



KPMG Accountants N.V.
National Practice
Postbus 6153
9702 HD Groningen

Leonard Springerlaan 29
9727 KB Groningen
Telefoon (050) 522 2111
www.kpmg.nl

Groningen, 18 oktober 2023

Betreft: Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Geachte heer Schultz,

Voor Jeugdhulp Friesland is een Bedrijfsanalyse uitgevoerd in de periode april t/m augustus 2023. De resultaten uit dit onderzoek heeft KPMG beschreven in het rapport 'Bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland' d.d. 18 oktober 2023.

De uitgevoerde analyses en beschrijvingen in dit rapport bevatten bedrijfs- en concurrentiegevoelige informatie van Stichting Jeugdhulp Friesland (hierna: JHF). Daarom heeft het Sociaal Domein Fryslân (hierna: SDF) het verzoek gedaan een openbaar publiceer- en verspreidbare notitie op te stellen met hierin de uitkomsten uit het rapport (op hoofdlijnen) zonder enige bedrijfs- en concurrentiegevoelige informatie van JHF.

JHF heeft een individuele conceptrapportage ontvangen met de bevindingen van het uitgevoerde onderzoek (d.d. 21 september 2023). Dit document is in gezamenlijkheid met deze publieksversie integraal onderdeel van het uitgevoerde onderzoek.

1. Aanleiding en beschrijving uitgevoerde werkzaamheden KPMG

Over het jaar 2022 heeft JHF een negatief exploitatieresultaat behaald van EUR 2,5 mln. op een totale (Jeugdwet) omzet van circa EUR 50 mln. (t.o.v. EUR 3,2 mln. negatief resultaat in 2021). Het negatieve resultaat en druk op de liquiditeit heeft ervoor gezorgd dat JHF een melding (early-warning) heeft gedaan bij de Jeugdautoriteit. JHF geeft aan dat de opbrengsten voor de Jeugdwet zijn gedaald voornamelijk door een lagere lumpsum voor de Hoog Specialistische Jeugdhulp (HSJ) ¹.

Eén van de belangrijkste opdrachtgevers voor JHF is het SDF. Vanuit deze gezamenlijke samenwerking heeft het SDF aangegeven open te staan voor verkenning hoe JHF kan worden geholpen om deze bedrijfskritische situatie het hoofd te kunnen bieden. Waarbij de behoefte is om allereerst duidelijk beeld te hebben bij de huidige financiële situatie van de organisatie en de wijze waarop de zorg en bedrijfsvoering is georganiseerd. Eveneens is ook de samenwerking met SDF en de tariefbepaling vanuit SDF object van onderzoek, zonder hierbij een volledig kostprijsonderzoek uit te voeren ter validatie van de huidige tarieven.

Dit met als doel om vanuit dit beeld toe te werken naar mogelijke (tijdelijke dan wel structurele) maatregelen die JHF (eventueel in gezamenlijkheid met het SDF) kan treffen voor het realiseren van een (financieel) gezonde bedrijfsvoering om als basis te dienen voor voldoende borging van de kwaliteit geleverde zorg en veiligheid voor de Jeugdigen naar de toekomst toe.

Wij hebben voor de bedrijfsanalyse zowel een kwantitatieve- als een kwalitatieve analyse uitgevoerd om antwoord te geven op volgende hoofdvraag:

“Voert Jeugdhulp Friesland de verschillende contracten met Sociaal Domein Fryslân (de Friese gemeenten) goed uit met de vereiste kwaliteit en met een goede bedrijfsvoering? Indien nee, op welke wijze kan dit dan wel bereikt worden?”

¹ Jaarstukken 2021 Stichting Jeugdhulp Friesland, 31 mei 2022

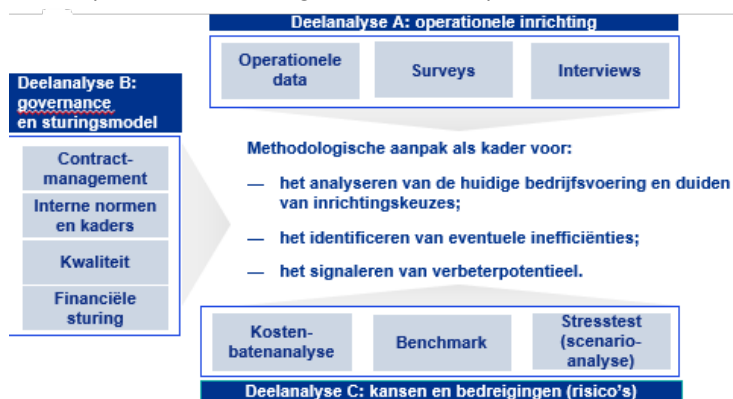
Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

Het onderzoekskader voor de bedrijfsanalyse bestaat uit drie deelanalyses als methodologische aanpak, bestaande uit:

- A. een analyse naar operationele inrichtingskeuzes die betrekking hebben op hoe de zorg- en bedrijfsvoering van JHF is georganiseerd;
- B. de governance en het sturingsmodel binnen JHF; en
- C. de (financiële en organisatorische) kansen en bedreigingen (risico's) die hieruit volgen.



Om bovenstaande onderzoeksvraag te beantwoorden zijn deelanalyses uitgevoerd op verschillende focusgebieden:

- zorgverlening (inzet zorgpersoneel, zorgcapaciteit en geleverde productie, hoofd- en onderaannemerschap, et cetera);
- bedrijfsvoering (ondersteunende en administratieve organisatie en processen);
- financiën (vastgoed, risico's en bedrijfsresultaat);
- beleid en kwaliteit (contractmanagement, norm verantwoorde werktoedeling SKJ, kwaliteitskader en innovatie).

1.1 Reikwijdte van het onderzoek

Tot de scope van dit onderzoek behoren onderstaande punten:

- de behandeling en/of begeleiding voor cliënten van de regio SDF, te weten voor:
 - specialistische jeugdhulp
 - hoog specialistische jeugdhulp
 - spoed voor jeugd (crisis)
 - pleegzorg
- in de kwalitatieve analyse is dossieronderzoek uitgevoerd, dit betreft specifieke cliënten die als 'complex' zijn gekenmerkt en representatief zijn voor deze doelgroep (denk aan afgegeven indicaties, behandelplannen, verleende zorguren, et cetera). Deze data is door JHF gedeeld met KPMG op cliëntniveau. Dit is op zodanige wijze gedaan dat de data niet herleidbaar is naar betreffende individuele personen (geanonimiseerd).

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

1.2 Analyse boekjaar 2022

Het boekjaar 2022 is voor ons de basis geweest van waaruit wij onze analyse hebben gemaakt. In onderstaande opstelling is het exploitatieoverzicht van JHF weergegeven over 2022, opgesplitst naar het SDF-aandeel en 'overig', tezamen de gehele JHF exploitatie.

	Totaal contract SDF	Totaal 'overig'	Totaal JHF
OPBRENGSTEN			
Zorgopbrengsten	45.899.611	5.206.333	51.105.944
Overige opbrengsten	2.187.947	248.176	2.436.123
TOTAAL OPBRENGSTEN	48.087.558	5.454.509	53.542.067
KOSTEN			
Personeel	29.862.601	2.439.640	32.302.241
Voeding	238.471	45.802	284.273
Hotelmatig	-	-	-
Algemeen	2.117.335	234.009	2.351.344
Cliëntgebonden	10.629.208	1.174.151	11.803.359
Terrein- en gebouwgebonden	1.827.227	205.040	2.032.267
Afschrijving, huur, rente	1.164.201	128.224	1.292.425
Overhead decentraal	3.984.780	1.746.141	5.730.921
TOTAAL KOSTEN	49.823.823	5.973.008	55.796.831
RESULTAAT	-1.736.265	-518.499	-2.254.764

Tabel 1. Exploitatieresultaat 2022 Jeugdhulp Friesland opgesplitst naar contract SDF en overig

1.3 Reeds ingezette ontwikkelingen JHF

In 2022 is de verslechtering van het resultaat van Jeugdhulp Friesland in een stroomversnelling geraakt. Door te starten met het project Samen Sûn (Slim Fitter) is Jeugdhulp Friesland zelf al hard aan de slag om deze neerwaartse trend te keren. De eerste stappen richting het intern op orde brengen van de bedrijfsvoering worden door JHF gezet. Als onderdeel hiervan wordt grondig gekeken naar de interne bedrijfsvoering. Zo is er een herstelplan geschreven met als titel 'Doen waarvoor we betaald worden'. In dit herstelplan geeft JHF inzicht in hoe het bestuur en management verwacht te komen tot een gezonde economische huishouding. Om dit te kunnen realiseren zijn er verschillende verbeterinitiatieven gestart (o.a. minder inzet van zorg gerelateerde PNIL en inkoop optimaliseren) waar concrete acties aan zijn gekoppeld. Uiteraard zijn de lopende initiatieven vanuit JHF betrokken in het onderzoek van KPMG.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

2. Belangrijkste observaties onderzoek KPMG

Vanuit ons onderzoek zien we diverse hoofdobservaties, welke hieronder zijn beschreven:

1. JHF leidt al enkele jaren verlies, als gevolg hierdoor komen diverse ratio's onder druk te staan, dit zien we terug bij de liquiditeit maar ook ten aanzien van 'leencapaciteit'. Investerings in de eigen organisatie, maar ook in onderhoud van het vastgoed zijn noodzakelijke investeringen die aanstaande zijn. Kortom JHF bevindt zich in **financieel zwaar weer**. JHF probeert inmiddels deze neerwaartse spiraal om te buigen door verschillende initiatieven en verbetermaatregelen door te voeren.
2. Grote potentie voor JHF om bij te sturen zit op het **perceel Ambulant**. Binnen het perceel zien we het volgende:
 - a) De sturing op ingezette zorg in relatie tot de afgegeven beschikking is onvoldoende;
 - b) Er wordt meer zorg geleverd dan je op basis van de beschikking zou verwachten;
 - c) Er is sprake van een hoog ziekteverzuim;
 - d) Hoog percentage Personeel Niet in Loondienst (mede door hoog ziekteverzuim)
 - e) Als collectief wordt de doelstelling ten aanzien van productiviteit niet gehaald, ondanks dat er meer zorg wordt geleverd dan je zou verwachten (ad b)
 - f) Er is ongeveer 15 fte 'ruimte', welke ingezet kan worden om 'meer te doen', en daarmee wachtlijsten weg te werken, dan wel als boventallig te beschouwen.
3. Het percentage **overhead** (exclusief vastgoed) van JHF is in de huidige situatie 39,3% ten opzichte van de personele kosten van de percelen 1 t/m 4 (incl. PNIL). In absolute zin bedraagt de overhead EUR 10,3 miljoen. Op basis van benchmarkdata blijkt dat de gemiddelde opslag voor overhead- en overige kosten in de jeugdzorgsector 32,3% bedraagt. In de financiële doorrekening zijn bijsturingsmaatregelen aan de hand van verschillende scenario's doorgerekend (best case: meest optimistische scenario, real case: meest waarschijnlijke scenario en worst case: meest pessimistische scenario). In het 'real-case' scenario is uitgegaan van een reductie van overheadkosten van 3%. Op basis van een ingroeiscenario kan per 2026 EUR 308.000 aan kosten gereduceerd worden.
4. Eén van de redenen voor de relatief hoge overhead is de taak die JHF vervult binnen het zorglandschap zoals het zelf noemt als 'systeemaanbieder'. Systeemtaken worden gekenmerkt als additionele taken die belegd zijn bij JHF bovenop de reguliere zorgverlening. SDF herkent dat binnen het zorglandschap een dergelijke rol wordt ingevuld door JHF (bijv. voor opleiding en expertise, coördinatie). Hiertoe behoort ons inziens niet de additionele taken voor het organiseren van taken rondom hoofd- en onderaannemerschap (wat bij aanbieders is belegd en niet bij SDF). Immers is dit een taak die verschoven is van gemeenten naar zorgaanbieders en hierin is een "systeemaanbieder" niet onderscheidend. Hier moeten de tarieven toereikend voor zijn. Het gaat vooral om extra uren vanuit JHF welke

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

belangrijk zijn in het stelsel, maar niet 1 op 1 te verbinden zijn aan een individuele client. JHF heeft deze taken nader gespecificeerd inclusief de daarmee gemoeide kosten en aangeleverd bij SDF. Gesprekken hierover zijn gestart. Dit leidt mogelijk tot een extra vergoeding vanuit SDF aan JHF.

5. JHF heeft een externe partij opdracht gegeven om een spendanalyse uit te voeren. De details van deze spendanalyse zijn niet gedeeld met KPMG. De uitkomsten zijn weergegeven in het 'Herstelplan: Doen waar voor we betaald worden' en worden als gegeven beschouwd. Op basis van deze spendanalyse is een **besparingspotentieel op de kosten van inkoop** tot stand gekomen, met een maximaal haalbaar potentieel van EUR 400.000, reëel is wellicht EUR 300.000 verstandiger om aan te houden. Besparingspotentieel zien we in ieder op het vlak van m2 kantoorhuisvesting en het aantal locaties.
6. Voor de inhuur van **onderaannemers** is op dit moment binnen JHF (nog) onvoldoende (volledig) beeld in hoeverre dit op een uniforme en gelegitimeerde wijze gebeurt. Anders dan dat wordt uitgegaan van de 'professional judgement' die een regiebehandelaar hierin maakt voor de nut en noodzaak om een onderaannemer in te zetten. Het mandaat voor externe inhuur is belegd op het niveau van de regiebehandelaar. Het inhuren van de onderaannemers geeft financieel risico voor JHF doordat geen afslag wordt ingehouden in het tarief wat een onderaannemer ontvangt. Daardoor ontbreekt ook een stuk dekking voor JHF bijvoorbeeld van indirecte kosten voor de geleverde zorgproductie die wordt geleverd door de onderaannemer.
7. JHF maakt deel uit van een **consortium**, van waaruit voor de drie noordelijke provincies HSJ wordt geboden. Een belangrijke opgave binnen het consortium is een transitie van intramurale zorg naar ambulante zorgverlening. De praktijk is dat de aanbieders in het consortium hier minder snel (en ook met verschillend tempo) in acteren dan vanuit de hoogte van het lumpsumbedrag is ingestoken. Er ontstaat dan een tekort op de lumpsum, tenzij er minder ambulante trajecten worden opgestart, waarmee binnen de lumpsum de 'tekorten' op het intramurale deel worden opgevangen. SDF ziet dit risico ook.
8. Locatie **Woodbrookers** is onderdeel van dit consortium. Een locatie waar plek is voor 64 cliënten. Op dit moment zijn er slechts 8 kinderen. Dit leidt er toe dat de kostprijs per plek explosief toeneemt. Veel kosten hebben een vast karakter, vooral rondom huisvesting. Voor de vaste kosten van Woodbrookers zijn er afspraken gemaakt tussen SDF en JHF over de frictiekosten als gevolg van deze leegstand. Wij hebben als onderdeel van dit onderzoek niet de hoogte van het frictiebedrag getoetst, dit is voor ons als een gegeven beschouwd. De verwachting is dat in hoofdzaak zal gaan ter dekking van structurele kosten. Voor JHF is het van belang ook zelf, los van consortium, beleid te maken op alternatieve aanwending van de leegstand op locatie Woodbrookers. De bijdrage in frictiekosten kan niet als structureel worden gezien. Om te komen tot dergelijke beleidsscenario's (vastgoed beleid) is er wel helderheid nodig vanuit o.m. SDF over de toekomstige vraag aan JHF. Hier ligt een gezamenlijk actiepoint om op korte termijn richting aan te gaan geven. Aspecten rondom

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

kwaliteit van zorg en veiligheid ten aanzien van de locatie Woodbrookers vallen buiten de scope van dit onderzoek.

9. De volgende observaties komen naar voren bij het **analyseren van de huidige SJH-tarieven**: De tarieven zijn in 2017 tot stand gekomen op basis van het gemiddelde DBC-uurtarief Jeugdzorg NL in 2015 en 2017. Aangezien de basis voor de tarieven een aantal jaar terug tot stand gekomen, ontstaat er een mogelijk risico dat een tarief na verloop van tijd af gaat wijken van de kosten, zoals een aanbieder deze 'in de praktijk' ervaart. Zeker als sprake is van specifieke kostenontwikkelingen, zoals PNIL. Een ander punt is de **NHC-vergoeding**, deze is voor de huidige tarieven niet te isoleren is in het tarief als gevolg van het nieuwe tariefensysteem waarbij de DBC-systematiek is losgelaten in 2018. Vastgoed is een groot aandachtspunt voor JHF. Uit de huidige tarieven is door de versleuteling niet inzichtelijk te maken welk deel beschikbaar is voor vastgoedkosten. Dit vraagt om een verdiepend onderzoek
10. De vergoeding van huisvestingskosten is te meer een aandachtspunt daar er op onderdelen sprake is van **achterstallig onderhoud**. Hierdoor dient in de exploitatie aanvullend rekening te worden gehouden met het feit dat toekomstige investeringen benodigd zijn voor aansluiting bij (toekomstige) eisen op het gebied van duurzaamheid, kleinschaligheid et cetera. Een mogelijk risico in de verschillende scenario's ontstaat wanneer vanuit de exploitatie onvoldoende (liquide) middelen beschikbaar zijn dan wel de externe financieringsmogelijkheid niet toereikend is.
11. Vanuit de kwaliteit van zorg gezien heeft JHF op onderdelen een 'last-resort' functie. Jongeren hebben eerder al bij andere aanbieders zorg ontvangen en komen daarna pas bij JHF. Vanuit het betaalbaar houden van zorg is het, uiteraard achteraf gezien, verstandiger dat cliënten direct starten bij JHF. De dialoog over het eigen **portfolio** van JHF, de **profilering bij verwijzers** en de gewenste positionering gezien vanuit SDF is hierin belangrijk om met elkaar nader te duiden.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

3. Conclusies bedrijfsanalyse JHF

JHF probeert de contracten met SDF op zodanige wijze uit te voeren dat de geleverde zorg voldoet aan de gestelde eisen en contractuele voorwaarden.

3.1 Balans bedrijfsvoering en zorgverlening

Dit betekent dat JHF conform de verwachte productbeschrijving en onderliggende criteria (ten aanzien van deskundigheid, kwaliteit, intensiteit en omvang) probeert deze zorg te leveren dan wel in ieder geval aan dit minimum probeert te voldoen (in geval van uitval van personeel bijvoorbeeld door ziekte of tijdelijk vervanging door extern personeel als gevolg van verloop).

Vanuit zorginhoud worden de eigen zorgconcepten zo goed als mogelijk gekoppeld aan de zorgproducten van SDF (door middel van de zorgcalculator) en de (meest) passende intensiteitstrede bepaald om aan de zorgvraag te kunnen voldoen. Ten aanzien van de kwaliteit van zorg zijn uit dit onderzoek geen bijzonderheden naar voren gekomen. De onderzoeksaanpak is hier ook niet primair op gericht geweest.

Wel daarbij de kanttekening dat kwaliteit (in termen van behalen van gestelde doelen en resultaatmeting) in de praktijk nog te weinig (structureel en uniform) wordt gemeten en gemonitord. Resultaatfinanciering vraagt wel om deze aantoonbaarheid. Daarnaast kan daarbij ook sprake zijn van een bepaalde mate van subjectiviteit of onvoldoende (inhoudelijke) beïnvloedbaarheid ten aanzien van het behalen van gestelde doelen voor een client, waardoor het voldoen aan de kwaliteitseisen met name volgt uit inzet van de juiste deskundigheid (bijvoorbeeld SKJ-geregistreerd personeel of regiebehandelaar).

Daarbij kan juist het tegenovergestelde in de praktijk van toepassing zijn. Dat JHF in veel gevallen 'teveel' zorg levert of juist langer doorgaat en zodoende zorg levert wat eigenlijk niet 'declarabel' is conform de verwachte zorglevering volgend uit de toegekende beschikking. Specifiek detailonderbouwing ontbreekt. JHF probeert met de implementatie van agendabeheer (tijdsregistratie) dit inzicht te verkrijgen. Zorgverleners zijn in de praktijk juist heel 'productief' (en hebben te maken met hoge werkdruk en uitval) terwijl dit juist niet allemaal 'declarabele' tijd hoeft te zijn. Gemaakte uren zijn daarom niet altijd doelmatig besteed (conform het contract).

De conclusie per focusgebied is opgenomen in Bijlage I.

3.2 Financiële zorgen bij ongewijzigd beleid

Door middel van een stresstest is een robuuste en solide onderbouwde (kwantitatieve) analyse uitgevoerd op de bedrijfsvoering van JHF. De stresstest laat zien dat eerdergenoemd resultaat (verlies van EUR 1,7 mln.) voor het contract met SDF (over 2022) betekent dat JHF een opgave heeft waar zonder bijsturen de meerjarenprognose naar verwachting zal verslechteren naar een verlies van EUR 2,4 miljoen in 2027. Deze nulsituatie (die uitgaat van gelijkblijvende omstandigheden) is in de uitgevoerde bedrijfsanalyse de 'going concern' uitgangssituatie.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

3.3 Potentieel om bij te sturen, realcase scenario

Zoals benoemd onder het hoofdstuk 'Ontwikkelingen JHF' is JHF zelf al hard aan de slag geweest om deze neerwaartse trend te keren. De eerste stappen richting het intern op orde brengen van de bedrijfsvoering zijn gezet. Op basis van de uitgevoerde kwantitatieve analyse door KPMG is een 'real-case' scenario uitgewerkt (afgezet ten opzichte van de eerder genoemde 'going concern' uitgangssituatie).

De belangrijkste speerpunten uit deze analyse, om te komen tot een structureel positief nettorendement (verwachting 2% positief in 2026 / EUR 697K positief resultaat), zijn als volgt:

Speerpunten JHF

1. verhogen zorgrendement binnen de Ambulante trajecten, middels een verhoging van de declarabiliteit (doelmatigheid en efficiëntie) in de geleverde zorg; en afbouw van overcapaciteit (middels reductie PNIL dan wel reductie van 'boventallig' personeel). Het verbeterpotentieel t/m 2027 is gemiddeld EUR 1,2 mln. per jaar (middels een ingroei scenario: verbeteren zorgrendement en afbouw loopt jaarlijks verder op);
2. reductie op inkoopkosten en centrale overheadkosten (structureel). Het verbeterpotentieel t/m 2027 is gemiddeld EUR 360.000 per jaar (middels een ingroei scenario: kostenbesparing loopt jaarlijks verder op).

Naast bovengenoemde speerpunten vanuit de kwantitatieve analyse is een belangrijk aandachtspunt hoe de zorg vanuit de bedrijfsvoering en financieel perspectief op een toekomstbestendige wijze wordt geleverd.

Hieruit volgt een aantal specifieke verbeterpunten op het gebied van de bedrijfsvoering:

- verbeteren van de financiële beheersing en sturing (met name in de uitnutting en winstgevendheid van specifieke zorgproducten en contracten), benodigde inzicht en stuurinformatie hiervoor is (te) beperkt beschikbaar (bijvoorbeeld door het ontbreken van betrouwbare en adequate kostprijzen en betrouwbare inzichten in belangrijkste kostenveroorzakers);
- continue monitoring en sturing op doelmatige en efficiënte inzet zorgcapaciteit (bijvoorbeeld door agendabeheer) en verankering binnen de organisatie (cultuur en planning- en controlcyclus);
- samenbrengen beleid en uitvoering en optimaliseren (onbenut) potentieel in het naar de 'praktijk' brengen van het 'beleid' van de organisatie en dit verankeren in de organisatorische en administratieve processen en procedures;
- borging voldoende robuuste en betrouwbare management- en stuurinformatie.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

Speerpunten SDF (voor structurele bijdrage aan rendement JHF)

1. Separate afspraken over de structurele compensatie in het etmaaltarief als gevolg van verkleining van de groepsgrootte). Het verbeterpotentieel t/m 2027 voor JHF is gemiddeld EUR 400.000 per jaar;
2. Daarnaast dienen er ook separate afspraken te worden gemaakt over een vergoeding voor uitgevoerde systeemtaken door JHF (gesprekken hierover zijn gestart en JHF heeft een onderbouwing voor de systeemtaken aangeleverd).
3. Toets op historische toegepaste indexaties SDF op de SJH tarieven (omzet 2022: 23,6 mln.) vanwege geconstateerde afwijkingen met OVA en CPI percentages dan wel het niet toepassen van indexaties op specifieke jaren. JHF heeft bij ons aangegeven dat in een aantal jaren geen indexatie op de tarieven is toegepast door SDF. Hierover hebben wij bij SDF een uitvraag gedaan naar de historisch toegepaste indexaties. De SJH-tarieven zijn in 2017 tot stand gekomen op basis van het gemiddelde DBC-uurtarief Jeugdzorg NL in 2015 en 2017. Op basis van de door SDF verstrekte indexatiegegevens over de jaren 2018 tot en met 2020 is geconstateerd dat geen indexatie plaatsgevonden op de tarieven. Vervolgens is vanaf 2021 met terugwerkende kracht (T-1) de OVA index van de Nza gehanteerd (d.w.z. de indexatie voor 2021 is gebaseerd op de OVA 2020). Voor het lopende jaar (2023) is een combinatie van OVA en CPI gehanteerd (verhouding respectievelijk 85%/15%). De indexering heeft niet ieder jaar op het vereiste niveau en in een aantal jaren niet plaatsgevonden. De tarieven van SDF zijn over de jaren 2018 tot en met 2023 met 11,56% geïndexeerd terwijl de OVA en vanaf 2022 de OVA+CPI over deze jaren 23,27% is. Hieruit volgt een te lage indexatie van de tarieven van 11,71% (cumulatief).

In het kader van dit onderzoek heeft KPMG de benoemde potentie doorgerekend in een realcasescenario en dit in meerjarig perspectief uitgewerkt, zie hiervoor onderstaande tabel.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

	Realisatie	Realisatie excl. HSJ WB en amb.	o.b.v. index 2022		Prognose		
	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
OPBRENGSTEN							
Zorgopbrengsten	45.899.611	37.260.157	38.005.361	39.961.882	41.208.565	42.032.736	42.873.391
Overige opbrengsten	2.187.947	2.187.947	2.187.947	2.187.947	2.187.947	2.187.947	2.187.947
TOTAAL OPBRENGSTEN	48.087.558	39.448.104	40.193.307	42.149.829	43.396.512	44.220.683	45.061.338
KOSTEN							
Personeel	29.862.601	24.771.227	25.514.364	25.862.652	26.379.905	26.380.433	26.908.042
Voeding	238.471	123.148	125.611	128.123	130.685	133.299	135.965
Hotelmatic	-	-	-	-	-	-	-
Algemeen	2.117.335	1.230.019	1.254.620	1.279.712	1.305.306	1.331.413	1.358.041
Clientgebonden	10.629.208	10.462.575	10.671.827	10.885.263	11.102.968	11.325.028	11.551.528
Terrein- en gebouw gebonden	1.827.227	888.604	906.376	924.503	942.993	961.853	981.090
Afschrijving, huur, rente	1.164.201	583.732	583.732	583.732	583.732	583.732	583.732
Overhead centraal en decentraal	3.984.780	3.125.064	3.218.816	3.283.192	3.348.856	3.415.833	3.484.150
TOTAAL KOSTEN	49.823.823	41.184.369	42.275.345	42.947.177	43.794.446	44.131.591	45.002.548
RESULTAAT	-1.736.265	-1.736.265	-2.082.038	-797.348	-397.934	89.092	58.789
Overige effecten	-	-	-	303.834	530.750	607.667	607.667
RESULTAAT NA OVERIGE EFFECTEN	-1.736.265	-1.736.265	-2.082.038	-493.515	132.816	696.759	666.456
Financiering frictiekosten	-	-	-	627.464	313.732	-	-
REAL-CASE SCENARIO	-1.736.265	-1.736.265	-2.082.038	133.949	446.548	696.759	666.456
Netto rendement	-4%	-4%	-5%	0%	1%	2%	1%

Tabel 2. „Real-case“-scenario Jeugdhulp Friesland

In aanvulling op wat al benoemd is zijn nog de volgende toelichtingen relevant bij deze opstelling

- De eenmalige kosten, noodzakelijke geacht om deze transitie mogelijk te maken en toe te werken naar het realcasescenario zijn **niet** opgenomen in deze opstelling.
- De cijfersopstelling van 2023 en verder is exclusief HSJ Woodbrookers en HSJ ambulant.
- Waar mogelijk zijn bovenstaande kwantitatieve speerpunten op detailniveau verwerkt in de cijfers, bijvoorbeeld reductie van personeelskosten is verwerkt in de regel „personeel“.
- Kwantitatieve speerpunten die niet 1-op-1 te relateren zijn aan een bepaalde post in het model zijn verantwoord onder „overige effecten“ (o.a. reductie op inkoop- en overheadkosten).
- De kwalitatieve observaties op het gebied van bedrijfsvoering zijn niet verder gekwantificeerd en verwerkt in bovenstaande tabel.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

3.4 Financiering van de transitie

Om bovenstaande speerpunten en aandachtspunten te kunnen realiseren is financiering benodigd en vraagt dit de benodigde investeringen van JHF. Daarbij dient JHF rekening te houden met:

- Transitiekosten: de hiervoor beschreven speerpunten om te komen tot een toekomstbestendig en (financieel) gezond JHF vragen de nodige investering in middelen en tijd van JHF (transitiekosten). Denk aan inregelen van programmamanagement en verlies van directe productiviteit als gevolg van hogere intensiteit van overleg en projectmanagement van medewerkers. Een inschatting van deze eenmalige transitiekosten bedraagt circa EUR 1,5-2 miljoen op een structurele besparing van circa EUR 2,5 mln. (vanwege ingroeiscenario bij de speerpunten betreft dit een oplopend bedrag over de jaren vanaf 2023 t/m 2027).
- Gezamenlijke afstemming met SDF wat de mogelijkheden zijn in tijdelijke/structurele (financiële) ondersteuning en welk deel JHF zelf hierin bijdraagt als ook verkenning naar landelijke compensatieregelingen, denk aan:
 - de (structurele) ophoging van het verblijfstarief (EUR 40/dag) waarover is gesproken ter compensatie van de verkleining van de groepsgroottes;
 - mogelijke frictiekostenvergoeding vanuit SDF (o.b.v. de (financiële en inhoudelijke) onderbouwing van JHF;
 - landelijke regeling frictiekosten Jeugdzorg+ / (financiële) ondersteuning vanuit de Jeugdautoriteit / overige gemeenten (denk aan RIGG).
- Het vraagstuk over de toekomst van Woodbrookers is hierbij eveneens zeer relevant, maar vraagt eerst meer visie en helderheid over de ontwikkelrichting.

NB: advies aan JHF is om bovenstaande vervolgstappen een plek te geven in het (nog op te zetten) programmaplan en de te implementeren maatregelen (in de periode 2023 t/m eind 2024).

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

4. Advies voor vervolg

KPMG heeft verschillende analyses gemaakt waaruit blijkt dat door gaan zonder gewijzigd beleid gaat leiden tot financiële discontinuïteit. De grootste uitdaging hiervoor ligt bij JHF zelf. De noodzakelijke ontwikkelrichting gaat ook tot weerstand leiden in de eigen organisatie. De geïnterviewden geven aan dat de span of control van het management te groot is. Het zal er dus zeker op aan komen voor het management van JHF. Daarnaast dienen er ook separate afspraken te worden gemaakt met SDF voor de structurele compensatie in het etmaaltarief als gevolg van verkleining van de groepsgrootte binnen Residentieel. Ook het gestarte gesprek met SDF over een vergoeding voor uitgevoerde systeemtaken door JHF hoort hier bij.

Om de transitie te realiseren zal JHF een steunaanvraag moeten doen richting SDF. Als die steun er vanuit SDF komt, gaat naast de financiële impact ook een positieve bijdrage leveren in de transitiefase, vertrouwen in elkaar en in de gekozen richting is hierbij essentieel. We realiseren ook dat het vertrouwen in een succesvolle transitie, waarmee de bedrijfsvoering op orde wordt gebracht, er op voorhand niet zonder meer is vanuit SDF. Een dergelijke steunaanvraag zal dan ook omkleed moeten worden met diverse randvoorwaarden en processtappen, is de verwachting. De drie ontwikkellijnen voor het toekomstige programmaplan, gericht op het op orde brengen van de bedrijfsvoering, zijn uitgewerkt in paragraaf 4.1 tot 4.3.

4.1 Strategische (her-) positionering van het productportfolio en positionering van JHF binnen het zorglandschap

Voor JHF zijn belangrijke keuzes te maken voor de eigen rol en positionering als zorgaanbieder:

1. Voor zowel JHF als SDF helpt het om (verdere) duidelijkheid te hebben (van en naar elkaar) wat van elkaar wordt verwacht en welke eisen (naar elkaar) kunnen worden gesteld en dit in alle openheid en transparantie naar elkaar toe uit te spreken. Denk concreet aan: (1) richt JHF zich op meest complexe cliënten in zorglandschap of is JHF een aanbieder die juist alles 'in huis' heeft, (2) is de visie van SDF om Hoogspecialistische Jeugdhulp (koste wat kost) te organiseren en een plek te geven bij JHF, (3) kunnen gezamenlijke afspraken worden gemaakt in delen van inzichten in trends en patronen (bijv. verwijsstromen, in- uitstroom)
2. Ambitieniveau en visie op zorg van JHF (welk kwaliteitsniveau wordt/is het minimum, wat zijn daarvoor de (financiële) kaders, hoe kan deze zorg toekomstbestendig en financieel rendabel worden georganiseerd (met oog voor inzet van onderaannemers, prijsstelling en marge);
3. Randvoorwaarden voor een financieel rendabel en robuust JHF (denk aan: sturings- en managementinformatie, betrouwbare inzicht in (integrale) kostprijzen en rendement, uitnutting van contracten, (financiële en zorginhoudelijke) prognoses etc.).

4.2 Verdere vormgeving strategisch (lange termijn) partnerschap en samenwerking JHF en SDF

In de (verdere vormgeving en verdieping op de) samenwerking tussen JHF en SDF geven wij onderstaande aandachtspunten mee aan beiden:

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

1. Creëer consensus over de benodigde interventies/verbeteracties volgend uit dit onderzoek (zie ook hoofdstuk 5)
 2. Maak afspraken over voorwaarden en de hoogte van de steunaanvraag en bepaal gezamenlijk de governance rondom het verbeterprogramma.
 3. Welke rol in het zorglandschap, ingevuld door JHF, wordt door beiden partijen als wenselijk gezien (zoals genoemd in 4.1). En horen hier dan ook systeemtaken bij, en hoe worden die dan vergoed.
 4. Een visie op de toekomst van Woodbrookers
 5. Een visie op de wijze waarop het consortium voldoende effectief kan opereren.
 6. Aansluiting van het huisvestingscomponent op de locaties (en benodigde voorzieningen en duurzaamheidseisen) in relatie tot het (meerjaren)vastgoedplan;
 7. Verdere concretisering van de kostendekkendheid en toereikendheid van de tarieven SDF met name op het niveau van verschillende contracten en onderliggende zorgproducten
- In hoofdstuk 5 staan ook nog een aantal suggesties voor vervolg, welke eveneens gaan over de samenwerking tussen SDF en JHF.

4.3 Doorontwikkeling professionalisering en volwassenheid bedrijfsvoering en interne organisatie

Binnen de bedrijfsvoering en interne organisatie zien wij een aantal speerpunten voor verbetering:

1. Inrichten van continue monitoring en beheersing op capaciteit / inzet en deze verankeren binnen de organisatie (inbedden in de planning en controlcyclus en binnen de (werk)instructies en protocollen van de uitvoering). Randvoorwaarde voor optimaliseren van het financiële resultaat is dat de organisatie kan beschikken over voldoende betrouwbare en robuuste management- en stuurinformatie. Dit vraagt tevens om een herijking (waar nodig) van hiervoor benodigde instrumentarium (denk aan de zorgcalculator);
2. Verdere verbetering in financiële sturing en beheersing middels (betrouwbare) data en inzichten uit het agendabeheer (tijdsregistratie van zorgpersoneel) wat randvoorwaardelijk is voor het kunnen realiseren van de onder 'Financiële opgave JHF' genoemde rendementsverbetering bij Ambulant. Startpunt hierbij is in ieder geval een robuustere inrichting van de financiële administratie en onderliggende processen.
3. Het realiseren van de benodigde cultuurverandering en vergroten van het (kosten)bewustzijn in de gehele organisatie. Dit vraagt veranderkundig wel veel van het management, enerzijds om structureel gebruik van de 'instrumentele randvoorwaarden' in de gehele organisatie terug te zien en anderzijds ook elkaar 'aan te spreken' als er afwijkingen ontstaan.
4. Optimaliseren van het vastgoed: JHF is op dit moment bezig met een analyse op de huisvesting samen met een extern onderzoeksbureau. Verbetering in de efficiënte uitnutting van de panden (bezettingsgraden m2 / aantal bedden etc.) en mogelijk (her) allocatie of teruggaan in het aantal locaties kan leiden tot een structurele kostenreductie.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

5. Vanuit advies naar implementatie

Gegeven de aard en opzet (scope) van dit onderzoek is een aantal observaties of analyses op hoofdlijnen uitgewerkt. De logische vervolgstappen zijn wat ons betreft om na het behandelen van het onderzoeksrapport:

1. JHF vertaalt de geaccepteerde aanbevelingen in een programmaplan, inclusief een concrete uitwerking naar benodigde tijd en middelen. Op onderdelen is het een actualisatie van het programmaplan waar JHF nu al mee gestart is.
2. Indienen van de steunaanvraag door JHF bij SDF
3. Overwegen of er validatie benodigd is van deze uitwerking (ad.1) alvorens de steunaanvraag wordt toegekend
4. Bespreken wijze waarop SDF betrokken blijft (en regie houdt op, uiteraard met respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid). Dit kan op directe of indirecte wijze een plek krijgen in de governance van het programma. Belangrijk is dat er koers wordt gehouden en successen worden geboekt.

Het is daarnaast aan te bevelen om op onderdelen nog een nadere verdieping te doen, het gaat wat ons betreft dan om:

- het uitwerken van een vastgoed- en investeringsplan en (en mogelijke scenario's en alternatieven hoe de benodigde doorontwikkeling en transformatie te financieren). Daarbij rekening houdend met de verwachte verslechtering in de liquiditeitspositie. Specifieke aandachtspunten daarin zijn:
 - a) welke financiële effecten volgen uit de vastgoedplannen van JHF (voortbordurend op het onderzoek wat JHF heeft laten uitvoeren). Daarbij rekening houdende met de benodigde toekomstige investeringen (duurzaamheid, transformatie naar kleinschaliger verblijf etc.) en achterstallig onderhoud van panden (renovatie-investeringen). Verkoop van vastgoed leidt mogelijk tot een incidentele kasinjectie als gevolg van de verkoop van vastgoed (ervan uitgaand dat de marktwaaarde hoger is dan de boekwaarde van dit vastgoed) als ook de mogelijkheid tot een herstructurering van financiering bijvoorbeeld middels een sale en lease-back constructie.
 - b) vaststellen wat de meest realistische toekomstverwachting is voor de locatie Woodbrookers. Dit bepaalt naar de toekomst toe welke functie deze locatie gaat vervullen en of hier eventuele andere alternatieve aanwending voor kan worden gezocht.
- verdere concretisering van de kostendekkendheid en toereikendheid van de tarieven SDF op het niveau van verschillende contracten en onderliggende zorgproducten. Een rendementsanalyse op productniveau dient onderdeel te zijn van de reguliere planning en controlcyclus van JHF. Om dit periodiek te kunnen, dient hiervoor eerst de huidige inrichting van de financiële administratie door ontwikkeld te worden, inclusief bij behorende AO/IC. Dit maakt dat daarna ook veel scherper het gesprek gevoerd kan worden over de toereikendheid van de vastgestelde tarieven. Tevens is het relevant voor interne sturing.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

Disclaimers

- Deze publieksversie is tot stand gekomen met medewerking van (en in samenwerking met) SDF en JHF in de vorm van een vertegenwoordiging van medewerkers waarmee door middel van een stuurgroep gedurende het onderzoek afstemming en besluitvorming heeft plaatsgevonden.
- De voor dit onderzoek vergaarde informatie uit interviewgesprekken met medewerkers en survey resultaten is op zodanige wijze verwerkt dat deze informatie niet herleidbaar is naar individuele personen.
- De (openbare) informatie die is vergaard is niet getoetst op juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid en er zijn geen data-analyses op uitgevoerd. Indien deze bronnen een onderbouwing geven van de observaties, dan zijn er elementen uit deze bronnen meegenomen in het onderzoek (met specifieke verwijzing naar deze betreffende bron).
- De opdracht heeft de aard van een adviesopdracht. De aard van de werkzaamheden brengt met zich mee dat wij geen accountantscontrole, beoordelingsopdracht of andere assuranceopdracht hebben uitgevoerd op de aan ons aangeleverde cijfers en data door zowel JHF als SDF. Daarom kan aan onze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend.
- De opgeleverde resultaten van dit onderzoek dienen enkel ter ondersteuning van de dialoog tussen SDF en JHF naar aanleiding van de huidige (verliesgevende) financiële situatie en als signalering van mogelijk verbeterpotentieel binnen de huidige bedrijfsvoering en mogelijke maatregelen als input voor het veranderplan van JHF voor een toekomstbestendige jeugdhulp. Wij benadrukken dat KPMG geen beslissingen neemt namens of participeert in enig besluitvormingsproces of de beleidskeuzes van zowel SDF als JHF.

Ten slotte

Mocht u naar aanleiding van deze publieksversie nog aanvullende vragen hebben, dan vernemen wij dat graag.

Met vriendelijke groet,
KPMG Accountants N.V.

drs. Sikko Bruinsma
Partner

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

Bijlage I – Conclusie per focusgebied

Zorgverlening

- De invloed van PNIL is uitermate groot. Niet alleen financieel maar ook doordat kennis en ervaring die dit personeel opdoet niet ‘achterblijft’ in de organisatie. JHF heeft te maken met stijgende PNIL-kosten (deels als gevolg van een toename in te vullen vacatures als gevolg van langdurige uitval/hoog ziekteverzuim als ook de krapte op de arbeidsmarkt en doordat de tarieven van PNIL (meerkosten) alsmaar toenemen). De PNIL geldt zowel voor het zorgpersoneel (met name specifieke functies zoals gedragswetenschapper) als binnen de indirecte organisatieonderdelen (ook daar gaat het om specialistische functies). In de realisatie 2022 is het totale percentage personeel niet in loondienst ten opzichte van personeel in loondienst 13,8%. Waarbij de PNIL met name op het contract Hoog Specialistische Jeugdhulp zwaar drukt op de personeelskosten.
- Voor de inhuur van onderaannemers is op dit moment binnen JHF (nog) onvoldoende (volledig) beeld in hoeverre dit op een uniforme en gelegitimeerde wijze gebeurt. Anders dan dat wordt uitgegaan van de ‘professional judgement’ die een regiebehandelaar hierin maakt voor de nut en noodzaak om een onderaannemer in te zetten. Het inhuren van de onderaannemers geeft financieel risico voor JHF doordat geen afslag wordt ingehouden in het tarief. Daardoor ontbreekt ook een stuk dekking voor bijvoorbeeld de indirecte kosten voor de geleverde zorgproductie die wordt geleverd door de onderaannemer (zie ook punt 6 bij observaties).
- De wijze van financiering (resultaatgerichte bekostiging) kan onzekerheid geven. Dit heeft tot recent voor veel onzekerheid geleid omdat een deel van de financiering (30% achteraf, specifiek voor de specialistische jeugdhulp) was gekoppeld aan het realiseren van gestelde doelen en specifieke resultaten. In deze bepaling kan sprake zijn van een bepaalde mate van subjectiviteit (wanneer en wie bepaalt uiteindelijk of het doel daadwerkelijk is behaald?) als ook dat de beïnvloedbaarheid van behalen van de gestelde doelen in gevallen buiten de eigen (inhoudelijke) invloedssfeer kan liggen van JHF. SDF heeft deze wijze van bekostiging hierop inmiddels aangepast.
- JHF kan onvoldoende monitoren en (bij)sturen op de sturings- en managementinformatie hoe de geleverde zorg zich verhoudt tot de toegekende (genormeerde en verwachte) zorgomvang op basis van de onderliggende beschikking. Zorgpersoneel (m.n. teamleiders en regiebehandelaren) zijn onvoldoende bewust van de financiële implicaties die bepaalde keuzes binnen de zorgverlening kunnen hebben. Denk aan het langer doorbehandelen, tussentijds opschaling en intensivering van zorg, onvoldoende betrouwbare vastlegging van tijdregistraties etc. Met daarbij de complicerende factor dat de zorg ook deels door Personeel Niet In Loondienst en onderaannemers wordt verricht en hier geen eenduidige en consistente richtlijnen worden gehanteerd wanneer deze kunnen worden ingezet.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

Bedrijfsvoering

- We hebben bij de data uitvraag geconstateerd dat bij verdiepende analyse op de financiële administratie er vragen ontstaan of kosten binnen JHF altijd wel accuraat op de juiste kostenplaats worden geboekt. Dit is essentieel voor een rendementsanalyse op perceel of teamniveau en dagdagelijkse sturing en vertaling naar management informatie. Op meer geaggregeerd niveau komen deze bijzonderheden niet naar voren. Ook vanuit de gesprekken is naar voren gekomen dat er in administratieve organisatie nog potentieel zit om verder door te groeien. Het gaat dan om 'hoe worden kosten geboekt', wie gaat verplichtingen aan (ook met bijvoorbeeld onderaannemers) we wie keurt facturen/uren goed voor betaling en op basis waarvan de zorgverlening nog onvoldoende op elkaar aangesloten. Beoogde verbeteringen en ontwikkelingen vanuit beleid worden daarmee niet altijd voldoende (optimaal) uitgenut door de organisatie.
- Het management heeft de afgelopen jaren een bovengemiddeld verloop gekend (mede door toenemende werkdruk). Dit heeft geleid tot een verlies van (historische) kennis en expertise binnen de organisatie. Ook wordt een grote span of control ervaren door het management (1 op 50/100 medewerkers). JHF neemt hiervoor specifieke maatregelen bijvoorbeeld door werving van medewerkers dan wel tussentijdse inzet PNIL en inrichting met duaal management.
- Als gevolg van beperkte betrouwbare, tijdige en adequate (real-time) managementinformatie ervaren leidinggevenden (teamleiders, afdelingshoofden etc.) uitdagingen dan wel de beperking om kort-cyclisch en pro-actief te kunnen acteren.
- Voor het vastgoed van JHF is sprake van achterstallig onderhoud op verschillende locaties (als gevolg van de bezuinigingsopgave. Hier wordt op dit moment door JHF onderzoek naar gedaan (extern onderzoeksbureau). Aandachtspunt blijft of vanuit de exploitatie voldoende (liquide) middelen beschikbaar blijft dan wel financieringsmogelijkheid is tot het doen van de benodigde (toekomstige) investeringen, denk aan eisen op het gebied van duurzaamheid, beweging naar kleinschaligheid etc.
- JHF geeft aan (veel) administratieve lasten te ervaren in de onderlinge afstemming en registraties vanuit de verschillende deelgemeenten binnen SDF. Elke gemeente binnen SDF kan weer net iets anders ingericht zijn en in te doorlopen proces verschillen van een andere gemeente. Dit speelt met name aan de voorkant als cliënten in zorg komen (proces van indicatiestelling en toewijzing beschikking) als ook binnen de administratieve processen gedurende het leveren van zorg (facturatie en declaratie etc.). Daarnaast geven medewerkers binnen de ondersteunende afdelingen van JHF (zoals Finance en Control) aan bovenmatig tijd te besteden bijvoorbeeld t.b.v. afstemming / rapportering (naast dagelijkse werkzaamheden) ten behoeve van het contract (en nieuwe aanbestedingen) vanuit SDF.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

Financiën

Vanuit de uitgevoerde kwantitatieve analyse (stresstest) zien wij een aantal belangrijke conclusies:

1. Negatief exploitatieresultaat realisatie cijfers 2022 contract SDF bedraagt EUR 1,7 mln.
 2. In het beleidsarm scenario ('going concern') verslechtert het resultaat naar verwachting voor het contract SDF naar EUR 2,2 mln. negatief in 2027
 3. Voor het beleidsrijk scenario zijn verschillende doorrekeningen gemaakt die intern zijn getoetst. In de real case doorrekening zien we een verbetering in de meerjaren prognose met een positief resultaat in 2026 van EUR 697K (1,6% rendement)
- Gezien de aard en opzet van dit onderzoek is geen kostprijsonderzoek uitgevoerd waardoor het niet mogelijk is om specifiek voor het contract (en onderliggende geleverde zorgproducten) uitspraken te doen t.a.v. de kostendekkendheid. Wel komt uit de kwantitatieve analyse naar voren dat met name op het personeel Ambulant de grootste financiële opgave ligt voor JHF in termen van kostendekkendheid (dit onderdeel laat een negatief resultaat zien). Kanttekening bij deze analyse is dat niet de volledige kosten vanuit overhead zijn doorbelast naar de verschillende RVE's (doordat de overheadkosten centraal worden geboekt en JHF niet werkt met een doorbelastingssystematiek van de centrale overheadkosten naar de RVE's).
 - Vanuit de analyse op het onderdeel Ambulant binnen het deelgebied 'Zorgverlening' komt naar voren dat het grootste aandachtspunt hier is in hoeverre de tijdsbesteding van het zorgpersoneel declarabel is. Daarnaast nog (te) beperkt inzicht beschikbaar binnen JHF in hoeverre de geleverde zorg binnen de toegekende beschikking valt. Dit als gevolg van onvolledig en niet betrouwbare managementinformatie en sturingsinformatie volgend uit de zorgcalculator en de verzilveringsgraad van de toegekende beschikking.
 - De (meest impactvolle) risico's voor de continuïteit zijn de financiële negatieve resultaten die JHF laat zien in de nabije toekomst als geen interventies worden gedaan. En daarmee het effect die dit heeft op de liquiditeitspositie van de organisatie als ook de beperking in investeringsruimte naar de toekomst om benodigde transformatie en interne doorontwikkeling te kunnen realiseren. Ten aanzien van de zorgverlening bestaat het risico dat (vanwege de financiële noodlijdende situatie en noodzaak tot besparingen) verschraling plaats vindt in de zorg. Bijvoorbeeld door achterstallig onderhoud in huisvesting en achterblijvende investeringen en innovatie binnen de zorg.

Sociaal Domein Fryslân

Publieksversie onderzoek bedrijfsanalyse Jeugdhulp Friesland

Groningen, 18 oktober 2023

Beleid en kwaliteit

- JHF maakt een inschatting van de (normatieve) te leveren zorg (op basis van een koppeling van de producten SDF en bijbehorende intensiteitstreden met de eigen zorgconcepten) via een zogenaamde 'zorgcalculator'. Naast de toekenning van de benodigde zorguren geldt dit ook voor de financiële kaders en sturing en beheersing. De normen in de zorgcalculator zijn gedateerd en kostencalculaties onvoldoende betrouwbaar (zie specifieke observaties zorgcalculator onder het deelgebied 'Bedrijfsvoering'). Specifieke monitoring en sturing op de contracten SDF zijn (zeer) beperkt mogelijk als gevolg van de beperking in adequate, betrouwbare en volledige management- en sturingsinformatie binnen JHF.
- Vanuit het kwalitatieve onderzoek wat is uitgevoerd (survey vragenlijst en interviewgesprekken) volgt dat JHF handelt conform de Norm Verantwoorde werktoedeling SKJ. Dit is geborgd intern vanuit de verschillende interne protocollen en richtlijnen en hierop wordt toegezien door leidinggevenden (teamleiders) en (regie)behandelaren. Ook vanuit de gevoerde gesprekken met SDF zijn ten aanzien van de eerder genoemde norm geen specifieke aandachtspunten of knelpunten bij JHF naar voren gekomen.