar een gepaste maatwerkoplossing
- We hebben overleg gevoerd met de vakbonden voor de zorg en hebben een Letter of Intent afgegeven in december 2019, waarin we stellen ons maximaal in te zetten om alle medewerkers te begeleiden van werk naar werk
- We hebben eveneens in januari 2020 overleg gevoerd met de onderwijsbonden en werken nu aan een separate regeling naast het sociaal plan

1) Peildatum 31 jan 2020
Bron: Hoofdbestand DHG-medewerkers; Verzuim overzicht DHG

We begeleiden 346 FTE van werk naar werk binnen en buiten Pluryn, gebruikmakend van openstaande vacatures, natuurlijk verloop, vervanging inhuur en een vacaturestop binnen overhead

Aantal medewerkers DHG
(in FTE, peildatum 31 jan. 2020)



Herplaatsingsplan

We voeren re-integratie gesprekken en starten traject om medewerkers te begeleiden naar vacatures binnen andere onderdelen van Pluryn

We voeren een Pluryn-brede vacaturestop in op overheadfuncties en begeleiden werknemers naar vacatures binnen Pluryn

We begeleiden behandelaren naar vacatures in hun specifieke vakgebieden binnen Pluryn. Voor veruit de meeste behandelaren (38 FTE) zijn er ruim voldoende vacatures, voor een deel van de groep vak therapeuten (8 FTE) zal mogelijk maatwerk nodig zijn

We begeleiden pedagogisch medewerkers naar vacatures binnen Pluryn (in lijn met de afbouw DHG-cliënten)

Docenten zijn in dit overzicht buiten beschouwing gelaten – stand van zaken en bijbehorend herplaatsingsplan worden in het separate plan voor onderwijs behandeld

Bron: Hoofdbestand DHG-medewerkers; Verzuim overzicht DHG

We verwachten o.b.v. de inventarisatie van huidige vacatures, verwachte vacatures en verborgen vacatures dat er voldoende ruimte voor DHG-medewerkers is binnen Pluryn – exact matchen is maatwerk

Overzicht huidige, verwachte en verborgen vacatures binnen Pluryn[1]
(in FTE, dec. 2019)

INDICATIEF EN VOORLOPIG

Type vacature		Pedagogisch medewerkers	Docenten	Behandelaren	Overhead	Totaal
Huidige vacatures	Open vacatures[2]	231	4	25	8	**268**
	Latente vacatures[3]	72		3	2	**77**
Verwachte vacatures	Natuurlijk verloop[4]	279	33	42	68	**422**
	Nieuwe capaciteit t.b.v. DHG cliënten[5]	54	17	3		**74**
Verborgen vacatures	Inzet PNIL[6]	70				**70**
	Inzet Werkplein ('flexpool')[7]	100*				**100**
Totaal		**806**	**54**	**73**	**78**	**1011**

- We verwachten o.b.v. huidige vacatures, verwachte vacatures en verborgen vacatures dat er ruim voldoende vacatureruimte ontstaat binnen Pluryn om alle DHG-medewerkers een baan te kunnen bieden
- Hoewel dit aantal vacatures bestaat uit alle vacatures binnen Pluryn (en niet alleen jeugdzorg), verwachten we dat er voldoende ruimte is voor alle DHG-medewerkers
- De komende periode zullen we de wensen en vaardigheden van DHG-medewerkers in kaart brengen en met hen bespreken…
- …zodat we de best mogelijke match tussen medewerkers en beschikbare vacature kunnen realiseren o.b.v. maatwerk
- Een toegewijd *servicedesk medewerkers* fungeert als aanspreekpunt voor DHG-medewerkers en ondersteunt bij de begeleiding van werk naar werk binnen én buiten Pluryn
- In mogelijke uitzonderlijke individuele gevallen waar er een mismatch bestaat tussen medewerker en de vele beschikbare vacatures zoeken we naar een passende maatwerkoplossing

1) Dit overzicht bevat alle vacatures binnen Pluryn en niet alleen binnen jeugdzorg
2) O.b.v. gemiddeld 32 uur/week voor # aantal vacatures 18 dec 2019 vertaald naar FTE o.b.v. 156 uur/maand
3) Vacatures die nog niet zijn opengesteld, maar wel beoogd zijn om additionele capaciteit te creëren o.b.v. inschatting Pluryn
4) Inschatting natuurlijk verloop lineair geëxtrapoleerd naar volledig jaar o.b.v. jan-nov 2019
5) O.b.v. gemiddelde formatie op groepen en voorziene doorstroom o.b.v. inschatting Pluryn
6) Gemiddelde centraal geregistreerde inzet over 2019 vertaald naar FTE o.b.v. 156 uur/maand + inschatting 25% additionele decentrale inhuur PNIL
7) Gemiddelde maandelijkse inzet over 2019 vertaald naar FTE o.b.v. 156 uur/maand. Voor Intermezzo (c. 20%) is gemiddelde uur/dienst van rest van Pluryn genomen om tot aantal PNIL uren te komen voor FTE berekening
Bron: Pluryn afdeling HR

We zetten in op een algemene vacaturestop op alle overheadfuncties binnen Pluryn en zorgen voor efficiënte begeleiding van werk naar werk door een toegewijde 'servicedesk medewerkers'

We zorgen voor een optimale interne doorstroom van overheadfuncties d.m.v. een Pluryn-brede vacaturestop…

- Op dit moment zijn er beperkte openstaande overhead vacatures binnen Pluryn. In 2020 verwachten we echter een natuurlijke uitstroom van 68 FTE op overhead functies binnen Pluryn
- We stellen per januari een Pluryn-brede overhead vacaturestop die ervoor zorgt dat deze openstaande en vrijkomende overheadvacatures exclusief gevuld kunnen worden door medewerkers van DHG
- Door deze inspanning krijgen de 44 FTE DHG-overhead (peildatum december 2019) betere interne kansen en kunnen ze doorstromen naar een functie die goed bij hun profiel past
- Eventuele uitzonderlijke gevallen worden beoordeeld door onafhankelijke commissie en voorgelegd aan de voorzitter van de RvB ter besluitvorming

…en we zorgen voor efficiënte matching van openstaande vacatures en DHG medewerkers door middel van 'servicedesk medewerkers'

- De 'servicedesk medewerkers' bestaat uit een team van 3-5 fte die zorg dragen voor het faciliteren van de begeleiding van werk naar werk
  - 1 fte recruiter (binnenkort uitbreiding met 0,4-0,6 fte voor onderwijs)
  - 0,9 fte loopbaanadviseur (2 externe medewerkers, voor zorg/onderwijs)
  - Administratief medewerker
  - Verzuimadviseur 1e en 2e spoorbegeleiding (voor re-integratie van medewerkers)
  - Adviseur flexinzet
  - Projectadviseur roostering (om overgebleven medewerkers te roosteren i.c.m. de flexinzet)
- De 'servicedesk medewerkers' dient als lokaal aanspreekpunt voor DHG-medewerkers en plant oriëntatie- en belangstellingsgesprekken in met werknemers op vrijwillige basis
- Daarnaast identificeert de servicedesk de profielen van openstaande vacatures binnen Pluryn, waarna het DHG-personeel naar passende functies begeleidt word door belangstellingsinformatie te matchen aan profielen van vacatures
- Voor moeilijk intern plaatsbare medewerkers ondersteunt de servicedesk bij het vinden van mogelijkheden buiten Pluryn

Risico's en mitigerende acties: We kunnen niet volledig uitsluiten dat medewerkers sneller dan beoogd DHG verlaten – we volgen uitstroom nauwgezet en kunnen indien nodig snel bijschakelen met flexpool

Door het definitieve besluit kunnen medewerkers besluiten om DHG versneld te verlaten – hierdoor kunnen personeelstekorten ontstaan

- Medewerkers kunnen door het definitieve besluit ervoor kiezen om binnen of buiten Pluryn op zoek te gaan naar een nieuwe baan
- Indien een groot deel van de medewerkers hierdoor uitstroomt voor 1 augustus, kan dit leiden tot een personeelstekort tijdens de afbouw

Om dit te voorkomen zetten we servicepunt medewerker op – mochten er toch tekorten ontstaan vullen we dit aan met flexibele inzet

- Door duidelijkheid te creëren middels het servicepunt medewerker en medewerkers een baan in het vooruitzicht te stellen binnen Pluryn hopen we hen te binden aan DHG voor zolang als noodzakelijk is
- Indien er toch personeelstekorten ontstaan, dan vangen we dit op met flexibele inzet vanuit de Pluryn-brede flexpool
- Daarnaast verkennen we ook de mogelijkheden om met andere leveranciers flexibel personeel in te kunnen zetten, indien noodzakelijk

We maken flinke eenmalige transitiekosten om DHG gecontroleerd af te bouwen en door te starten binnen Pluryn, maar verwachten dat dit wél een structurele resultaatverbetering van €4,5m oplevert

<u>Uitgangspunten</u>: We doen een beroep op stakeholders om te kunnen investeren in Pluryn en bij te dragen aan de JZ transformatie

Eenmalig investeren	We maken eenmalige transitiekosten om de zorgkwaliteit en de financiële gezondheid van Pluryn structureel te verbeteren en de continuïteit te waarborgen
Verkoop-opbrengsten	Pluryn werkt al aan de verkoop van €16,3m eerder geoormerkt vastgoed (niet-DHG) dat aangewend kan worden voor eigen liquiditeit o.b.v. nieuwe financieringsafspraken met banken ('term sheet', okt 2019) – we beogen deze opbrengsten o.a. te gebruiken om de eenmalige transitiekosten m.b.t. DHG te financieren
Liquiditeits-steun	We verwachten geen liquiditeitssteun nodig te hebben, maar indien noodzakelijk doen we bij VWS/Jeugdautoriteit een beroep op de Subsidieregeling continuïteit cruciale jeugdzorg

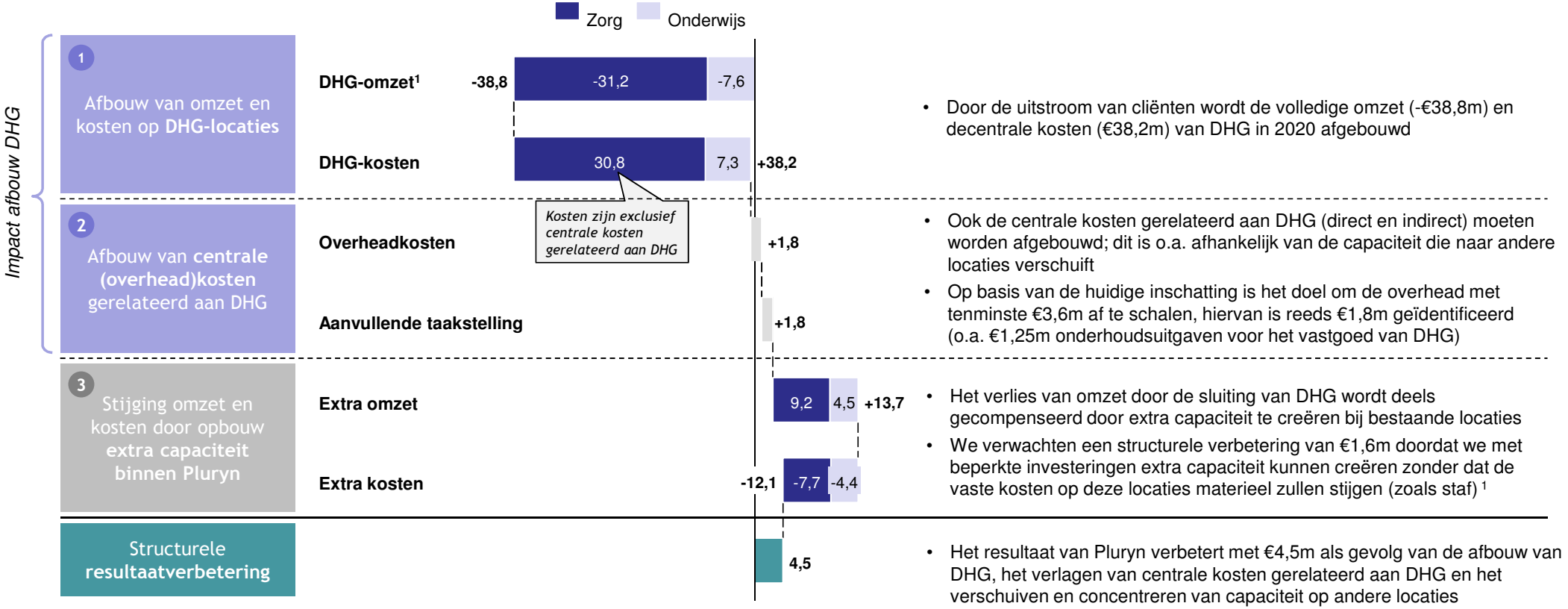
<u>Samenvatting</u>: We financieren de transitiekosten van €8-12m m.b.t. DHG vanuit de verkoop van reeds geoormerkt Pluryn-vastgoed

- Vanuit het oogpunt van kwaliteit van zorg is de afbouw van DHG en doorstart binnen Pluryn de beste en enige optie voor onze cliënten
- We schatten eenmalige transitiekosten voor gecontroleerde afbouw van DHG en doorstart binnen Pluryn op ca. €8-12m
- Op basis van de huidige inzichten verwachten we dit te kunnen financieren vanuit de reeds geplande verkoop van €16,3m geoormerkt Pluryn-vastgoed (niet-DHG) - het resterende bedrag reserveren we voor additionele investeringen in het kader van het nog uit te werken strategisch vastgoedplan
- Hoewel we het besluit tot afbouw van DHG en doorstart binnen Pluryn vooral vanuit het oogpunt van kwaliteit van zorg hebben gemaakt, is het besluit ook vanuit financieel perspectief te verantwoorden:
  - We verwachten een structurele resultaatverbetering van €4,5m (o.b.v. prognose december 2019), o.a. door concentratie van een deel van de capaciteit op andere locaties (ca. €1,6m effect) en het afschalen van overheadkosten (ca. €3,6m, waarvan ca. €1,8m reeds geïdentificeerd)
  - Daarnaast verwachten we dat de eenmalige transitiekosten m.b.t. DHG in lijn zullen zijn met de waarde van het DHG-vastgoed (€5-22m, waarbij €15m het meest realistisch wordt geacht), ook al zullen we deze vastgoedopbrengsten daar niet direct voor kunnen gebruiken omdat het vastgoed is bezwaard met hypotheken vanuit de banken

1) O.b.v. de afspraken die in oktober 2019 met de banken zijn gemaakt (de Waiver) en momenteel nader worden uitgewerkt

We verwachten dat de afbouw van DHG leidt tot een structurele verbetering van het resultaat en kasstroom van Pluryn van ca. €4,5m, o.a. door extra capaciteit en het afschalen van overheadkosten

Effect op Pluryn: een eerste inschatting van de structurele impact van afbouw DHG en opbouw alternatieve capaciteit
(o.b.v. prognose december 2019)



- Door de uitstroom van cliënten wordt de volledige omzet (-€38,8m) en decentrale kosten (€38,2m) van DHG in 2020 afgebouwd
- Ook de centrale kosten gerelateerd aan DHG (direct en indirect) moeten worden afgebouwd; dit is o.a. afhankelijk van de capaciteit die naar andere locaties verschuift
- Op basis van de huidige inschatting is het doel om de overhead met tenminste €3,6m af te schalen, hiervan is reeds €1,8m geïdentificeerd (o.a. €1,25m onderhoudsuitgaven voor het vastgoed van DHG)
- Het verlies van omzet door de sluiting van DHG wordt deels gecompenseerd door extra capaciteit te creëren bij bestaande locaties
- We verwachten een structurele verbetering van €1,6m doordat we met beperkte investeringen extra capaciteit kunnen creëren zonder dat de vaste kosten op deze locaties materieel zullen stijgen (zoals staf) [1]
- Het resultaat van Pluryn verbetert met €4,5m als gevolg van de afbouw van DHG, het verlagen van centrale kosten gerelateerd aan DHG en het verschuiven en concentreren van capaciteit op andere locaties

1) Opgebouwd uit €13,7m extra omzet en €12,1m extra operationele kosten = €1,6m additionele marge

We schatten de eenmalige transitiekosten voor gecontroleerde afbouw van DHG en doorstart op andere Pluryn-locaties op ca. €8-12m – operationele en personele frictiekosten zijn de grootste posten

Effecten	Eenmalige kosten €m		Toelichting
	Laag	Hoog	
Operationele afbouwkosten DHG *(Resultaat voor afdracht)*	(2,8)	(3,8)	• Kosten gerelateerd aan de inefficiënte bezetting van groepen bij de uitstroom van cliënten • Zover bekend zijn er geen afnameverplichtingen waardoor alle kosten gelijkmatig worden afgebouwd met de uitstroom van cliënten. Voorzichtigheidshalve zijn 20% van de materiële kosten meegenomen tot einde jaar
Frictiekosten personeel	(1,9)	(3,8)	• Ondanks het ruime aanbod vacatures kan het zijn dat er op basis van locatie of functieniveau niet voor iedereen een match is. We verwachten dat dit aantal zeer beperkt is maar houden voorzichtigheidshalve rekening met ca. 15% o.b.v. de LOI afgesproken met vakbonden (*zie volgende pagina's voor nadere toelichting*)
Kosten servicedesk	(0,3)	(0,3)	• Kosten mobiliteitsbureau worden geschat op €0,3m door inzet van 2-3 externe FTE
Externe ondersteuning	(0,6)	(1,0)	• We reserveren een bedrag voor externe ondersteuning (adviseurs, juristen, etc.) om het afbouwproces te ondersteunen
Verzuimdossiers	(1,3)	(1,8)	• 30 FTE zijn momenteel langdurig ziek; de aanname is dat een belangrijk deel van deze medewerkers in 2020 en 2021 weer integreren
Investering extra capaciteit[1]	(0,4)	(0,6)	• Eenmalige investeringen om maximaal 90 plekken te kunnen creëren (69 JZ open en 21 JZ+)
Overige kosten	(0,5)	(0,5)	• Extra opgenomen kosten voor o.a. verhuiskosten, inzet intern personeel (bijv. inzet vijf hoofden behandeling om de uitstroom van cliënten te ondersteunen) en onvoorziene kosten
Totaal transitiekosten	**(7,8)**	**(11,8)**	

Deze transitiekosten zijn volledig gerelateerd aan zorg, voor onderwijs wordt er een apart plan gemaakt. Voor dit afbouwplan heeft de stichting van het Hoenderloo College 1-1,5m beschikbaar en gaan we met OCW in gesprek voor aanvullende vergoeding

INDICATIEF - Dit betreft een inschatting van de belangrijkste kosten componenten[2]. Gedurende de afbouw zal de inschatting verder worden bijgewerkt op basis van realisatie en verdere inzichten.

1) O.b.v. een eerste inschatting van extra capaciteit bij locatie Almere (€0,1m), De Beele (€0,1m) en Eefde (€0,2m); huurkosten (ca. €0,2m) zijn meegenomen in de exploitatiekosten voor extra capaciteit
2) Voor het werkkapitaal verwachten wij een break-even effect: de afloop van debiteuren compenseert het uitbetalen van kortlopende schulden zoals vakantie- en ORT-uren

Risico's en mitigerende acties: De hoogte van de personele frictiekosten blijft onzeker door afhankelijkheid van voldoende uitstroom van personeel en afspraken met bonden

Het verloop van personeel heeft grote invloed op de frictiekosten – bij lage uitstroom lopen de kosten op

- Een deel van de medewerkers is al uitgestroomd binnen of buiten Pluryn – voor deze groep worden geen frictiekosten gemaakt
- Voor de medewerkers die niet herplaatst kunnen of willen worden, moeten transitiekosten worden gemaakt – bij een lage uitstroom vallen de frictiekosten hoger uit

Om kosten laag te houden stimuleren we uitstroom van medewerkers binnen en buiten Pluryn middels de servicedesk

- We zijn in gesprek met de vakbonden om op korte termijn goede en verantwoorde afspraken te maken
- De servicedesk medewerkers zet zich in om de medewerkers van DHG te begeleiden van werk naar werk
  - De servicedesk creëert overzicht in de vacatures binnen Pluryn en probeert deze te matchen met huidige DHG-medewerkers
  - Een recruiter is full time bezig om een geschikte plek te vinden buiten Pluryn voor moeilijk te herplaatsen medewerkers
- Daarnaast krijgen DHG-medewerkers voorrang in de sollicitatieprocedure om de uitstroom verder te stimuleren

Tegenover de transitiekosten staat ook de waarde van het DHG-vastgoed van ca. €15m – hiermee financieren we de transitiekosten niet, maar is het besluit wel financieel te verantwoorden

De verkoopopbrengst kan variëren van €5-22m o.b.v. exploitatie – momenteel lijkt verkoopopbrengst van €15m meest realistisch

	Terrein Hoenderloo	Terrein Kop van Deelen	Totaal
Taxatie CBRE (o.b.v. volledige optimale zorgexploitatie)	€13,9m	€8,1m	€22,0m
Inschatting ext. adviseur (o.b.v. gedeeltelijke exploitatie door derde)	€10m	€5m	€15m
Taxatie grondwaarde (zonder exploitatie)	€3,1m	€2,0m	€5,1m

- Als de terreinen tijdens de verkoop worden geëxploiteerd (o.b.v. langetermijn-contracten) zorgt dit voor gegarandeerde inkomsten voor de kopende partij – dit verhoogt de verkoopwaarde van vastgoed en omliggende grond
- De verkoop met exploitatie en verkoop o.b.v. leegstand kan variëren van €5-22m – een verkoopprijs van ca. €15m lijkt het meest realistische scenario
- Met deze verwachte vastgoedopbrengsten kunnen we de hoogte van de transitiekosten financieel verantwoorden, ook al ook al zullen we deze vastgoedopbrengsten daar niet direct voor kunnen gebruiken omdat het vastgoed is bezwaard met hypotheken vanuit de banken

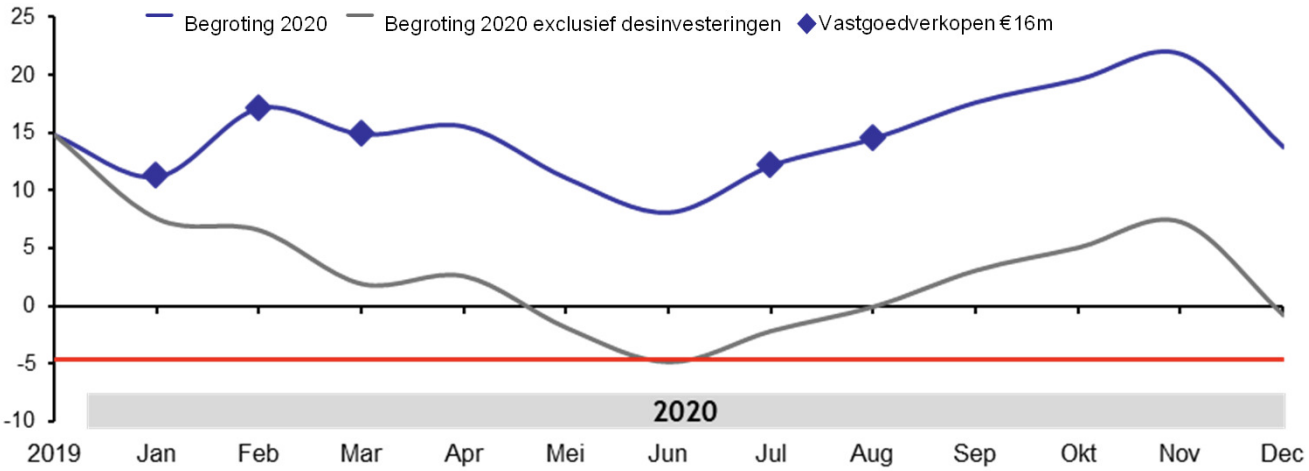
Daarom zijn we in gesprek met gemeente en zorgaanbieders om de randvoorwaarden voor een hoge opbrengst te realiseren

- We onderzoeken twee mogelijke opties om de verkoopopbrengst van het vastgoed te verhogen: *verzekeren van exploitatie* en *wijzigen gebruiksmogelijkheden en verruimen bestemmingsplan*
- Om (deel)exploitatie te kunnen verzekeren zijn we momenteel in gesprek met een zorginstelling voor volwassenenzorg uit Midden-Nederland, die mogelijk geïnteresseerd zijn in exploitatie van (een deel van) het DHG-terrein – dit zou een eventuele koper van het terrein verzekeren van inkomsten
- Daarnaast verkennen we momenteel in samenspraak met gemeenten de optie om op termijn verruimingen aan te brengen in het bestemmingsplan – indien de gemeente toestemt met het verruimen van het bestemmingsplan, leidt dit tot een hogere verkoopwaarde
  - Er is een stedenbouwkundige/ landschapsarchitect ingehuurd om de potentie van de terreinen en de randvoorwaarden vanuit bestemmingsplannen, natura 2000, stikstof beleid, bebouwingsdichtheid etc. in kaart te brengen
  - Het DHG-terrein ligt ten noorden van de dorpskern van Hoenderloo en is daardoor een logische uitbreidingslocatie voor deels woningontwikkeling en deels recreatie- en shortstay-ontwikkelingen
  - De omgeving rondom het terrein Kop van Deelen lijkt minder geschikt voor woningbouw of recreatiefunctie – hier wordt gedacht aan functies waarbij een afgesloten terrein een meerwaarde heeft (bijv. COA)

Bron: CBRE taxatierapport 10 jan 2020 (hierin zijn de taxatiewaarden verhoogd t.o.v. waardes in het taxatierapport met peildatum 6 december 2019, die gebruikt is in het document omtrent voorgenomen besluit); Inschatting afdeling Vastgoed Pluryn

De eenmalige sluitingskosten van DHG zetten de liquiditeit van Pluryn onder druk, maar door de verkoop van overtollig vastgoed verwachten we een liquiditeitstekort te voorkomen

Liquiditeitsprognose Pluryn zorgactiviteiten[1] (2020, €m)



- De hoge eenmalige kosten drukken sterk op de liquiditeit van Pluryn; de verkoop van vastgoed is noodzakelijk om de liquiditeit op orde te houden
- Pluryn werkt daarom hard aan de uitvoering van het vastgoed verkoopprogramma welke bestaat uit ca. €70m aan potentiële verkopen waarvan ook de verkoop van het terrein van DHG en Kop van Delen onderdeel is (€15m)
- Het vastgoed kan niet zomaar worden verkocht omdat de banken hier een hypotheek op hebben en een eventuele verkoopopbrengst daarmee normaliter moet worden aangewend voor aflossing op de bankfinanciering
- In Q4 2019 zijn wij echter met de banken overeengekomen dat Pluryn €16m vastgoed mag verkopen en kan aanwenden ter versterking van de liquiditeit; op basis van de huidige inzichten is dit voldoende om in 2020 de eenmalige afbouwkosten van DHG te kunnen financieren, mits deze binnen de bandbreedte blijven van dit Beslisdocument
- Pluryn maakt momenteel goede voortgang met de uitvoering van het verkoopprogramma vastgoed; verschillende objecten zijn al verkocht of zullen op korte termijn worden verkocht en wij verwachten de €16m verkopen tijdig te kunnen realiseren.

1) Timing vastgoedverkopen op basis van de begroting 2020, op basis van de meest recente verwachting zullen de verkopen in februari waarschijnlijk eind maart worden gerealiseerd, de verkopen in juli en augustus in 1H20

We voorzien alle betrokken stakeholders actief van communicatie waarbij we één duidelijke kernboodschap hanteren en gebruik maken van een unieke woordvoerderstrategie per type stakeholder

We zetten ons in om alle betrokken stakeholders middels een eenduidige boodschap actief te betrekken in het afbouwproces

Kern-boodschap	We hanteren één **duidelijke kernboodschap vanuit de organisatie** naar buiten
Stakeholder-management	We communiceren helder en transparant met alle betrokken stakeholders

We maken gebruik van een uitgebreid communicatieplan met een individuele woordvoerderstrategie per type stakeholder

- We hebben een crisiscommunicatieteam ingericht en een korte termijn communicatieplanning opgesteld (zie pagina 32) om te kunnen voorzien in de acute informatiebehoeften van de verschillende stakeholders
- We gebruiken een individuele woordvoerderstrategie per type stakeholder zodat we informatie naar specifieke wensen kunnen overbrengen (zie pagina 33)
- Hierbij houden we vast aan één duidelijke kernboodschap die we consequent naar buiten brengen

We hebben een crisiscommunicatieteam ingericht en gebruiken een communicatieplan om te kunnen voorzien in de informatiebehoeften van interne en externe stakeholders

Concrete acties	Verantwoordelijke	Deadline
Opstellen stakeholderlijst en communicatie-protocol en -planning per stakeholdergroep	*Marketing Director*	klaar
Opstellen kernboodschap en brieven naar verschillende stakeholders. Intern en extern.	*Marketing Director*	klaar
Uitvoeren risicoanalyse en opstellen protocol voor crisiscommunicatie.	*Marketing Director*	voortdurend
Bespreken situatie DHG in DT en RvT vergadering	*RvB, Marketing Director*	voortdurend
Informeren medewerkers DHG door middel van mail uit naam van Karel Verweij. Note> in brief verzoek aan medewerkers om jongeren te informeren. (leaflet ter beschikking. Wordt gemaild Uitnodiging voor een bijeenkomst met alle medewerkers.. Datum nader te bepalen.	*RvB, Marketing Director*	4 maart
Informeren ouders door middel van mail op 4 maart uit naam van Karel Verweij. Uitnodiging voor ouderbijeenkomst nog te plannen.	*RvB, Marketing Director*	4 maart
Informeren jongeren via groepspleiders. Hiervoor een leaflet ter beschikking stellen.	*Marketing Director*	4 maart
Informeren vakbonden NU91, FBZ, CNV, FNV via mail en telefonisch door RvB.	*RvB*	4 maart
Informeren warme relaties (o.a. gemeenten, VWS, IGK, financiers), zorgverzekeraars en interne medezeggenschapsorganen door middel van mail uit naam van Karel Verweij	*RvB, Marketing Director*	4 maart
Bijeenkomst met management en hoofden behandeling op 4 maart inzake herstelplan Focus en DHG	*RvB, Marketing Director*	4 maart
Informeren medewerkers Pluryn door middel van e-nieuwsspecial/column bestuursvoorzitter. Hierin onderwerp: herstelplan Focus binnen Focus. Het vertrouwen in de organisatie. Onjuiste berichtgeving in media. Twee zaken rechtzetten: Vastgoed fabel en subsidiefabel. Perspectief en visie over Pluryn schetsen.	*RvB, Marketing Director*	5 maart
Versturen van mail naar de brede groep externe stakeholders en leveranciers van Pluryn	*Marketing Director*	4 maart
Afhandeling zaken als: vragen interne en externe stakeholders en ouders	*RvB*	Vanaf 3 maart
Persoonlijk contact houden en opnemen met collega zorginstellingen	*RvB en DT*	Vanaf 3 maart
Mediabericht verzenden naar alle media. Bericht plaatsen op onze eigen media plus verzending via alle nieuwsbrieven: verwijzers, medewerkers, clienten en corporate.	*Marketing Director*	Vanaf 4 maart

We hanteren één heldere kernboodschap vanuit de organisatie naar buiten en we maken gebruik van een unieke woordvoerderstrategie per type stakeholder

We hanteren één duidelijke kernboodschap gefocust op kwalitatief goede en toekomstbestendige jeugdzorg…

'Pluryn laat geen enkel kind vallen en gaat met elke jongere en familie/verwanten individueel in gesprek om te zoeken naar een maatwerkoplossing.

Een behandeltraject in de open jeugdzorg duurt gemiddeld negen maanden tot anderhalf jaar. In de JZ+ stromen jongeren na gemiddeld drie tot zes maanden door naar een andere zorgvorm.

Omdat Pluryn geen nieuwe jongeren meer plaatst in Hoenderloo en Deelen betekent dit dat een aanzienlijk deel van de in totaal ca. 200 jongeren komend jaar zoals gepland doorstroomt naar passende vervolgopvang.

Dat kan zijn: thuis, in de eigen regio, een passende andere voorziening zoals gezinswonen, een specialistisch behandelcentrum van Pluryn of een andere zorgaanbieder.'

…en we gebruiken een specifieke woordvoerderstrategie in de communicatie met onze interne en externe stakeholders

Stakeholder	Woordvoerderstrategie
Intern: RvT, COR, CCR	Doel: informeren, betrekken, behoud vertrouwen (toekomstbestendig, kwaliteit van zorg) Strategie: proactief, visionair/realistisch/feitelijk, officiële berichtgeving
Collega jeugdzorginstellingen	Doel: informeren, behoud vertrouwen (toekomstbestendig, kwaliteit van zorg) Strategie: just-in-time, visionair/realistisch, persoonlijk contact en nieuwsbrief
Jongeren en ouders Hoenderloo	Doel: informeren, betrekken, geruststellen, vertrouwen (kwaliteit zorg, goede oplossing) Strategie: proactief, persoonlijk bericht, maatwerkgesprek, reguliere communicatie, voortgangsupdate, speciaal service/telefoonnummer, website-Q&A
Externe stakeholders jeugdzorg-algemeen	Doel: informeren, betrekken, behoud vertrouwen (toekomstbestendig, kwaliteit van zorg) Strategie: proactief, visionair, persoonlijk contact
Externe stakeholders jeugdzorg-inkopers	Doel: informeren, betrekken, behoud vertrouwen (toekomstbestendig, kwaliteit van zorg) Strategie: proactief, visionair, periodieke update en nieuwsbrief
Ouders van cliënten Hoenderloo – Toekomst jeugdzorg	Doel: betrekken, vertrouwen (in toekomstige jeugdzorg) Strategie: ouderbijeenkomst (discussievorm) per cluster (dus 5 a 6 keer) waarvoor ook interne behandelcoördinatoren en begeleiders worden uitgenodigd en externe personen/functionarissen zoals Minister Hugo de Jonge
Medewerkers Hoenderloo – Persoonlijke oplossing	Doel: informeren, betrekken, behouden (goede oplossing voor cliënt en medewerker) Strategie: proactief, persoonlijk bericht, belangstellingsregistratie, reguliere communicatie, intranet, nieuwsbrief, persoonlijke aandacht
Medewerkers IW50/ondersteunende diensten Pluryn breed	Doel: informeren, betrekken, behouden (persoonlijke gevolgen, wel/niet bezuinigingen) Strategie: proactief, reguliere communicatie, frequente update, intranet, nieuwsbrief, persoonlijke toelichting
Leveranciers	Doel: informeren, behoud vertrouwen (toekomstbestendig) Strategie: just-in-time, terughoudend, periodiek bericht
Branche- & Mediaorganisaties	Doel: informeren, geruststellen en overtuigen (juiste aanpak, toekomstperspectief) Strategie: just-in-time, terughoudend, persbericht

Risico en mitigerende acties: om onrust en onduidelijkheid bij m.n. medewerkers, cliënten en ouders te beperken, informeren we hen transparant en met hogere frequentie over relevante ontwikkelingen

Er blijft veel onduidelijkheid op de werkvloer over ontwikkelingen – dit kan leiden tot onrust en frustratie bij cliënten en werknemers

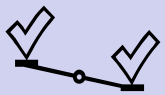
- De afstand tussen de directie en de werkvloer kan soms leiden tot onduidelijkheid en onjuiste verhalen i.c.m. de snelle ontwikkelingen binnen DHG
- Dit maakt het lastig voor cliënten en medewerkers om de ontwikkelingen te volgen, wat zich kan uiten in onrust en frustratie

Daarom informeren we stakeholders consequent en transparant, luisteren we naar signalen en voegen we OZJ toe aan gesprekken

- We verhogen de frequentie van communicatie naar de stakeholders – zo bespreken we de ontwikkelingen iedere maand met ouders en krijgen zij wekelijks de mogelijkheid om signalen aan te geven. Deze signalen worden besproken en uitkomsten worden teruggekoppeld
- Aan maandelijkse gesprekken met ouders wordt ook OZJ toegevoegd als onafhankelijke partij
- De Jongerenraad van DHG wordt uitgenodigd bij de werkgroep Jongeren om ook hier hun input te kunnen leveren

Appendix - monitoring

We volgen de voortgang en ontwikkelingen op kwaliteit, medewerkers en bedrijfsvoering nauwgezet tijdens de afbouw van activiteiten bij DHG om indien nodig tijdig te kunnen bijsturen

We monitoren de situatie bij DHG continu op 3 gebieden…	**…op basis van enkele objectieve KPI's**
 **Leefklimaat en de kwaliteit van zorg** aan onze jongeren tijdens de afbouw en uitstroom van zorg op de locaties van DHG	• Aantal (kwaliteits)incidenten • Aantal meldingen bij vertrouwenspersoon DHG • Aantal meldingen bij kwaliteitsregister V&V • Aantal dossiers gereed voor overdracht • Per jeugdige: geplande en gerealiseerde vervolgplek
 Tevredenheid van DHG-medewerkers en **doorstroom van DHG-medewerkers** binnen en buiten Pluryn	• Aantal herplaatste medewerkers • Aantal interne sollicitaties • Aantal langdurige zieken
 Balans tussen aantal cliënten en aantal medewerkers om **doelmatige bedrijfsvoering** te waarborgen	• Aantal cliënten in zorg en scholen (per groep) • Aantal benodigde medewerkers (per functiegroep) • Aantal vaste en tijdelijke medewerkers (per functiegroep)

Deze KPI's worden gerapporteerd aan de inspectie – exacte data en frequentie wordt in overleg vastgesteld

Appendix – evaluatie van eventuele doorstartopties

Managementsamenvatting

Op verzoek van stakeholders hebben we nogmaals kritisch gekeken naar mogelijkheden voor een (kleinschalige) doorstart op DHG-terrein

Naar aanleiding van het voorgenomen besluit tot afbouw hebben diverse stakeholders, waaronder het ministerie van VWS, Pluryn verzocht de opties voor een (kleinschalige) doorstart van een deel van de zorgactiviteiten op het terrein van DHG te verkennen

We hebben nogmaals kritisch gekeken naar welke jeugdzorgactiviteiten potentieel op de DHG-locaties kunnen worden aangeboden door Pluryn en deze geëvalueerd op 4 criteria: kwaliteit van zorg, ontwikkelingen in de vraag en in de sector, financiële haalbaarheid en praktische haalbaarheid. Daarnaast onderzoeken we ook of een externe partij eventueel (een deel van) de exploitatie van het terrein over kan nemen en zorgactiviteiten kan ontplooien.

Vanuit het perspectief dat een 'frisse start' zonder bagage uit het verleden randvoorwaardelijk is hebben we opties voor een doorstart verkend. Residentiele (jeugd)zorg op het DHG-terrein blijkt hierin geen haalbare optie.

De structurele kwaliteitsproblemen en financiële problemen van DHG zijn diep geworteld in onderliggende problemen in de cultuur die over een lange periode is ontstaan. Het is afgelopen jaren niet gelukt om deze cultuur te doorbreken en ook uit het recente operationeel verbeterplan blijkt dat de randvoorwaarden voor duurzaam kwalitatief en financieel herstel ontbreken binnen de organisatie. Daarom is het cruciaal om in elk scenario eerst de bestaande activiteiten op DHG-terreinen volledig af te bouwen om de bagage uit het verleden écht kwijt te raken en vanuit een schone lei activiteiten opnieuw op te kunnen starten.

(1) Voor alle mogelijke vormen van residentiele jeugdzorg blijkt een doorstart op het terrein van DHG niet haalbaar om verschillende redenen:

- Reguliere 3-milieu jeugdzorg is op kleine schaal niet kwalitatief goed te realiseren en sluit bovendien niet aan op huidige sectorontwikkelingen naar nieuwe zorgconcepten
- Een KIB ASS expertisecentrum is kwalitatief haalbaar en sluit aan op marktvraag, maar is waarschijnlijk niet haalbaar vanwege hoge investerings- en exploitatiekosten
- Gezinshuizen kunnen we kwalitatief goed exploiteren, maar vastgoedkosten zijn hoog, gezinsouders vinden is moeilijk en terreinhuizen passen minder bij marktvraag
- Zelfstandigheidstrainingen sluiten aan op de marktvraag, maar vereisen een passend lange-termijn woonperspectief dat niet op het DHG-terrein geboden kan worden

(2) Doorstart van geselecteerde zorgactiviteiten op andere Pluryn-locaties biedt kansen om kwalitatief goede concepten en expertise binnen Pluryn te behouden en tegelijkertijd de bagage uit het verleden kwijt te raken. Bovendien kunnen we reeds bestaande (over)capaciteit op andere locaties benutten en creëren we waar nodig nieuwe capaciteit die vernieuwende, kleinschalige zorgconcepten mogelijk maakt.

(3) Exploitatie van zorgactiviteiten op het DHG-terrein door een andere zorgverlener (bijvoorbeeld met een andere focus) hebben we verkend, waarbij er alleen vanuit een zorgverlener voor volwassenen- en forensische zorg uit Midden-Nederland voorzichtige interesse is getoond. Eerste verkennende gesprekken worden gevoerd. Hiervoor is het dus noodzakelijk dat DHG-activiteiten op DHG-locaties (volledig) worden afgebouwd.

Een doorstart op terrein van DHG blijkt vanuit meerdere perspectieven onhaalbaar – het transitieplan voor doorstart op andere Pluryn-locaties lijkt het meest logisch.

Op basis van de analyse van mogelijkheden lijkt het originele transitieplan (optie 2) nog steeds het beste scenario vanuit het perspectief van kwaliteit en continuïteit van zorg voor onze cliënten. Parallel lijkt het logisch om de oriënterende gesprekken te continueren met de externe partij in volwassenen- en forensische zorg over een eventuele (her)opbouw van activiteiten op het DHG-terrein.

Om volledige afbouw van activiteiten op DHG-locaties én een interne doorstart op andere Pluryn-locaties te realiseren moeten we de juiste afspraken kunnen maken met diverse (externe) stakeholders, waaronder vakbonden, banken, VWS en potentiele kopers voor het vastgoed. Hierbij is het van belang dat de opbrengst van de vastgoedverkoop voldoende is om de significante transitiekosten van €7-11m voor afbouw DHG én investeringen in de doorstart op andere locaties te kunnen dekken.

Vanuit het perspectief dat een volledig 'frisse start' randvoorwaardelijk is hebben we opties voor een doorstart verkend – residentiele (jeugd)zorg op het DHG-terrein blijkt hierin geen haalbare optie

Eerst volledig afbouwen van DHG-activiteiten is randvoorwaardelijk voor elke doorstartmogelijkheid om met de diepgewortelde problemen te kunnen breken

- Zoals omschreven in dit beslisdocument kampt DHG met structurele kwaliteitsproblemen en financiële problemen die diep geworteld zijn in onderliggende problemen in de cultuur die over een lange periode is ontstaan
- Ondanks ultieme inspanningen is het in de afgelopen jaren niet gelukt deze cultuur en gevolgproblemen succesvol te doorbreken
- Ook in de uitwerking van het meest recente operationele verbeterplan voor DHG van eind 2019 ('van achterstand naar voorsprong') werd duidelijk dat de minimale randvoorwaarden voor duurzaam kwalitatief en financieel herstel niet aanwezig zijn
- Instandhouding van bestaande zorgactiviteiten (ook in gewijzigde of kleinere vorm) zal daarom naar verwachting niet helpen om de fundamentele kwaliteitsproblemen op te lossen omdat oude cultuur en gewoonten blijven voortbestaan
- Daarom is het cruciaal om in elk scenario eerst de bestaande activiteiten op DHG-terreinen volledig af te bouwen om de bagage uit het verleden écht kwijt te raken
- Een eventuele (door)start op het terrein van DHG of elders binnen Pluryn kan dan met een volledig schone lei en vanuit de juiste uitgangspunten worden opgestart

Vanuit dit perspectief hebben we alle mogelijke opties voor een doorstart verkend, waaruit residentiele zorg op DHG-terrein geen realistische optie blijkt

	Kwaliteit van zorg	*Aansluiting marktvraag*	*Financiële haalbaarheid*	*Praktische haalbaarheid*
1 Residentiele zorg op DHG-terrein	*Uitgewerkt per sub-optie*			
1a Reguliere 3-milieu jeugdzorg	✗	✗	-	-
1b Expertisecentrum voor KIB-ASS	✓	✓	✗	✓
1c Gezinshuizen	✓	~	~	✗
1d Trainingshuizen	✗	✗	-	-
2 Interne doorstart binnen Pluryn	✓	✓	~	✓
3 Externe partij start op DHG-terrein	*(Invulling activiteiten op terrein door externe partij)*			

Reguliere 3-milieu jeugdzorg is op kleine schaal niet kwalitatief goed te realiseren en sluit bovendien niet aan op huidige sectorontwikkelingen naar nieuwe zorgconcepten

1a Reguliere 3 milieu jeugdzorg

24-uurs begeleiding in groepsverband door jeugdprofessionals i.c.m. behandeling door specialisten (gedragswetenschappers, psychiaters, AVG, paramedici, therapeuten en trainers)

Benodigde voorzieningen

- Min. 2 teams pedagogisch medewerkers, multidisciplinair behandelteam en behandelcoördinator
- Min. 5 orthopedagogische klimaten (t.b.v. op- en afschalen), meerdere typen speciaal (voortgezet) onderwijs en vrije tijd op terrein

Minimale schaal vanuit perspectief zorgkwaliteit[1]

Zorg: ca. 40 cliënten
(5 groepen met 7-8 cliënten)

Onderwijs: ca. 120-160 leerlingen (praktijkonderwijs of VMBO met 2+ profielen, resp.)

Criterium	Perspectief van Pluryn	
Kwaliteit van zorg	✗	• Grote verscheidenheid aan voorzieningen en hoge minimale schaal (voornamelijk door onderwijs) om juiste kwaliteit te kunnen leveren • Deze voorzieningen en voorgeschreven minimale schaal kunnen niet gerealiseerd worden binnen een kleinschalige doorstart en daarmee voldoet een kleinschalige doorstart niet aan kwaliteit van zorg
Aansluiting op marktvraag	✗	• Landelijk daalt de vraag naar 'traditionele' vormen gesloten en open 3 milieu jeugdzorg • Vanuit het perspectief van transformatieopgaven verwachten we dat deze trend verder doorzet en de vraag verschuift naar flexibelere vormen van jeugdzorg – huidig vastgoed sluit hier niet goed op aan
Financiële haalbaarheid	*Niet van toepassing*	
Praktische haalbaarheid	*Niet van toepassing*	

✓ Geen bezwaar ✗ Onoverkomelijk bezwaar ~ Significante uitdagingen

1) Financiële duurzaamheid/haalbaarheid is in deze minimale schaal nog niet meegenomen
Bron: richtlijnen en inschattingen Pluryn directie jeugdzorg en kwaliteit van zorg en innovatie (KZ&I)

Een KIB ASS expertisecentrum is kwalitatief haalbaar en sluit aan op marktvraag, maar is waarschijnlijk niet haalbaar vanwege hoge investerings- en exploitatiekosten

1b Expertisecentrum voor KIB-ASS

Kleinschalig expertisecentrum voor KIB ASS cliënten met gespecialiseerde jeugdprofessionals en behandelaren (gedragswetenschappers, psychiaters, AVG, paramedici, therapeuten en trainers)

Benodigde voorzieningen

- Min. 2 teams pedagogische medewerkers, multidisciplinair behandelteam en behandelcoördinator
- Orthopedagogisch klimaat gericht op ASS (meebewegend met cliënten), onderwijs en vrije tijd dichtbij
- Afschaalfaciliteit voor zelfstandig wonen
- Op afstand beschikbaar ambulant team

Minimale schaal vanuit perspectief zorgkwaliteit[1]

Zorg: ca. 60 cliënten (5 groepen met 9 cliënten intensief en 3 groepen met 6 cliënten zeer intensief)
Onderwijs: ca. 60-70 cliënten

Criterium	Perspectief van Pluryn	
Kwaliteit van zorg	✓	• We verwachten dat de benodigde voorzieningen en minimale schaal vanuit perspectief van zorgkwaliteit kunnen worden gerealiseerd binnen het expertisecentrum • We verwachten dat we passend onderwijs voor KIB ASS ook kleinschalig kunnen realiseren i.s.m. andere scholen (extern of De Beele)
Aansluiting op marktvraag	✓	• We zien een groeiende vraag naar het specialisme – daarnaast kan er een groep intern vanuit Pluryn worden verplaatst en heeft DHG veel ASS cliënten die kunnen worden gehuisvest in het expertisecentrum KIB ASS
Financiële haalbaarheid	✗	• De hoge investeringskosten voor opbouwen van een expertisecentrum op DHG-terrein kan Pluryn nu niet zelfstandig financieren • Pluryn krijgt al LTA-financiering voor 18 cliënten, maar er is meer financiering nodig om écht schaal te bereiken – dat lijkt momenteel niet haalbaar
Praktische haalbaarheid	✓	• We verwachten dat de bouw van het centrum en het werven van medewerkers niet voor problemen zal zorgen • Volledige nieuwbouw expertisecentrum lijkt echter logischer in nabijheid van terrein met residentiële zorg

✓ Geen bezwaar ✗ Onoverkomelijk bezwaar ~ Significante uitdagingen

1) Financiële duurzaamheid/haalbaarheid is in deze minimale schaal nog niet meegenomen
Bron: richtlijnen en inschattingen Pluryn directie jeugdzorg en kwaliteit van zorg en innovatie (KZ&I)

Gezinshuizen kunnen we kwalitatief goed exploiteren, maar vastgoedkosten zijn hoog, gezinsouders vinden is moeilijk en terreinhuizen passen minder bij marktvraag

1c Gezinshuizen

Kleinschalige, 24/7 professionele hulp in eigen gezin van gezinshuisouders op gebied van verzorging, opvoeding en begeleiding (minimaal één van de gezinshuisouders ontvangt hiervoor ook een inkomen)

Benodigde voorzieningen

- Huisvesting in de wijk t.b.v. inclusie in de maatschappij
- (Speciaal) onderwijs in de buurt
- Behandelcoördinator
- Ambulant jeugdhulp op indicatie

Minimale schaal vanuit perspectief zorgkwaliteit[1]

ca. 4-6 cliënten (1 huis)

Criterium	Perspectief van Pluryn	
Kwaliteit van zorg	✓	• We verwachten op kleine schaal kwaliteit te kunnen leveren, maar alleen voor specifieke doelgroep (niet voor meeste DHG-cliënten) • We verwachten voldoende sociale/maatschappelijke inclusie te kunnen realiseren door een kleine afstand tot het dorp (bij keuze voor DHG-vastgoedcluster 2 – zie appendix)
Aansluiting op marktvraag	~	• Het is onzeker of er voldoende behoefte is aan deze vorm van gezinswonen in landelijke gebied – er is vooral vraag naar gezinswonen in de wijk
Financiële haalbaarheid	~	• Deze optie brengt hoge kosten met zich mee: ofwel door hoge verbouwingskosten, ofwel door hoge impact op verkoopwaarde van resterend vastgoed
Praktische haalbaarheid	✗	• Vinden van 10 geschikte gezinsouders kost ca. 2 jaar (en mogelijk langer bij woningen op afgelegen locatie) • Gemeenten geven aan gezinshuizen alleen te steunen als deze in de wijk staan, niet op een terrein zoals DHG

✓ Geen bezwaar ✗ Onoverkomelijk bezwaar ~ Significante uitdagingen

1) Financiële duurzaamheid/haalbaarheid is in deze minimale schaal nog niet meegenomen
Bron: richtlijnen en inschattingen Pluryn directie jeugdzorg en kwaliteit van zorg en innovatie (KZ&I)

Zelfstandigheidstrainingen sluiten aan op de marktvraag, maar vereisen een passend lange-termijn woonperspectief dat niet op het DHG-terrein geboden kan worden

1d Trainingshuizen

Intensieve, individuele begeleiding om zelfstandige deelname aan samenleving te bevorderen door gevoel van competentie en vormgeving van eigen doelen en toekomst te stimuleren (ca. 10 weken)

Benodigde voorzieningen

- Trainer/ambulant begeleider
- Huisvesting in de wijk met perspectief op lange termijn verblijf
- Mogelijkheden voor onderwijs, werk en vrije tijd

Minimale schaal vanuit perspectief zorgkwaliteit[1]

ca. 40 cliënten (5 groepen met 7-8 cliënten)
óf ca. 7-8 cliënten i.c.m. leef- en behandelgroepen

Criterium	Perspectief van Pluryn
Kwaliteit van zorg	✗ • Bij deze training hoort een woonperspectief voor lange termijn – dit kan op het terrein niet geboden worden
Aansluiting op marktvraag	✗ • Voor categorie 18-27 jaar (tussen jeugd en volwassenen) is nog veel onvervulde vraag naar passende begeleiding, waarbij met name naar inclusie in de wijk en opbouw van een netwerk wordt gezocht – dit kan niet op DHG-terreinen
Financiële haalbaarheid	*Niet van toepassing*
Praktische haalbaarheid	*Niet van toepassing*

✓ Geen bezwaar ✗ Onoverkomelijk bezwaar ~ Significante uitdagingen

1) Financiële duurzaamheid/haalbaarheid is in deze minimale schaal nog niet meegenomen
Bron: richtlijnen en inschattingen Pluryn directie jeugdzorg en kwaliteit van zorg en innovatie (KZ&I)

Doorstart op andere Pluryn-locaties biedt kansen om kwalitatief goede concepten en expertise te behouden en tegelijkertijd de bagage uit het verleden kwijt te raken – wel hoge reorganisatiekosten

② Interne doorstart binnen Pluryn

Afbouw van activiteiten op DHG en doorstart van zorgactiviteiten waar voldoende vraag naar is op andere Pluryn-locaties. We benutten daar reeds bestaande capaciteit en creëren additionele capaciteit waar nodig

Benodigde voorzieningen

Afhankelijk van type zorg

Minimale schaal vanuit perspectief zorgkwaliteit[1]

Niet van toepassing omdat we gebruik maken van bestaande Pluryn-locaties waar benodigde voorzieningen al (deels) aanwezig zijn

Criterium	Perspectief van Pluryn	
Kwaliteit van zorg	✓	• We geloven dat we hiermee een frisse start kunnen maken en de huidige problemen omtrent kwaliteit kunnen doorbreken zonder dat cliënten (afkomstig uit het gehele land) daardoor verder van huis zijn • Daarnaast creëren we zo de mogelijkheid voor opschalen van alternatieve maatwerkoplossingen voor 3 milieu (incl. JZ+)
Aansluiting op marktvraag	✓	• Vraag naar residentiële 3 milieu capaciteit loopt terug – met interne doorstart op andere locaties verbeteren we ook daar de bezetting
Financiële haalbaarheid	~	• Afbouw van DHG-activiteiten zorgt voor €7-11m reorganisatiekosten (o.a. operationele afbouwkosten, frictiekosten personeel) • Dit vangen we op met verkoop van Pluryn-vastgoed en – indien nodig – tijdelijke liquiditeitssteun van VWS
Praktische haalbaarheid	✓	• We verwachten de cliënten op te kunnen vangen in huidige lege en bij te bouwen capaciteit met opbrengsten DHG-vastgoed

✓ Geen bezwaar ✗ Onoverkomelijk bezwaar ~ Significante uitdagingen

1) Financiële duurzaamheid/haalbaarheid is in deze minimale schaal nog niet meegenomen
Bron: richtlijnen en inschattingen Pluryn directie jeugdzorg en kwaliteit van zorg en innovatie (KZ&I)

We onderzoeken of een externe partij eventueel de exploitatie van het terrein over kan nemen en zorgactiviteiten kan ontplooien – hiervoor vinden verkennende gesprekken plaats

3 Externe partij start op DHG-terrein

Exploitatie van zorgactiviteiten op het DHG-terrein door een andere zorgverlener (bijvoorbeeld met een andere focus)

We hebben hiervoor verschillende opties verkend, waarbij er alleen vanuit een zorgverlener voor volwassenen- en forensische zorg uit Midden-Nederland voorzichtige interesse is getoond

N.B. Voor deze optie is het dus noodzakelijk dat de huidige zorgactiviteiten van Pluryn op DHG-locaties (volledig) worden afgebouwd conform het originele transitieplan voor DHG

Benodigde voorzieningen

De geïnteresseerde zorgverlener heeft aangeven mogelijk interesse te hebben om een voorziening met ca. 300 bedden en 25.000-30.000m^2 bruto vloeroppervlak op te bouwen:

- SG-LVB: 88-108 bedden
- Forensisch psychiatrisch (FPA): 94 bedden + 2 EBK
- Langdurig verblijf: 100-120 bedden

Vervolgstappen in het proces

Jan ‘20	Voeren verkennende gesprekken met externe partij over wensen en mogelijkheden	• Onderzoeken of DHG-terrein aansluit bij kansen die externe partij ziet voor mogelijke exploitatie
Apr ‘20	Aanleveren benodigde informatie aan externe partij	• Aanleveren informatie zodat externe partij plannen kan maken omtrent exploitatie van het terrein
Jul ‘20	Onderhandelen met externe partij	• Vaststellen van verkoopprijs i.s.m. externe partij o.b.v. taxatierapporten en de plannen van de externe partij
Okt ‘20	Opleveren (deel van) terrein in gewenste staat	• Overplaatsen (laatste) cliënten en inventaris naar andere locaties • Uitvoeren overige acties om terrein in juiste staat te krijgen

Appendix – Uitgebreide reacties stakeholders

Stakeholders hebben als reactie op de aanvraag advies aangeleverd op het beslisdocument (1/2)

Stakeholder	Reactie en vragen
CCR	• Het document omschrijft niet wat er gebeurt met cliënten die zowel bij Pluryn als elders geen plek kunnen vinden • Extra plaatsen JeugdzorgPlus lijken alleen voor eigen jongeren – gaat Pluryn ook iets betekenen voor de wachtenden? • Neemt Pluryn de eerdere beoordelingen van de inspectie mee in toekomstig beleid? • Hoe worden medewerkers van DHG voorbereid op een andere cultuur/werkwijze op andere locaties? • Hoe wordt kwaliteit van zorg gewaarborgd tot aan augustus? • Hoe gaat Pluryn goed personeel binden? • Het document beschrijft onvoldoende hoe Pluryn de tarieven voor behandeling aangepast gaat krijgen aan de kosten
Ouders DHG	• Het document geeft geen inzicht in afbouw onderwijs • Wat gebeurt er met de cliënten die nu door de opnamestop niet bij DHG terecht kunnen? • Er is onduidelijkheid over het aandeel cliënten dat natuurlijk uitstroomt en eventuele invloed hiervan op het plan en tijdpad • Hoe denkt Pluryn ouders te kunnen helpen een passende plek voor hun kind in de regio te vinden, wetende dat DHG voor velen 'last resort' was? • Hoe heeft de bezetting op DHG zich ontwikkeld in de laatste jaren? Is er sprake geweest van verschuiving binnen doelgroepen? • Hoe gaat Pluryn ontoereikende tarieven op andere locaties voorkomen? • Waarom is nooit overwogen het voltallige bestuur te ontslaan en te vervangen door goedkopere bestuurders, i.p.v. het ontslaan van middenmanagement en lager management? • Er is onduidelijkheid over inzet hoofden behandeling op interim basis • Wat is het operationele plan van aanpak voor de sluiting van de locatie? Hoe waarborgt u zorgkwaliteit en continuïteit in dit proces? Hoe wordt voldoende personeel behouden tijdens dit proces? • Hoe waarborgt Pluryn dat er daadwerkelijk langdurig passende plekken voor cliënten georganiseerd gaan worden binnen de organisatie? Is hier ook de juiste expertise met betrekking tot onderwijs en behandeling aanwezig? • Hoe zorgt Pluryn ervoor in samenwerking met collega-instellingen dat er geschikte locaties worden gevonden voor cliënten zonder passende plek binnen Pluryn? • In hoeverre spelen banken een rol in de beoogde sluiting van DHG? • Hoe ziet het meerjarenvastgoedplan eruit van Pluryn? • Hoe gaat Pluryn de communicatie in dit proces verbeteren om onduidelijkheid en onjuiste verhalen te voorkomen?

Stakeholders hebben als reactie op de aanvraag advies aangeleverd op het beslisdocument (2/2)

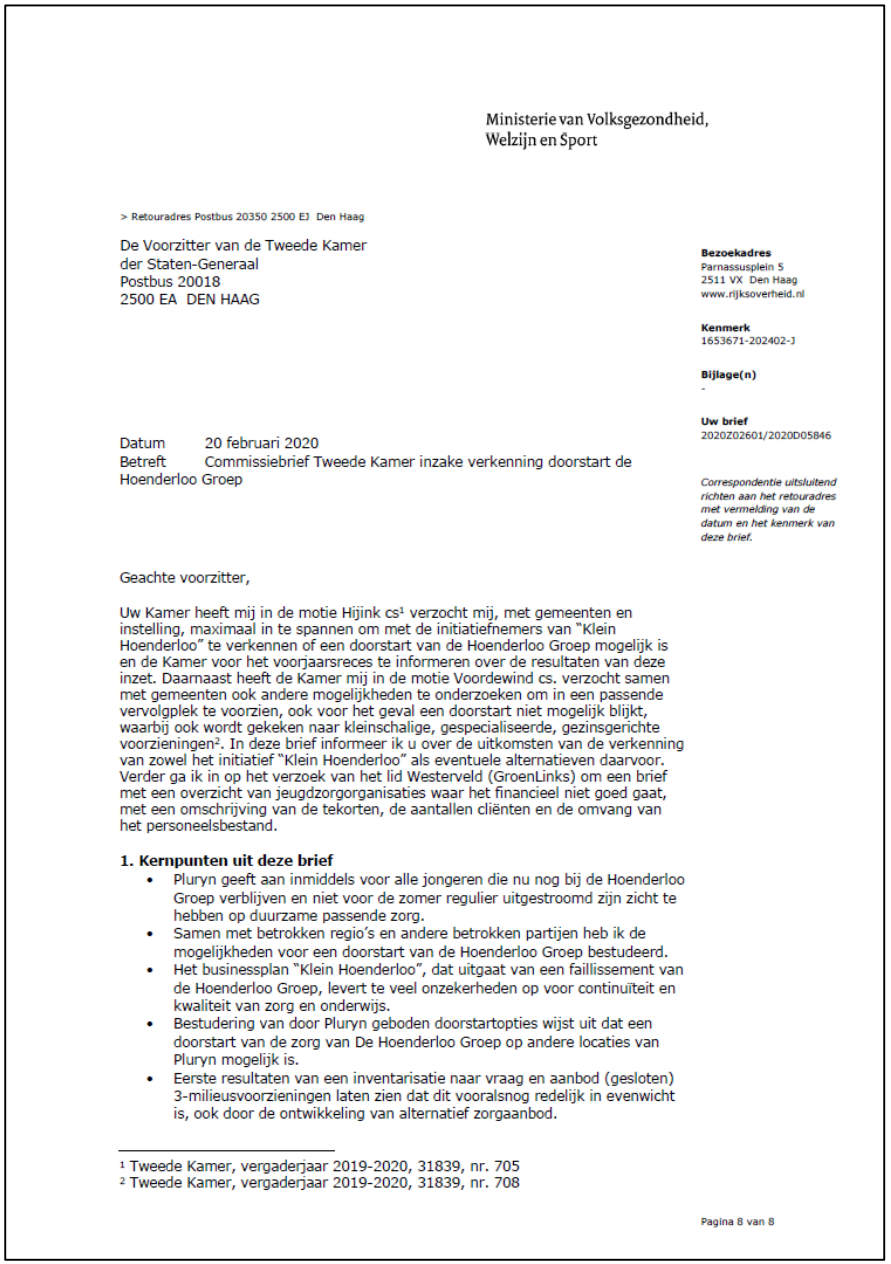
Stakeholder	Reactie en vragen
Regie-behandelaren	• Van leiding Pluryn moesten jongeren worden geplaatst, ondanks beperkte mogelijkheden en middelen Pluryn. Dit ontbreekt bij de aanleiding tot de problematiek • Wat wordt bedoeld met norminzet bij behandeling? Wordt dit afgestemd met de praktijk? • Plan tot sluiting is te veel gefocust op financiën, sluiting DHG is dan slechts symptoombestrijding (falend management is oorzaak) • Utgangspunt dient te zijn dat een kind maar 1 samenvoeging ondergaat in een half jaar - daarnaast grote inhoudelijke bezwaren inzake clustering • Wie is er verantwoordelijk bij calamiteiten? Wie is er dan verantwoordelijk voor communicatie?

IGJ	• Beschrijving van risico's ontbreekt in het document:
	  ○ Welke maatregelen zijn voorzien om voldoende medewerkers te garanderen?
	  ○ Wat zijn de gevolgen als een van de stakeholders het verzoek van Pluryn niet honoreert?
	  ○ Hoe creëert Pluryn draagvlak onder de medewerkers?
	• De rol en inzet van de gemeente ontbreekt
	• De monitoring is onvolledig – *geplande/gerealiseerde vervolgplek per jeugdige* en *aantal dossiers gereed voor overdracht* moeten hieraan worden toegevoegd
	• Ook actuele risico's en beoogde aanpak ontbreken

MR Hoenderloo College	• Wat gaat er gebeuren met het Hoenderloo College en wat betekent dit voor de medewerkers voor de komende periode en volgend schooljaar?
OR4	• Er ontbreekt vaak onderbouwing bij algemene constateringen • Onder welke voorwaarden is een doorstart wel mogelijk bij DHG? • Hoe wil Pluryn goed lopende onderdelen onder brengen in andere RvE's? • Wat zijn de alternatieven als de stakeholders het verzoek van Pluryn niet honoreren?
OR5	• Welke vacatures mogen wel ingevuld worden en welke niet? • Wat is het aantal personeel niet in loondienst actief bij ondersteunende diensten?

Appendix – Kamerbrief VWS

Kamerbrief VWS (1/8)



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

> Retouradres Postbus 20350 2500 EJ Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA DEN HAAG

Bezoekadres
Parnassusplein 5
2511 VX Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Kenmerk
1653671-202402-J

Bijlage(n)
-

Uw brief
2020Z02601/2020D05846

Correspondentie uitsluitend richten aan het retouradres met vermelding van de datum en het kenmerk van deze brief.

Datum 20 februari 2020
Betreft Commissiebrief Tweede Kamer inzake verkenning doorstart de Hoenderloo Groep

Geachte voorzitter,

Uw Kamer heeft mij in de motie Hijink cs[1] verzocht mij, met gemeenten en instelling, maximaal in te spannen om met de initiatiefnemers van "Klein Hoenderloo" te verkennen of een doorstart van de Hoenderloo Groep mogelijk is en de Kamer voor het voorjaarsreces te informeren over de resultaten van deze inzet. Daarnaast heeft de Kamer mij in de motie Voordewind cs. verzocht samen met gemeenten ook andere mogelijkheden te onderzoeken om in een passende vervolgplek te voorzien, ook voor het geval een doorstart niet mogelijk blijkt, waarbij ook wordt gekeken naar kleinschalige, gespecialiseerde, gezinsgerichte voorzieningen[2]. In deze brief informeer ik u over de uitkomsten van de verkenning van zowel het initiatief "Klein Hoenderloo" als eventuele alternatieven daarvoor. Verder ga ik in op het verzoek van het lid Westerveld (GroenLinks) om een brief met een overzicht van jeugdzorgorganisaties waar het financieel niet goed gaat, met een omschrijving van de tekorten, de aantallen cliënten en de omvang van het personeelsbestand.

1. Kernpunten uit deze brief

- Pluryn geeft aan inmiddels voor alle jongeren die nu nog bij de Hoenderloo Groep verblijven en niet voor de zomer regulier uitgestroomd zijn zicht te hebben op duurzame passende zorg.
- Samen met betrokken regio's en andere betrokken partijen heb ik de mogelijkheden voor een doorstart van de Hoenderloo Groep bestudeerd.
- Het businessplan "Klein Hoenderloo", dat uitgaat van een faillissement van de Hoenderloo Groep, levert te veel onzekerheden op voor continuïteit en kwaliteit van zorg en onderwijs.
- Bestudering van door Pluryn geboden doorstartopties wijst uit dat een doorstart van de zorg van De Hoenderloo Groep op andere locaties van Pluryn mogelijk is.
- Eerste resultaten van een inventarisatie naar vraag en aanbod (gesloten) 3-milieusvoorzieningen laten zien dat dit vooralsnog redelijk in evenwicht is, ook door de ontwikkeling van alternatief zorgaanbod.

[1] Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 31839, nr. 705
[2] Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 31839, nr. 708

Pagina 8 van 8

Kamerbrief VWS (2/8)

- In november 2019 heeft de Jeugdautoriteit een scan laten uitvoeren naar de financiële positie van aanbieders van complexe jeugdhulp. Over de uitkomsten heb ik uw Kamer destijds geïnformeerd. Aanvullend daarop is mij geen algemeen overzicht bekend van aanbieders met (dreigende) financiële problemen.
- De Jeugdautoriteit wordt in 2020 versterkt om continuïteitsproblematiek eerder in kaart te brengen en voert dit jaar verdiepend onderzoek uit op de uitkomsten van de eerdere scan.

2. Achtergrond

Op 2 december kondigde Pluryn aan voornemens te zijn de zorglocaties Hoenderloo en Kop van Deelen te gaan sluiten[3][4]. Als redenen voor de sluiting noemt Pluryn zorgen over de kwaliteit van de hulpverlening, de structureel slechte financiële resultaten van de Hoenderloo Groep en de wens om complexe zorg meer gezinsgericht en in de regio de organiseren. De sluiting van de zorglocaties leidt ertoe dat ook het erbij gelegen Hoenderloo College zal sluiten. Ik snap dat dit tot zorgen leidt bij de jongeren die bij de Hoenderloo Groep verblijven en hun ouders, alsook medewerkers. Continuïteit van zorg en onderwijs voor deze jongeren is cruciaal. Gemeenten, de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), de Inspectie van het Onderwijs, het ministerie van OCW, de Jeugdautoriteit en het ministerie van VWS zijn hierbij steeds vanuit hun eigen verantwoordelijkheid bij betrokken geweest.

Het vinden van duurzaam passende zorg voor de jongeren is maatwerk en gemeenten spraken direct na bekend maken van de voorgenomen sluiting met Pluryn af dat er zou worden gezocht naar oplossingen op maat en zo dichtbij en thuis mogelijk. Gezien de gewenste transformatiebeweging en de inspectierapporten van de IGJ stellen gemeenten/betrokken regio's vast dat, mits de sluiting conform afspraken verloopt en de sluiting van de Hoenderloo Groep bijdraagt aan het meerjarenherstelplan, de voorgenomen sluiting bijdraagt aan de transformatie en de realisatie van het gewenste zorglandschap.

De IGJ heeft sinds 2016 meermaals tekortkomingen geconstateerd wat betreft de kwaliteit van zorg bij de Hoenderloo Groep[5] en begrijpt de keuze van het bestuur van Pluryn om de Hoenderloo Groep te sluiten. Op dit moment doet de inspectie onderzoek naar de kwaliteit van de geboden hulp, beoordeelt het afbouwplan bij de Hoenderloo Groep en ziet actief toe op de zorgcontinuïteit.

Omdat ik vind dat er voor elk kind een maatwerkoplossing moet worden gevonden en dat deze jongeren en hun ouders zo snel mogelijk moeten weten waar zij aan toe zijn, heb ik, samen met gemeenten, met Pluryn afgesproken dat de zorgoverdracht moet gebeuren in nauw overleg met de jongeren zelf, hun

[3] 2019D52313
[4] Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 31839, nr. 703
[5] https://www.igj.nl/documenten/publicaties/2017/04/05/casusonderzoek-gelderland-suicide-kind
https://www.igj.nl/documenten/rapporten/2018/03/01/onderzoek-naar-gespecialiseerde-hulp-pluryn-de-hoenderloo-groep-aan-slachtoffers-loverboys-mensenhandel
https://www.igj.nl/documenten/rapporten/2019/04/09/hertoets-de-kwaliteit-van-de-gespecialiseerde-hulp-aan-vermoedelijke-slachtoffers-van-loverboys-mensenhandel-bij-pluryn-de-hoenderloo-groep
https://www.igj.nl/documenten/rapporten/2019/04/09/de-hoenderloo-groep-pluryn-deelen

Kamerbrief VWS (3/8)

ouders/voogd, gemeenten en andere jeugdhulpaanbieders. Pluryn blijft, tot het laatste kind, verantwoordelijk voor de continuïteit van zorg. Hetzelfde geldt voor de continuering van onderwijs. Geen kind mag buiten de boot vallen. Pluryn heeft mij gegarandeerd dat dat niet gebeurt. Daarnaast heb ik, net als gemeenten, gewezen op de noodzaak dit alles zorgvuldig en tijdig te communiceren met alle betrokkenen.

3. Inspanningen en ontwikkelingen sinds het AO
Tijdens het AO "financiële problemen bij diverse jeugdzorginstellingen" op 22 januari 2020 vroeg uw Kamer mij, mij samen met gemeenten en instelling, maximaal in te spannen om met de initiatiefnemers van "Klein Hoenderloo" te verkennen of een doorstart van de Hoenderloo Groep mogelijk is. Op 27 januari heb ik de initiatiefnemers van 'Klein Hoenderloo' samen met andere stakeholders bijeengeroepen voor een overleg over het plan "Klein Hoenderloo". Daarnaast heb ik Pluryn verzocht serieus na te denken over doorstartmogelijkheden en deze met spoed uit te werken. Ook sprak ik met Pluryn af dat ondertussen doorgewerkt zou worden aan het afbouwplan van de Hoenderloo Groep zodat dit traject geen vertraging en aanvullende onzekerheid op zou leveren voor de jongeren van de Hoenderloo Groep. De continuïteit van zorg alsmede onderwijs moet namelijk te allen tijde en in elk scenario geborgd blijven. Tegelijkertijd beloofde Pluryn, conform de motie Hijink-Westerveld[6], geen onomkeerbare stappen te nemen in de sluiting van de Hoenderloo Groep. Tot slot heb ik KPMG gevraagd alle plannen onafhankelijk te toetsen, waarbij de continuïteit van Pluryn als geheel zouden worden meegewogen.

Gedurende dit proces liet Pluryn weten inmiddels zicht op duurzame passende zorg te hebben voor alle jongeren die nu nog bij de Hoenderloo Groep verblijven. De meeste jongeren stromen voor het moment van sluiting regulier uit omdat de behandeling is afgerond. Voor ca. 40 jongeren ligt de verwachte uitstroomdatum na 1 augustus (in verband met afronding van het schooljaar). Met een deel van deze ouders is Pluryn inmiddels in gesprek over een vervolgplek binnen of buiten Pluryn. Met de overige ouders zijn gesprekken gepland in februari of de eerste week van maart. Deze ouders hebben vorige week een brief gekregen waarin een, volgens Pluryn, passend aanbod staat voor een vervolgplek. Of een vervolgplek inderdaad passend is, wordt besproken in de geplande gesprekken. Bij de gesprekken zijn ook de betreffende gemeenten en (indien van toepassing) de voogden uitgenodigd.

4. Klein Hoenderloo
Op 22 januari 2020 ontving ik een concept businessplan voor de doorstart van de Hoenderloo Groep van de initiatiefnemers van "Klein Hoenderloo". De initiatiefnemers willen van "Klein Hoenderloo" een expertise- en behandelcentrum met een regionaal en bovenregionaal aanbod maken. Dit willen ze realiseren door (delen van) de Hoenderloo Groep over te nemen na een faillissement van de Hoenderloo Groep. Een faillissement was niet voorzien in de plannen van Pluryn.

Zoals toegezegd aan uw Kamer heb ik mij maximaal ingespannen dit voorstel te laten onderzoeken op haalbaarheid, kwaliteit en uitvoerbaarheid. Snel na het overleg met uw Kamer heb ik op 27 januari 2020 overleg gehad met de initiatiefnemers, samen met de stakeholders: gemeenten, Pluryn, Jeugdautoriteit, de IGJ (schriftelijk), de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van OCW.

[6] Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 31839, nr. 706

Kamerbrief VWS (4/8)

Tijdens dit oriënterende overleg gaven de initiatiefnemers nadere toelichting en ontvingen zij van de betrokken partijen vragen ter verheldering en suggesties tot verbetering. Na aanpassing van het concept businessplan en een extra, schriftelijke ronde van verhelderende vragen hebben betrokken partijen elk vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid het voorliggende businessplan beoordeeld. Ook KPMG beoordeelde het businessplan. Op 17 februari hebben gemeenten de initiatiefnemers, Pluryn, VWS en KPMG uitgenodigd om bevindingen te delen en nogmaals van gedachten te wisselen. Op 20 februari sprak ik de initiatiefnemers "Klein Hoenderloo" persoonlijk. Hierbij heb ik waardering uitgesproken voor de moed om in een lastige situatie met een plan te komen voor verbetering. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies.

Continuïteit van zorg
Gedurende een faillissementsperiode kan het voor jongeren, ouders en medewerkers onzeker zijn hoe de zorgverlening wordt voorgezet. Het is denkbaar dat zorgpersoneel haar werkzaamheden neerlegt of vroegtijdig overstapt naar een nieuwe werkgever. Bij instellingen die werken met een grote hoeveelheid ingehuurd personeel, zoals de Hoenderloo Groep, bestaat daarnaast het risico dat personeel niet-in-loondienst wegblijft omdat zij niet langer doorbetaald krijgen. De kwaliteit en veiligheid van de na faillissement geleverde zorg kan daardoor onder druk komen te staan. In het specifieke geval van Pluryn is het ten slotte zeer waarschijnlijk dat het faillissement scenario van de Hoenderloo Groep ook leidt tot een verslechtering van de reeds precaire financiële positie van Pluryn als geheel, waarmee de zorg aan meer dan 7000 cliënten in gevaar kan komen.

Hoewel er begrip is voor het feit dat de initiatiefnemers geen bedrijfsgevoelige informatie bloot kunnen geven, lieten genoemde stakeholders unaniem weten dat het businessplan Klein Hoenderloo te weinig concreet blijft om (goed) te kunnen beoordelen. Het ontbreken van inhoudelijke en financiële onderbouwing van de plannen geeft onvoldoende zekerheid over de continuïteit van zorg en onderwijs.

Kwaliteit van zorg
IGJ en de Onderwijsinspectie hebben aangegeven zich, vanwege de beperkte uitwerking van de plannen, onvoldoende een beeld te kunnen vormen van de kwaliteit van de zorg en het onderwijs die Klein Hoenderloo straks zou willen bieden aan jongeren.

Residentiële jeugdhulp zo thuis mogelijk inrichten en organiseren
Aanbieders, gemeenten en het Rijk hebben de ambitie om ook als jongeren uit huis geplaatst worden, hun (gesloten) verblijf zo thuis mogelijk te organiseren. Doel daarvan is voorkomen dat jongeren veel verschillende hulpverleners zien, meer ruimte voor maatwerk, en minder kans dat jongeren elkaar negatief beïnvloeden. Daarom is het belangrijk dat gemeenten en aanbieders de alternatieven voor de zorg die nu door de Hoenderloo Groep geboden wordt, zoeken in kleinschalige, meer gezinsgerichte woonvormen.

5. Doorstart van de zorg van de Hoenderloo Groep op andere locaties van Pluryn
Op mijn verzoek heeft Pluryn nogmaals kritisch gekeken welke jeugdzorgactiviteiten potentieel door Pluryn kunnen worden aangeboden op de locaties van de Hoenderloo Groep. Vier mogelijkheden zijn onderzocht: 1) reguliere 3-milieus jeugdzorg, 2) een kleinschalig expertisecentrum voor jongeren

Kamerbrief VWS (5/8)

met autisme spectrum stoornissen, 3) gezinshuizen en 4) trainingshuizen. Deze mogelijkheden werden getoetst op vier criteria: kwaliteit van zorg, aansluiting op de behoefte, financiële haalbaarheid en praktische haalbaarheid. De conclusie van Pluryn is dat residentiele (jeugd)zorg (en daarmee onderwijs) op het terrein van de Hoenderloo Groep niet haalbaar is. KPMG onderschrijft deze conclusie. Geen van de alternatieven biedt een praktisch haalbare optie die leidt tot verbeterde kwaliteit van zorg, aansluitend op de zorgvraag en tegen verantwoorde kosten. Daarentegen blijkt een doorstart van de zorg van de Hoenderloo Groep op andere locaties wél mogelijk. Dit past in de beweging die de betrokken regio's voorstaan om te komen tot passende zorg dichtbij huis. Hiermee wordt de expertise omtrent complexe jeugdzorg binnen Pluryn behouden, wordt complexe zorg geconcentreerd op andere locaties (met betere bezetting en kwaliteit als gevolg) en kunnen jongeren die nu in zorg zijn bij de Hoenderloo Groep vervolgzorg krijgen op die locaties. Er zal ook vaak sprake zijn van nabij gelegen onderwijs. Of dat in alle gevallen zo is en of het ook passend is, moet nog worden bekeken.

6. Evenwicht vraag en aanbod (gesloten) 3-milieusvoorziening

De zorglocaties Hoenderloo en Kop van Deelen zijn 3-milieusvoorzieningen: woonvoorzieningen voor jongeren met complexe problematiek waarbij behandeling, onderwijs en vrije tijd op de locatie aanwezig zijn. Deze woonvoorzieningen kunnen open zijn zoals de accommodatie Hoenderloo of gesloten zoals de Kop van Deelen. In die laatste situatie hebben de jongeren die daar verblijven een machtiging gesloten jeugdhulp. Tijdens het AO "financiële problemen bij diverse jeugdzorginstellingen" op 22 januari 2020 hebben verschillende leden hun zorgen geuit over het feit dat nu niet bekend is of in Nederland in totaliteit vraag en aanbod in evenwicht zijn bij de (gesloten) 3-milieusvoorzieningen. Ik deel deze zorg. Want het is belangrijk dat voor jongeren die uithuisgeplaatst worden goede residentiele zorg beschikbaar blijft. Niet voor iedere jeugdige die uithuisgeplaatst moet worden is plaatsing in een pleeggezin of gezinshuis een passende oplossing. Dat wil, overigens niet zeggen dat goede residentiele jeugdzorg altijd een grootschalige woonvoorziening moet zijn zoals bijvoorbeeld bij de Hoenderloo Groep. We weten dat een deel van de jongeren weliswaar gebaat is bij residentiele opvang, maar dat het voor hen beter is dat dat in een kleinschalige woonvoorziening gebeurt. Om goed vraag en aanbod in kaart te brengen (zo mogelijk inclusief alternatieven voor de huidige wijze van residentiele jeugdzorg) heb ik opdracht gegeven voor een onderzoek. Daarmee geef ik invulling aan de afspraak met gemeenten dat ik hen bij hun coördinerende rol zal ondersteunen, bijvoorbeeld in het achterhalen van de benodigde informatie. Het onderzoek komt in maart beschikbaar. Ik zal u dan daarover informeren. Een aantal van de voorlopige uitkomsten kan ik nu al met u delen.

Op de peildatum van het onderzoek (3 februari 2020) is de beschikbare capaciteit gesloten jeugdhulp groter dan het aantal geplaatste jongeren. Van de beschikbare plaatsen waren er ruim 50 niet bezet. De voorlopige uitkomsten voor de open 3-milieusvoorzieningen laten een vergelijkbaar beeld zien. Er is een kwantitatief evenwicht. Om ook van een kwalitatief evenwicht te spreken moet de beschikbaarheid van de plaats ook samenvallen met het passend zijn van de groep en het behandelaanbod en zou dit zo mogelijk ook in de regio beschikbaar moeten zijn. Het kwantitatieve evenwicht is geen garantie dat er (direct) een passende leefgroep is voor iedere jongere die een machtiging gesloten jeugdhulp opgelegd krijgt. Dat verklaart waarom er op 3 februari 33 wachtenden voor gesloten jeugdhulp bekend waren bij de instellingen. Een dilemma bij het verder verbeteren van het evenwicht tussen vraag en aanbod is dat de aanbieders die

Kamerbrief VWS (6/8)

(tijdelijk) capaciteit uitgebreid hebben of willen uitbreiden afhankelijk zijn van het vinden van personeel. Dat betekent dat we de komende tijd de beschikbaarheid goed moeten blijven volgen.

7. Vervolgproces
Uit bovenstaande blijkt dat een doorstart van de expertise van de Hoenderloo Groep op andere locaties van Pluryn het meest reëel is. Pluryn kan verder met de door haar geplande zorgvuldige zorgoverdracht. In de context van alle genomen stappen is de verwachting dat Pluryn op 3 maart een definitief besluit zal nemen. Daarnaast gaat Pluryn een doorstart van de zorg van de Hoenderloo Groep organiseren door op andere locaties plaatsen te creëren, waarbij de specifieke expertise van de Hoenderloo Groep wordt meegenomen. Pluryn verwacht in totaal zo'n 80 à 90 nieuwe plaatsen te kunnen creëren in de open en gesloten jeugdzorg. Daarmee komen er ruim voldoende plaatsen voor de jongeren van de Hoenderloo Groep die niet voor 1 augustus uitstromen. Onder regie van de accounthoudende gemeente Utrecht, werken gemeenten regionaal en bovenregionaal samen met de RvB van Pluryn om tot goede afspraken te komen.

Ik vind het belangrijk dat de betrokken ruim 500 medewerkers (420 zorg, 80 onderwijs, 30 hoofdkantoor) – met kennis en kunde voor het verlenen van hulp aan een complexe doelgroep - voor de sector behouden blijven. Daarom is het goed dat Pluryn inzet op het behouden van personeel voor andere locaties en/of voor de jeugdzorg en het begeleiden van medewerkers van werk-naar-werk. Zo is er een speciale servicedesk ingericht, dat als aanspreekpunt fungeert voor alle medewerkers van de Hoenderloo Groep. Daarnaast is de Raad van Bestuur in constructief overleg met drie vakbonden. Er ligt een sociaal plan voor het zorgpersoneel dat in het najaar ondertekend is door Pluryn en alle vakbonden (inclusief de FNV). In recentelijk overleg met drie bonden (CNV, FBZ en NU91) is geconstateerd dat aanvullende afspraken niet nodig zijn. Met de onderwijsbonden wordt momenteel gewerkt aan een separaat sociaal plan voor de scholen van het Hoenderloo College.

Pluryn geeft aan zich in te zetten om bij de zorgoverdracht ook voor continuïteit van onderwijs te zorgen. In dit kader wordt ook zo veel mogelijk aangesloten bij het einde van het schooljaar. Onder het onderwijspersoneel is uiteraard ook grote bezorgdheid voor leerlingen en hun eigen werk, getuige geplande acties op 17 en 18 februari. Pluryn geeft aan dat het met het onderwijspersoneel alsmede de medezeggenschap en vakbonden in gesprek is om ook voor zoveel mogelijk onderwijspersoneel een nieuwe plek binnen Pluryn te vinden, bijvoorbeeld bij één van de andere onderwijsstichtingen.

8. Verzoek Tweede Kamer om beantwoording van specifieke vragen met betrekking tot financiële problemen van jeugdhulp instellingen
De vaste commissie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft mij op 12 februari 2020 verzocht om een brief met een overzicht van jeugdzorgorganisaties waar het financieel niet goed gaat, met een omschrijving van de tekorten, de aantallen cliënten en de omvang van het personeelsbestand[7]. Ik kan me de vragen van uw Kamer goed voorstellen. In Nederland moet iedere jeugdige kunnen rekenen op passende jeugdhulp. Bedreiging hiervan, bijvoorbeeld omdat een jeugdhulpaanbieder die cruciale jeugdhulp biedt financiële problemen heeft, moet tijdig gesignaleerd en aangepakt worden.

[7] 2020Z02601/2020D05846

Kamerbrief VWS (7/8)

Zoals nader uiteengezet in mijn brief van 15 januari 2020 over de financiële situatie bij jeugdzorginstellingen is de jeugdhulp een sector die nog in ontwikkeling is[8]. Dit geldt ook voor het opzetten van een systeem om goed en tijdig in beeld te krijgen als instellingen in financiële problemen dreigen te komen. De Jeugdautoriteit wordt daarom in 2020 versterkt om continuïteitsproblematiek eerder in kaart te brengen, eerder te interveniëren en te voorkomen. De Jeugdautoriteit voert op dit moment een verkenning uit naar het opzetten van een early warning systeem. Over de uitkomsten wordt uw Kamer voor de zomer geïnformeerd.

Kenmerk
1653671-202402-J

In november 2019 heeft de Jeugdautoriteit een eerste scan laten uitvoeren door Ernst & Young (EY) naar de financiële gezondheid van aanbieders van complexe jeugdhulp. De opdracht is uitgevoerd op basis van openbare gepubliceerde gegevens zoals jaarverslagen, jaarrekeningen en nieuwsberichten. Het onderzoek en de hierbij behorende werkzaamheden zijn niet uitgevoerd in het kader van een controle-of beoordelingsopdracht. EY concludeert dat de financiële positie van 40% van de onderzochte aanbieders hoog risicovol is. De uitkomsten van het onderzoek zijn in november naar uw Kamer gestuurd[9]. Evenwel is nader onderzoek naar de achterliggende factoren noodzakelijk om hier in concluderende vorm uitspraken over te doen. Om die reden voert de Jeugdautoriteit dit jaar verdiepend onderzoek uit op de uitkomsten van het onderzoek van EY. Onderdeel van het onderzoek zijn gesprekken met aanbieders waarvan de jaarrekening risico's laten zien, met als doel om deze risico's terug te brengen. Over de uitkomsten van het verdiepend onderzoek zal ik uw Kamer voor de zomer informeren. De Jeugdautoriteit zal de uitkomsten onder de aandacht brengen van gemeenten en aanbieders.

Op basis van de signalen van de Jeugdautoriteit wil ik in een eerder stadium en actief geïnformeerd worden bij dreigende discontinuïteit van cruciale jeugdhulp. Dit brengt mij in positie om regie te nemen als partijen er onderling niet uit dreigen te komen. Ik zal partijen dan aan tafel roepen, aanspreken op hun verantwoordelijkheden en hen oproepen zich maximaal in te spannen om de continuïteit van zorg voor de jongeren en hun gezinnen te waarborgen. In uitzonderlijke gevallen kan ik na advies van de Jeugdautoriteit zelfs een financiële bijdrage leveren op basis van de subsidieregeling 'Continuïteit cruciale jeugdzorg'. Hier zijn wel (strikte) voorwaarden aan verbonden, zoals het opstellen van een continuïteitsplan door de betreffende aanbieder in overleg met gemeenten.

Mede gezien de ontwikkelingen bij De Hoenderloo Groep is duidelijk geworden dat de continuïteit van weinig voorkomende en complexe jeugdhulp in de knel kan komen en daarmee de hulp aan kwetsbare kinderen en gezinnen. Met de decentralisatie is de schaal waarop het opdrachtgeverschap wordt uitgevoerd verkleind. Hierdoor is meer nabijheid en samenhang van zorg mogelijk, maar dit verhoudt zich niet altijd goed tot de noodzakelijke schaalgrootte van (zeer) complexe zorgvragen van specifieke jongeren en gezinnen. Instellingen die weinig voorkomende specialistische hulp bieden hebben meerdere gemeenten als financier (vaak tientallen), terwijl de belangen van individuele gemeenten bij continuïteit van een specifieke instelling soms beperkt zijn. Een niet-vrijblijvende manier van (boven-) regionaal samenwerken van gemeenten is nodig om de continuïteit van specifieke vormen van jeugdhulp, jeugdbescherming en

[8] TK 2019-2020 31839, nr. 703
[9] TK 2019-2020 31839, nr. 699

Kamerbrief VWS (8/8)

jeugdreclassering te borgen. Ik zie dat er nu een goede samenwerking ontstaan is op boven-boven regionaal niveau vanuit de coördinerende regio Utrecht Stad rondom Pluryn. Betrokken regio's slagen er op deze wijze in om tot afspraken met Pluryn te komen en het proces rondom de Hoenderloo Groep in banen te leiden.

Kenmerk
1653671-202402-J

Concluderend is er geen algemeen overzicht van aanbieders met (dreigende) financiële problemen. Met mijn brief van 15 januari 2020 heb ik uw Kamer geïnformeerd over jeugdhulpaanbieders die financiële steun hebben gehad in 2019 en die (dreigen te) gaan sluiten. Afgezien van de scan van EY is mij geen algemeen overzicht bekend van aanbieders met (dreigende) financiële problemen. Ik ben overigens ook van mening dat het voor jongeren, ouders en medewerkers kwetsbaar is om een dergelijk overzicht van specifieke aanbieders openbaar te maken. Het risico is reëel dat dit bij hen en bij de opdrachtgevers van betreffende aanbieders (gemeenten) gevoelens van onrust eerder versterkt dan wegneemt. Zodoende kan de continuïteit van zorg mogelijk verder in het geding komen. Daarnaast kan ik niet openbare informatie over de financiële positie van specifieke aanbieders ook om redenen van bedrijfsgevoeligheid niet verstrekken. Uiteraard verwacht ik wel van aanbieders dat ze tijdig maatregelen nemen om eventuele financiële problemen te voorkomen en, wanneer dit niet lukt, met betrokken stakeholders zoals gemeenten (inkopers) in overleg gaan over een oplossing.

Ik heb afspraken gemaakt met de VNG en BGZJ over een escalatieprocedure waarbij de accounthoudende regio acteert naar andere regio's bij risico's van discontinuïteit, zoals nader uiteengezet in mijn brief van 15 januari 2020. Als dit niet tot een oplossing leidt, zal het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ) in actie komen. Als het OZJ geen soelaas biedt, kan geëscaleerd worden naar de Jeugdautoriteit. Om beter zicht te krijgen op early warning wordt de Jeugdautoriteit versterkt. Dit brengt mij in positie om regie te nemen en, waar nodig, tijdelijke liquiditeitssteun te verstrekken op grond van de subsidieregeling 'Continuïteit cruciale jeugdzorg'. In maart 2020 zal ik uw Kamer nader informeren over mijn beleidsvoornemens om de jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering beter te organiseren, inclusief de doorontwikkeling van de Jeugdautoriteit.

Hoogachtend,

de minister van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport,

Hugo de Jonge