Samen naar beter

Gezamenlijk onderzoek naar de urgente financiële tekorten bij Triade Vitree en verbeteringen voor Triade Vitree, de Aankoopcentrale en de Flevolandse gemeenten.

Datum: 25-04-2022

Dhr. P. van der Linden	Bestuurder Triade Vitree
Mevr. N. van Burgsteden	Bestuurder Triade Vitree
Dhr. P.M. Olde Olthof	Concerncontroller Triade Vitree
Dhr. R. Slagt	Divisiemanager Jeugd Triade Vitree
Dhr. M. Wijma	Projectcoördinator a.i. Doorbraakteam - Gemeente Lelystad
Dhr. R. van Noorlo	Adv. Financiën - Gemeente Almere
Dhr. R. Bosman	Contract en Leveranciersmanager Jeugd - Gemeente Almere
Dhr. F. van Kuijck	Controller a.i. - Gemeente Lelystad
Mevr. D. Pool-Smit	Contract en Leveranciersmanager - Aankoopcentrale
Dhr. M. Bron	Adv. Sociaal Domein - Gemeente Noordoostpolder

Inhoud

1.1 Aanleiding 6

1.2 Leeswijzer 7

1.3 Principiële uitgangspunten 7

1.4 Gezamenlijke bevindingen 8

1.5 Probleemdefinitie & Probleemstelling 9
- Samenwerking & Focus 9
- Inzicht & Overzicht 9
- Bedrijfsvoering & Transformatie 9
- Probleem & Verbetercyclus 9

1.6 EWS - Early Warning Systematiek 10
- Herstelplan 11

2 Flevolands Zorglandschap 12
- 2.1 Regionale inkoop en contractering 12
  - Informatievoorziening 13
  - Bedrijfsvoering 13
  - Zorgprocessen 13
  - Governance 13
  - Resultaten Transformatieopgave 14
  - Gewenste Transformatieopgave 14
- 2.2 Lokale inkoop en contractering 15
  - Administratieve lasten 15
  - Tarifering 15
  - Integrale zorg & Onderaanneming 15
  - Behandeling LVB in beeld 16
- 2.3 Positionering Triade Vitree 16
  - Zorgaanbod Triade Vitree 16
  - Transformatieopgave Triade Vitree 17

3 Bedrijfsvoering & Resultaten Triade Vitree 19
- 3.1 Toerekening Triade of Vitree 19
- 3.2 Vastgoed Vitree 20
- 3.3 (Genormaliseerd) resultaat Triade Vitree 22
  - Pleegzorg 23
  - Gezinshuizen 23
  - Ambulant 23
  - Dagbehandeling (DBH). KinderBehandelCentra (KBC) 24
  - Residentieel 24
  - Scholen 24
  - Overige 24
- 3.4 Tarieven en kostprijzen 24
  - Productiviteit 26
- 3.5 Contractering en uitnutting Triade Vitree 27
  - Uitgangspunten lumpsum 27
  - Samenstelling budget en discussie over afrekeningen 28
  - Concept afrekening 2021 30
  - Overige opmerkingen wijzigingen - stand van zaken budget 30
  - Gerealiseerde capaciteitsafbouw door Triade Vitree 2018-2021 30
  - Lokale contracten en subsidies 30
  - Onderaanneming 31
  - Lokale tariefstelling & kostprijsonderbouwing 31

3.6 Zorg- en administratieproces Triade Vitree 31
3.7 Aandachtspunten & Verbeterplannen Triade Vitree 32
Verbeterplannen (ICT) 32
“Ondersteuning 2.0” 32
Verbetering operationele resultaten 33
3.8 Bedrijfsvoering Flevolandse gemeenten 33
Regionale samenwerking 33
Lokale contractering 33
Regionale contractering 34
Informatievoorziening en monitoring 34
Contractmanagement 35
3.9 Aandachtspunten & Verbeterplannen Flevolandse gemeenten 35
Automatisering 35
Bedrijfsvoering 36

4 Samenvatting Constatering & adviezen 37
Samenwerking & Focus 37
Inzicht & Overzicht 37
Bedrijfsvoering & Transformatie 37
Probleem & Verbetercyclus 37
4.1 EWS - Early Warning Systematiek 38
Herstelplan 38
Constateringen EWS 39
Adviezen EWS 39
4.2 Beschouwing financiële positie Triade Vitree 39
Vermogenspositie Triade Vitree 39
Ratio’s Triade Vitree 41
Financiën Triade Vitree 41
Constateringen beschouwing Financiële positie Triade Vitree 42
Adviezen beschouwing Financiële positie Triade Vitree 42
4.3 Regionale Samenwerking 43
Positionering en breedte organisatie Triade Vitree 43
Transformatieopgave (randvoorwaarden) 43
Inkoopstrategie 44
Monitoring 44
Arbeidsmarkt 44
Administratieve lastendruk 44
Contractmanagement 44
Constateringen Regionale Samenwerking 45
Adviezen Regionale Samenwerking 45
4.4 Contracten en subsidies 46
Samenwerkingsverband 46
Onderaanneming 46
Lokale contracten en subsidies 46
Tarieven 47
Nieuwe inkoop 2023 47
Constateringen & adviezen Contracten en Subsidies 47
Samenwerkingsverband 47
Onderaanneming 47
Governance 47
Lokale contracten en subsidies 47
Tarieven 48
Inkoop 2023 48
4.5 Scenario’s 48
Uitgangspunten huidige situatie 48

Scenario 1 - Investeren & Herijking 49
Scenario 2 - Onderaanneming & Herijking 50
Scenario 3 - Zorgoverdracht & Liquidatie 51
Scenario 4 - Faillissement & Zorgoverdracht 52
Advies Doorbraakteam 53

Bijlage 1: Bevindingen 54

1.1 Aanleiding

Dit rapport is geschreven in opdracht van de Flevolandse gemeenten. Dit is een gezamenlijke rapport van zowel de Flevolandse gemeenten als de Aankoopcentrale en Triade Vitree. Dit naar aanleiding van de brief van 7 oktober 2021 van Triade Vitree aan de Flevolandse gemeenten. In deze brief wordt de noodklok geluid over de toekomst van de jeugdzorg van Triade Vitree. Zij doet een appèl op de gemeenten omdat Triade Vitree een groot deel van de Flevolandse zorginfrastructuur voor jeugd voor haar rekening neemt.

Triade Vitree is in 2018 ontstaan door een fusie. Triade Vitree is te verdelen in een Wlz gefinancierd deel (Triade) en een gemeentelijk (Jeugdwet en Wmo) gefinancierd deel (Vitree) De jeugdtak Vitree had voorafgaand aan de fusie een redelijke vermogenspositie. De afgelopen jaren is tot en met 2020 een verlies van 5 miljoen geleden op Vitree.

In de brief worden meerdere redenen aangegeven voor de verlieslatende resultaten. Vanuit de inkomstenkant lopen de oorzaken uiteen van niet kostendekkende tarieven tot het verlieslatende contract van het samenwerkingsverband. Op het gebied van interne bedrijfsvoering worden er oorzaken geduid in het complexe administratieve proces en op het gebied van focus wordt de grilligheid en onvoorspelbaarheid van de aanbestedingen aangehaald als extra kostenposten. Op het gebied van de continuïteit is er krapte op de arbeidsmarkt en heeft Triade Vitree onvoldoende vermogen om noodzakelijke investeringen in haar vastgoed te realiseren. Bij ongewijzigde omstandigheden kan Triade Vitree gedwongen worden haar gemeentelijke activiteiten te staken, wat grote consequenties heeft voor de zorginfrastructuur in Flevoland, maar ook voor de continuïteit van Triade Vitree als geheel.

In het verleden zijn er meerdere incidenten en zorgelijke ontwikkelingen geweest waardoor het vertrouwen en de samenwerking tussen de partijen Triade Vitree, de Aankoopcentrale en de regiogemeenten, onder druk is komen te staan. De brief vanuit Triade Vitree was de directe aanleiding maar niet de enige reden van de partijen voor het opstarten van het Doorbraakteam.

In de periode voor de oprichting van het Doorbraakteam zijn meerdere gesprekken gevoerd met Triade Vitree. Op hoofdlijnen worden de onderstaande problemen geconstateerd.

1. Triade Vitree staat er financieel slecht voor. Vermogen is rond de nullijn. Er is geen enkele buffer meer.
2. Over het contract Jeugdhulp met Verblijf wordt geconstateerd dat:
    a. De gewenste transformatie onvoldoende is gerealiseerd;
    b. De samenwerking tussen de regio en het Samenwerkingsverband (SWV) stroef verloopt;
    c. De regiogemeenten verrast worden door de eindafrekeningen en verzoeken van het SWV om extra financiële middelen.
3. Vanuit beide partijen is de wens om de administratieve organisatie te versimpelen.

Aan het Doorbraakteam en Triade Vitree is de opdracht gegeven om op basis van een herkende en erkende probleemdefinitie oplossingen voor te stellen voor de korte en lange termijn. Voor de uitwerking wordt de werkwijze rondom de Early Warning Systematiek gehanteerd vanuit het convenant: Bevorderen continuïteit Jeugdhulp van 01-07-2021.

1.2 Leeswijzer

Dit rapport is opgedeeld in de volgende vier hoofdstukken;

Hoofdstuk 1: Beschrijving van het werkproces van het Doorbraakteam en totstandkoming van de probleemdefinitie en probleemstelling.

Hoofdstuk 2: Beschrijving van het Flevolandse Zorglandschap opgedeeld in regionaal- en lokaal gecontracteerde zorg en de positioneren van Triade Vitree.

Hoofdstuk 3: Onderzoek naar de bedrijfsvoering van Triade Vitree.

Hoofdstuk 4: Samenvatting van alle constateringen en adviezen.

1.3 Principiële uitgangspunten

Op 10 maart 2022 is een start gemaakt met het gezamenlijke Doorbraakteam. Het Doorbraakteam bestaat uit drie partijen, dit zijn Triade Vitree, de Aankoopcentrale en de afzonderlijke regiogemeenten. Daar waar de term “regio” wordt gehanteerd betreft het de gezamenlijke gemeenten van Flevoland en de Aankoopcentrale. In het Doorbraakteam hebben de volgende leden zitting:

Dhr. P. van der Linden	Bestuurder Triade Vitree
Mevr. N. van Burgsteden	Bestuurder Triade Vitree
Dhr. P.M. Olde Olthof	Controller Triade Vitree
Dhr. R. Slagt	Divisiemanager Jeugd Triade Vitree
Dhr. M. Wijma	Projectcoördinator a.i. Doorbraakteam - Gemeente Lelystad
Dhr. R. van Noorlo	Adv. Financiën - Gemeente Almere
Dhr. R. Bosman	Contract en Leveranciersmanager Jeugd - Gemeente Almere
Dhr. F. van Kuijck	Controller a.i. - Gemeente Lelystad
Mevr. D. Pool-Smit	Contract en Leveranciersmanager - Aankoopcentrale
Dhr. M. Bron	Adv. Sociaal Domein - Gemeente Noordoostpolder

Tijdens de eerste kennismaking zijn er principiële uitgangspunten geformuleerd over de wijze van samenwerking. Alle leden van het Doorbraakteam hebben zich gecommitteerd aan de onderstaande principiële uitgangspunten.

- Zelfreflectie;
- Transparantie en flexibiliteit;
- Luisteren en verduidelijken;
- Veilig in de omgang;
- Geheimhouding en secure omgang met informatie.

Wat betreft de geheimhouding is afgesproken dat dit rapport enkel in vertrouwen wordt verstrekt aan de deelnemers. Mocht deze rapportage extern worden opgevraagd dan kan dit via de Aankoopcentrale en enkel na goedkeuring van Triade Vitree over welke informatie moet worden geanonimiseerd ten behoeve van bedrijfsgevoelige informatie.
Voor de uitwerking zijn de volgende afspraken gemaakt.

- Het doel van dit rapport is te komen tot gezamenlijke inzichten en adviezen met als concreet resultaat een korte termijn oplossing voor de financiële situatie van Triade Vitree en adviezen voor een duurzame samenwerking tussen de partijen.
- De beoogde oplossingen moeten effect hebben bij alle partijen (Triade Vitree, de Aankoopcentrale en de regiogemeenten).
- Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de Wlz of de jeugdtak van Triade Vitree. De organisatie wordt als één geheel gezien.
- Het eindrapport is een gezamenlijk document waaraan alle partijen (de Aankoopcentrale, Triade Vitree en de regiogemeenten) zich committeren. Indien partijen andere inzichten hebben over hetgeen is opgeschreven, dan is een nuancering van de betreffende partij mogelijk. Van de mogelijkheid tot nuancering is geen gebruik gemaakt.

Alle regiogemeenten zijn uitgenodigd om deel te nemen aan het Doorbraakteam waarbij niet alle gemeenten ervoor hebben gekozen om zitting te nemen. De gemeente Urk is via Noordoostpolder betrokken. Alle gemeenten inclusief de gemeente Dronten en Zeewolde zijn geïnformeerd via de regiodagen over de voortgang van het Doorbraakteam.

De gemeente Dronten heeft de gevraagde gegevens aangeleverd. Vanuit de gemeente Zeewolde is geen terugkoppeling ontvangen over het leveren van de benodigde gegevens.

Als opdrachtgevers namens de regio zijn Dhr. A. van Dijk - Manager en Mevr. G. Dekker-Goorman - Manager Bedrijfsvoering, vanuit de Aankoopcentrale betrokken.

1.4 Gezamenlijke bevindingen

Het is de beleving vanuit alle deelnemers dat er sprake is van een cyclus waarin problemen worden geuit en deze voor de korte termijn worden opgelost, maar dat er geen structurele verbeteringen plaatsvinden. Vanuit alle deelnemers is geuit dat er een trendbreuk moet plaatsvinden met het verleden en dat moet worden ingezet op een constructieve en professionele samenwerking.

Om te komen tot een gezamenlijk vertrekpunt en probleemdefinitie, hebben alle deelnemers hun bevindingen gedeeld. In totaal zijn er 74 bevindingen genoteerd. Alle bevindingen zijn terug te lezen in Bijlage 1. Met het delen van de bevindingen is het doel bereikt dat alle deelnemers zich herkennen in de bevindingen en dat deze volgens de deelnemers een waarheidsgetrouw beeld geven van de situatie.

Samengevat zijn er twee hoofdbevindingen.
1. De regio en Triade Vitree zijn vanaf 2018 niet gezamenlijk opgetrokken in visie, uitwerking en verwachtingen.
2. De contracten zijn vanaf 2019 door de regio en Triade Vitree niet doorontwikkeld in bedrijfsvoering (tarifering, administratie, berichtenverkeer) en monitoring (data en contractmanagement).

De bevindingen geven voor dit rapport sturing aan de inhoud en informatiebehoefte. Zo zijn er meerdere bevindingen waarover de partijen het eens zijn dat deze dieper moeten worden onderzocht. Deze bevindingen zijn dan ook breder uitgeschreven in Bijlage 1.

1.5 Probleemdefinitie & Probleemstelling

Om te komen tot een herkende, erkende en afgebakende probleemdefinitie is er teruggekeken in de afgelopen jaren en zijn de ontwikkelingen op hoofdlijnen samengevat in vier cruciale observaties. De vier cruciale observaties hebben als doel de omvang van het probleem te duiden en daar waar mogelijk af te bakenen tot een Probleemdefinitie en vervolgens een Probleemstelling.

Samenwerking & Focus

Het huidige probleem is begonnen bij het onvoldoende gezamenlijk uitwerken van de inkoop voor verblijf in 2018 tussen de regio en Triade Vitree. Dit op zowel de visie als de vertaling naar de inhoudelijk gronden van verwachte kwaliteit van dienstverlening als onderbouwing van tarieven en omvang van de productie. Tegelijk speelde er bij Vitree een fusie met Triade waarbij onvoldoende focus was op de inkoop.

Inzicht & Overzicht

Voor een correcte contractering van Triade Vitree had de regio onvoldoende overzicht als het gaat om het aantal jongeren in zorg, de benodigde zorg en de kosten hiervan. Met het afsluiten van het contract met acceptatieplicht in combinatie met een lumpsum bekostiging zijn er voor Triade Vitree niet te overziene bedrijfsrisico's ontstaan met voor de gemeenten naijlende afrekeningen als gevolg. Immers, het vertrekpunt was voor partijen onduidelijk met als gevolg herhaaldelijk achteraf discussie over de realisatie en stand van zaken. Het gebrek aan inzicht vanuit de regio en bewustwording van de financiële- en bedrijfsvoeringrisico's bij Triade Vitree zorgden voor een moeizame start van een moeizame samenwerking.

Bedrijfsvoering & Transformatie

Wat betreft de bedrijfsvoering en met name de zorgadministratie heeft de regio geen eenduidige afspraken en monitoring opgezet. De afgelopen jaren is er geen toezicht en handhaving uitgevoerd door zowel de regiogemeenten als de Aankoopcentrale. Vanuit de Aankoopcentrale en Triade Vitree is de bedrijfsvoering en monitoring van onvoldoende kwaliteit om vroegtijdig risico's te duiden dan wel hier vroegtijdig op te acteren. Triade Vitree heeft de consequenties van het contract rondom verblijf, in combinatie met het Samenwerkingsverband (SWV), het hoofdaannemerschap en de transformatieopdracht, te licht ingeschat.
De beoogde transformatie-doelstellingen zijn zowel vanuit de Aankoopcentrale als vanuit Triade Vitree niet vertaald naar concrete doelen en stappen op zowel zorginhoudelijke processen als de ombouw van huisvesting. De situatie rondom de arbeidsmarkt heeft geleid tot hogere personeelskosten bij Triade Vitree.

Probleem & Verbetercyclus

In de afgelopen jaren zijn er naar aanleiding van onduidelijkheden, discussies en afrekeningen meerdere rapporten, onderzoeken en analyses uitgevoerd. Deze hebben niet geleid tot structurele verbeteringen in de wijze van contractering en bedrijfsvoering vanuit de Aankoopcentrale, Triade Vitree en de regio als geheel. Er is op dit moment geen sprake van een constructieve ontwikkel- en verbetercyclus op basis van een gezamenlijke agenda.
Op basis van de vier cruciale observaties zijn deze samengevat in de onderstaande probleemdefinitie.

Probleemdefinitie: *"De Flevolandse gemeenten, de Aankoopcentrale en Triade Vitree zijn diverse lokale en regionale contracten aangegaan rondom verblijf en jeugdhulp zonder verblijf. Bij de uitvoering en evaluatie zijn diverse knelpunten gerezen op het terrein van financiën, bedrijfsvoering en de consequenties voor de uitvoering. Het voorgaande heeft geresulteerd in een uitholling van de financiële positie van Triade Vitree."*

Als vraagstelling aan het Doorbraakteam is de onderstaande probleemstelling geformuleerd.

Probleemstelling: *"Welke maatregelen kunnen er gezamenlijk getroffen worden om de financiële gezondheid van Triade Vitree op korte termijn op peil te brengen en continuïteit voor de lange termijn te realiseren en welke randvoorwaarden zijn nodig voor een succesvolle en duurzame samenwerking tussen de Flevolandse gemeenten, de Aankoopcentrale en Triade Vitree."*

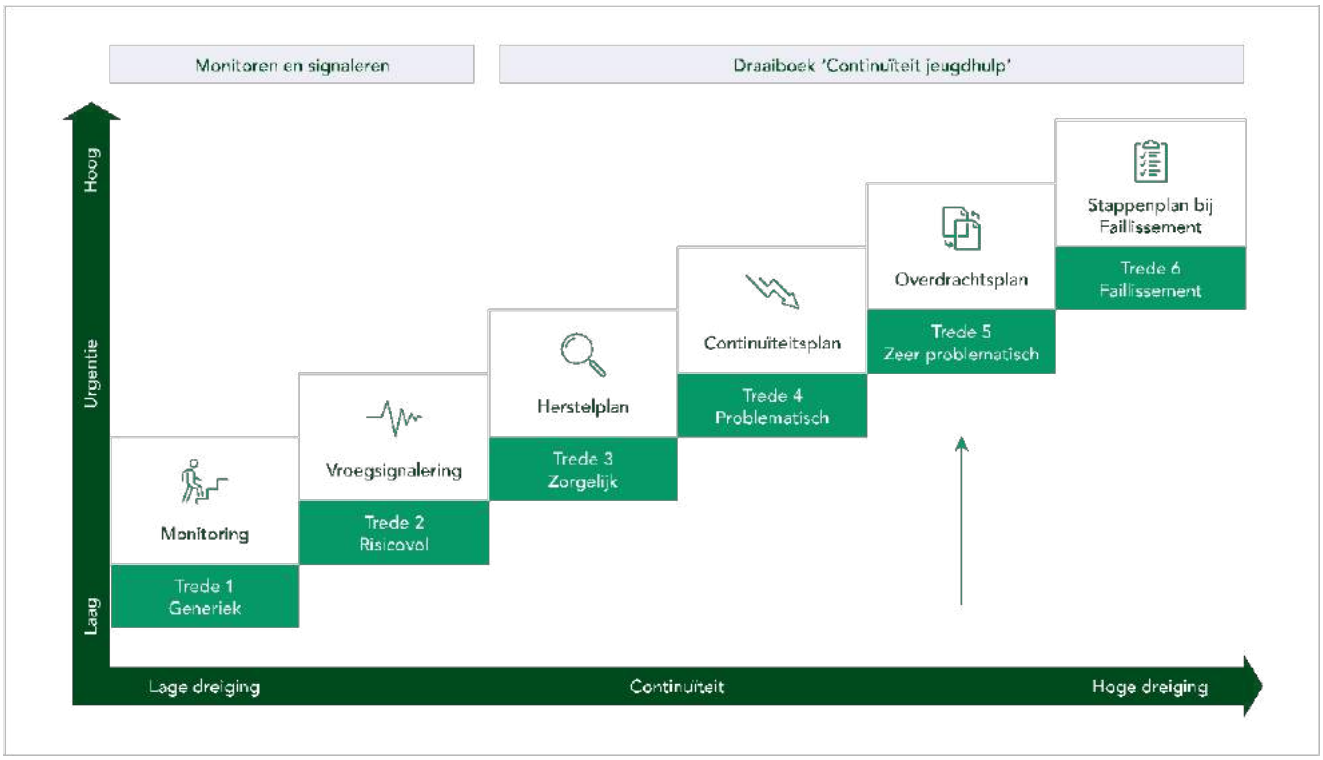
1.6 EWS - Early Warning Systematiek

Op grond van de Jeugdwet is er sprake van account houdende regio's voor Cruciale Jeugdzorgaanbieders. Triade Vitree is aangemerkt als zo'n cruciale Jeugdzorgaanbieder omdat in de definitie hiervan wordt verwezen naar onder meer Pleegzorg. De regio Flevoland en meer specifiek de gemeente Almere zijn aangewezen als account houdende regio en account houdende gemeente voor Triade Vitree. In dat kader is een regio verantwoordelijk voor het voorzien van een kwalitatief en kwantitatief toereikend aanbod van jeugdhulp. Hierover staat onder meer opgenomen:

- Gemeenten zijn als opdrachtgevers van jeugdhulp wettelijk verantwoordelijk voor het inkopen van een toereikend aanbod van jeugdhulp (jeugdhulpplicht), zodat jeugdigen en hun ouders of wettelijke vertegenwoordigers passende jeugdhulp krijgen, ook in geval van eventuele discontinuïteit van een aanbieder. Gemeenten hebben 42 samenwerkingsverbanden voor de jeugdhulp ingericht, de zogenaamde jeugdzorgregio's. Voor bovenregionaal werkende aanbieders in de jeugdhulp functioneert de grootste jeugdzorgregio als accounthoudende regio namens andere jeugdzorgregio's waarin aanbieders actief zijn.

Daarbij is de accounthoudende regio verantwoordelijk voor het bewaken van de continuïteit en het treffen van maatregelen bij dreigende discontinuïteit door de accounthouder. Deze rol is het uitvloeisel van het opgezette Early Warning Systeem (EWS) zoals dat door de Jeugdautoriteit (JA) is opgezet.

Het EWS bevat in principe aandacht voor inkoopbeleid, bedrijfsvoering en actualiteit. Het is aan de JA samen met de accounthouder om hierop te monitoren, en als er sprake is van signalen dat hierop ook geacteerd wordt. De accounthouder en de zorgaanbieder zijn hierover verantwoording verschuldigd aan de JA. Uitvloeisel hiervan is het Convenant "Bevorderen Continuïteit Jeugdhulp" wat tussen "alle partijen" is afgesloten. Vanuit de EWS systematiek en het convenant is de onderstaande Escalatieladder afgesproken.



De huidige trede waarop Triade Vitree wordt ingeschat is trede 3 en 4. Enkelvoudig begeeft Vitree zich onder de grenzen van trede 4. Hoe hoger de trede, hoe groter de urgentie en de dreiging voor de continuïteit:

- Trede 1 – generiek: de aanbieder wordt gemonitord op solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit, waarbij geen risico's worden gezien.
- Trede 2 – risicovol: de solvabiliteit, rentabiliteit en/of liquiditeit van de aanbieder zijn afnemend.
- Trede 3 – zorgelijk: de solvabiliteit van de aanbieder komt onder de 20% en/of de rentabiliteit is circa break-even en/of er bestaat een lichte druk op de liquiditeit.

- Trede 4 – problematisch: de solvabiliteit van de aanbieder komt onder de 10% en/of de rentabiliteit is verlieslatend en/of er ontstaan achterstanden op de liquiditeit.
- Trede 5 – zeer problematisch: de aanbieder heeft een negatief eigen vermogen en/of is al langer dan een jaar verlieslatend en/of heeft een structurele liquiditeits achterstand.
- Trede 6 – faillissement: de aanbieder dreigt acuut failliet te gaan.

Hoe te acteren op de verschillende treden is afgesproken in het landelijk vastgestelde draaiboek: Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp. Het draaiboek treedt in werking zodra bij partijen gerede twijfels ontstaan over de continuïteit van jeugdhulp op de middellange termijn (één à twee jaar). Dit heeft potentieel grote gevolgen voor de betrokken jongeren en hun ouders. Hierbij geldt in ieder geval dat de financiële parameters wijzen op verslechtering van de situatie en onder de normen die gelden voor de branche komen te liggen.

Herstelplan

Om groeiende continuïteit risico's te voorkomen en de continuïteit van zorg voor betrokken jongeren te herstellen, heeft het Doorbraakteam met haar constatering en adviezen een start gemaakt met het formuleren van een herstelplan. Een compleet herstelplan richt zich op een gecontroleerde bijsturing naar een herstel binnen zes maanden door oplossingen in de brede bedrijfsvoering en contractering. Het plan is gebaseerd op een gedegen analyse van de oorzaken van de (financiële) problematiek. Een belangrijke randvoorwaarde is dat het herstelplan gezamenlijk wordt opgesteld en uitgevoerd. De JA wordt -bij voorkeur in gezamenlijkheid- geïnformeerd over de inwerkingtreding van het draaiboek. Het complete herstelplan bevat in ieder geval de volgende elementen:

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

Dit onderzoek levert een heldere en gedeelde analyse van de problemen. Het bevat daarnaast een realistische financiële vraag en een exploitatie op hoofdlijnen voor financieel herstel.

Voor het vaststellen van een haalbaar zorginhoudelijk en bedrijfsmatig Herstelplan met oplossingen voor de toekomst, zal eerst informatie moeten worden verzameld rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van cliënten en een diepere analyse op de bedrijfsvoering van Triade Vitree. Voor een gevalideerde en robuuste exploitatiebegroting, liquiditeits- en balanspositie ligt er op dit moment een te grote onzekerheid rondom de afrekening van 2021. Bovenal zullen de regiogemeenten een keuze moeten maken uit de betreffende scenario’s zoals deze zijn beschreven in hoofdstuk 4.

De adviezen om te komen tot een compleet herstelplan (4.5 voor dit specifieke punt) zijn opgenomen in hoofdstuk 4. Ten behoeve van een Herstelplan is nadere en aanvullende informatie noodzakelijk om tot een robuust Herstelplan en duurzame positie te komen.

2 Flevolands Zorglandschap

De gemeenten zijn verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van alle vormen van jeugdhulp. Bijvoorbeeld hulp aan huis bij problemen in het gezin, maar ook bij psychische en gedragsproblemen van kinderen en jongeren. In de Jeugdwet staan de taken van gemeenten. Vanuit de wettelijke verplichtingen hebben de Flevolandse gemeenten de keuze gemaakt om de vormen van verblijf, Veilig Thuis, essentiële Jeugd GGZ en gecertificeerde Instellingen gezamenlijk regionaal in te kopen. Deze opdracht is ondergebracht bij de Aankoopcentrale c.q. gemeente Almere. De meeste ambulante vormen van hulp worden lokaal ingekocht door de afzonderlijke gemeenten.

2.1 Regionale inkoop en contractering

Door de Aankoopcentrale is namens de Flevolandse gemeenten de Jeugdhulp met Verblijf regionaal ingekocht met een forse transformatieopgave: de afbouw van verblijfslocaties; de ombouw van verblijfszorg naar ambulante alternatieven en waar mogelijk het bieden van verblijfszorg dicht bij de gezinnen van herkomst in pleeggezinnen of gezinshuizen. De gewenste om- en afbouw is daarbij al verdisconteerd in het beschikbare budget.

Triade Vitree treedt op als penvoerder en budgethouder van het samenwerkingsverband Jeugdhulp met Verblijf. Triade Vitree heeft zich ingeschreven op dit contract vanuit de noodzaak om haar positie ten aanzien van de verblijfszorg en de Pleegzorg te behouden.

Voorafgaand aan de inschrijving op het contract had Triade Vitree echter grote bedenkingen bij het contract. Dit leidde tot een inschrijving met een alternatief om- en afbouwschema. Een voorlopige gunning was het resultaat. Pas nadat Triade Vitree zich conformeerde aan om- en afbouwschema uit de aanbestedingsdocumenten volgde een definitieve gunning. Er bleven echter grote bedenkingen bij Triade Vitree met betrekking tot de haalbaarheid van de transformatieopgave en het tempo waarin om- en afbouw gerealiseerd moet worden en de wijze waarop dit in het budget verdisconteerd is.

De in 2017 bestuurlijk vastgestelde visie op het toekomstige zorglandschap is onvoldoende gevolgd door een gezamenlijke uitwerking en concretisering van de hiermee samenhangende ambitieuze transformatieagenda. Triade Vitree voelde zich hierdoor voor het blok gezet en mistte het partnerschap. Als gevolg van het ontbreken van een gezamenlijke uitwerking en concretisering mistte bij de start van het contract overeenstemming over:

- een gezamenlijke uitvoeringsagenda;
- overeenstemming over het noodzakelijke budget;
- duidelijkheid over de ratio’s achter tarieven en budget;
- overeenstemming over noodzakelijke sturingsinformatie;
- overeenstemming over haalbaarheid van de transformatieopdracht;
- overeenstemming over noodzakelijke afbouw van locaties en de daarmee gemoeide frictiekosten;
- overeenstemming over de risicotoedeling;
- een heldere governance structuur.

Informatievoorziening

Hoewel het een regionaal contract betreft is er een knip m.b.t. de bedrijfsvoering en het berichtenverkeer, deze zijn lokaal belegd bij de verschillende Flevolandse gemeenten. Als gevolg hiervan is het noodzakelijk dat ten behoeve van regionale sturingsinformatie de lokale sturingsinformatie van 6 Flevolandse gemeenten wordt samengebracht. In de praktijk blijkt dit tot op de dag van vandaag een grote uitdaging. Dit uit zich in een aantal knelpunten:

- De lokale sturingsinformatie en het berichtenverkeer zijn niet met elkaar samengebracht tot regionale sturingsinformatie.
- Het gebrek aan regionale sturingsinformatie wordt nog versterkt doordat het voor Triade Vitree een grote uitdaging bleek om de noodzakelijke sturingsinformatie van ‘s Heeren Loo, Pluryn en onderaannemers samen te brengen.

Als gevolg hiervan waren en zijn er onvoldoende sturingsgegevens beschikbaar. Dit beperkt de mogelijkheden tot gezamenlijke monitoring en (bij)sturing op het contract en de transformatiedoelen. Er is gezamenlijk hierin het nodige blijven liggen. Gemeenten moeten hierbij ook met elkaar één set aan informatieverzameling willen afspreken.

Triade Vitree heeft als gevolg van problemen met de overstap naar een nieuw cliënt registratie systeem (ECD) in 2021, tijdelijk onvoldoende beschikking over actuele en accurate sturingsinformatie. Het ECD is bedoeld om te komen tot een accuratere en betere informatievoorziening.

Bedrijfsvoering

Door de knip in de bedrijfsvoering bleek het niet goed mogelijk in Flevoland te komen tot een voor de gegevensuitwisseling noodzakelijk administratie protocol. Bij het begin van het contract is er vanuit de regio eenzijdig een administratie protocol opgesteld dat in de praktijk niet houdbaar blijkt te zijn. Het is tot op heden nog niet gelukt te komen tot een gezamenlijk en voor beide partijen uitvoerbaar administratie protocol. Dit heeft geleid tot een grote diversiteit aan administratieve afspraken en daarbij behorende administratieve lasten.

Zorgprocessen

Bij de uitvoering van het contract Jeugdhulp met Verblijf is ten behoeve van afschaling en voor de verwijsfunctie, een grote samenhang met de lokaal ingekochte ambulante jeugdhulp en de lokale toegangen. Er zijn echter grote verschillen bij de lokale gemeenten. Dit leidt tot misverstanden en knelpunten in de uitvoering. In de waarneming van Triade Vitree zijn lokale belangen daarbij vaak leidend.
In de beleving van gemeenten is er regelmatig sprake van onduidelijke inzet van lokaal ingekochte ambulante jeugdhulp en of deze passend is binnen het contract.
Voor het contract Jeugdhulp met Verblijf geldt namelijk dat alle noodzakelijke hulp voor een jeugdige geboden dient te worden. Uitzonderingen hierop worden gevormd door ambulante hulp aanvullend op pleegzorg en crisisopvang en jeugdhulp tijdens schooltijd, deze vallen onder verantwoordelijkheid van de lokaal ingekochte ambulante jeugdhulp.
In de uitvoeringspraktijk blijkt het door het ontbreken van actuele en volledige sturingsinformatie lastig te sturen op de inzet van jeugdhulp vanuit het juiste contract.

In het Programma van Eisen is een heldere productdefinitie op het niveau van hoofdgroepen. (Behandeld Wonen, Begeleid Wonen, Pleegzorg etc.). Gezien de transformatie kreeg SWV vrijheid mee om op productniveau opnieuw in te richten. Ten behoeve van zorgcontinuïteit zijn ook op productniveau productbeschrijvingen meegegeven Dit om te borgen dat zorgcontinuïteit door niet gecontracteerde partijen in onderaanneming op de oude beschikkingen en voorwaarden konden blijven doorlopen.

Governance

Door deze knelpunten komt het regelmatig voor dat het wederzijds vertrouwen tussen de regio en het samenwerkingsverband op de proef wordt gesteld en er belangentegenstellingen ontstaan. Dit met grote (financiële) impact voor alle partijen. De vertrouwensbreuken en conflicten laten zich tot op heden slechts moeizaam oplossen. Wat hierbij onder andere gemist wordt is een heldere governance structuur. Als er geëscaleerd wordt is onvoldoende helder wat de juiste en passende communicatielijnen zijn.

Daarnaast vindt de aansturing vanuit gemeenten op de verschillende contracten regelmatig op casusniveau plaats, waarbij het financiële dispuut vaak leidend wordt boven de inhoudelijke vraag. Er wordt onvoldoende regionaal opdrachtgeverschap ervaren. Dat geldt ook voor de positionering en taakuitvoering zoals deze door de Aankoopcentrale wordt uitgevoerd. Er moet sprake zijn van een gezamenlijke, haalbare en uitvoerbare opdracht. Hierbij conflicteren regelmatig de belangen tussen de regionale en lokale contracten. Er moet een duidelijke visie, mandaat en opdracht zijn om te komen tot de uitvoering van contracten.

Door Triade Vitree wordt onvoldoende aanhaking ervaren op het bestuurlijk vlak. Dit geldt zowel voor het proces rond de regiovisie als voor het proces rond de nieuwe aanbesteding. Het risico bestaat hierdoor dat bij de aanbesteding per 2023 wederom te weinig wordt geïnvesteerd in de gezamenlijke uitwerking en concretisering van de transformatiedoelen en de daarbij behorende overeenstemming over een haalbare uitvoeringsagenda en passende tarieven en budgetten.

Resultaten Transformatieopgave

In het huidige contract met het samenwerkingsverband is een transformatieopgave opgenomen om het aantal plekken jeugdhulp met verblijf af te bouwen en te vervangen door pleegzorg en intensief ambulante zorg. Triade Vitree geeft aan dat er sinds 2014 130 bedden zijn afgebouwd en wil die ook (verder) afbouwen. Keerzijde hiervan is dat er druk is geweest op de lokale ambulante zorg. Het complete beeld is niet direct aanwezig of hier sprake is geweest van vervanging door inkoop bij andere aanbieders. De uitwerking van de transformatieopgave kent enkele knelpunten:

- Bij de start van het contract waren de uitgangspunten, zoals het aantal jeugdigen die onder het contract vielen niet conform de informatie uit de aanbestedingsdocumenten. Er bleek sprake van lokaal ingekochte verblijfszorg die door betreffende gemeenten niet was gemeld bij de Aankoopcentrale dan wel niet volledig in beeld was.. Het aanvangsbudget was hierdoor niet correct. Dit heeft na een grote gezamenlijke inspanning tussen regio en geleid tot een correctie in 2019/2020. De aandacht die uitging naar het corrigeren van het aanvangsbudget maakte dat er nog weinig ruimte was voor het gesprek over inhoud en transformatie.

- De afbakening tussen lokale producten en regionale producten was onvoldoende scherp. Inmiddels is deze afbakening aangescherpt, maar de sturing op de juiste inzet van jeugdhulp blijft ingewikkeld door het ontbreken van actuele en volledige sturingsinformatie.

- Corona heeft forse impact gehad op de inzet van pleeggezinnen. Hierdoor waren er minder pleeggezinnen beschikbaar en was dit als voorliggende oplossing of als afschalingsmogelijkheid beperkt beschikbaar.

- Triade Vitree is er onvoldoende in geslaagd intensief ambulante teams te vormen en in te zetten als vervolg/alternatief voor verblijf. Hierdoor is ook de noodzakelijke uitstroom van jongeren naar de thuissituatie gestagneerd.

- Door beperkte sturing op vervolg perspectief, beperkte plaatsingsmogelijkheden en gescheiden toegangen heeft doorstroom naar Wmo en BW onvoldoende plaatsgevonden. Hierdoor blijven jongeren te lang in de jeugdhulp hangen.

- Onvoldoende invloed van het samenwerkingsverband op de instroom.

Gewenste Transformatieopgave

De nieuwe inkoop vanaf 2023 richt zich met name op de afbouw van het aantal verblijfsplekken in de regio. Deze afbouw moet grotendeels worden gerealiseerd door een bredere inzet van intensief ambulante zorg in de thuissituatie ter voorkoming van uithuisplaatsing. Daarnaast wordt ingezet op intensievere zorg op kleinere woongroepen om tot kwalitatief betere en effectievere zorg te komen. Deze ambitie moet de komende jaren (vanaf 2023) worden gerealiseerd met de (nieuwe) contractpartners. De ambities bevatten een aantal grote risico’s:

- De startsituatie van het nieuwe contract is nog niet bekend, immers door het woonplaatsbeginsel vinden er forse verschuivingen plaats tussen gemeenten.

- Op dit moment hebben niet alle regiogemeenten het nieuwe woonplaatsbeginsel op orde en met name de gemeenten Almere loopt hierin achter. Hierdoor is onduidelijkheid over de omvang van het aantal cliënten en de kosten hiervan.

- De transformatie is gebaseerd op aannames. Er zal een intensief traject doorlopen moeten worden om de aannames te toetsen en bij te sturen als deze niet realistisch blijken te zijn. Dit vraagt om een stevig regionaal platform (met mandaat) dat samen met de aanbieders de transformatie vormgeeft.

- Er ontstaan frictiekosten bij de afbouw van vastgoed bij aanbieders door de beoogde afname van verblijfsplekken. Dit kan ook kansen bieden voor aanbieders en gemeenten indien hier gezamenlijk in wordt opgetrokken (bijvoorbeeld woonzorg behoefte bij BW, MO/VO, COA).

- Gedurende de afbouw ontstaan ook frictiekosten op personeel.

- De afbakening tussen lokale producten en regionale producten is niet altijd scherp. Dit kan problemen geven in de uitvoering.

- Voor intensief ambulante zorg moeten de juiste medewerkers worden gevonden. Dit vereist een ander type zorgmedewerker dan nu voorhanden is bij de aanbieders. De vraag is of de markt hierin kan voorzien. En wat te doen met de andere medewerkers?

2.2 Lokale inkoop en contractering

Triade Vitree is bij het jeugdhulp segment, naast het regionale contract, voor een groot deel aangewezen op lokale contracten met de 6 Flevolandse gemeenten. De verdeling is 65% regionaal contract (verblijf), 35% lokaal (ambulant) en 10% buiten de regio. Triade Vitree heeft contracten en subsidies met 45 gemeenten. Dit aantal zal vermoedelijk nog verder toenemen als gevolg van de wet wijziging woonplaatsbeginsel (per 1-1-2022). De lokale contracten worden niet regionaal ingekocht zoals bij diverse andere regio's. Hierdoor zijn er forse verschillen in de voorwaarden, tarieven en kwaliteitseisen waaraan Triade Vitree moet voldoen.

In algemene zin kan worden opgemerkt dat de transitie Triade Vitree in de positie heeft gebracht dat zij (pro)actief moet acteren op meerdere regionale en lokale aanbestedingen. Dit vraagt (financieel) veel van de organisatie en brengt ook de nodige onzekerheden met zich mee. Het sturen op de langere termijn wordt hierdoor bemoeilijkt.

Administratieve lasten

De meeste regiogemeenten in Flevoland hanteren hun eigen productcodes, tarieven, administratie protocollen, verantwoordingseisen en uitvoeringseisen. Per saldo gaat het bij de dienstverlening bij Triade Vitree om duizenden verschillende tarieven die de aanbieder moet verwerken om declaraties te kunnen verwerken. Dat geldt dus voor alle activiteiten binnen het sociaal domein. Dit stelt hoge eisen aan de bedrijfsvoering en de zorgadministratie en leidt dientengevolge tot hoge kosten.

Uitvoerings- en declaratievoorwaarden waartoe Vitree zich moet verhouden hebben onder andere betrekking op:
- regels ten aanzien van declaratie No Show;
- regels ten aanzien van reistijd van de hulpverleners;
- regels ten aanzien van declaratie indirecte tijd;
- regels ten aanzien van declaratie niet cliëntgebonden tijd.

Dit maakt dat hulpverleners afhankelijk van de casus met andere tijdschrijfregels te maken hebben. Het blijkt in de praktijk dat hier slecht op gestuurd kan worden met productie uitval tot gevolg. Daarnaast levert niet elke prestatie eenzelfde vergoeding op. Bijvoorbeeld verschillen in vergoeding van trajectprijs, indirecte tijd en reistijd.

Door gemeenten worden bij contractering diverse normenkaders meegegeven over product inzet en de maximale duur en intensiteit van gecontracteerde producten. Deze normen sluiten onvoldoende aan op de uitvoeringspraktijk. Dientengevolge is er een grote administratieve lastendruk ontstaan. Vaak al voorafgaand aan de start van de jeugdhulp, maar zeker ten behoeve van verlenging is het noodzakelijk geworden dat er tijdig hulpverleningsplannen worden opgesteld en (verlenging van) de juiste verwijzing en zorgtoewijzing wordt aangevraagd.

In combinatie met de overstap naar een nieuw cliënt registratiesysteem in 2021 staat Triade Vitree voor een forse uitdaging om in 2022 weer over betrouwbare sturings- en verantwoordingsinformatie te beschikken.

Tarifering

Door Triade Vitree wordt gemeld dat zij als systeeminstelling hogere organisatiekosten heeft dan kleinere organisaties. Bij tarifering wordt hier onvoldoende rekening mee gehouden. Tarieven, met name voor de begeleidingsfuncties, zijn over het algemeen onvoldoende kostendekkend. Dat geldt zeker voor MBO inzet. Hierbij moet ook rekening worden gehouden met wettelijke kaders (verantwoorde werktoedeling). Er is behoefte aan een meer eenduidig regionaal tarievenbeleid.

Integrale zorg & Onderaanneming

Triade Vitree ziet als langetermijnperspectief een doorontwikkeling als de systeeminstelling die zich richt op de meer specialistische vormen van jeugdhulp (medium en high care) in beperkte volumes. Deze visie sluit onvoldoende aan op de eis die gemeenten veelal stellen aan gecontracteerde partijen tot het integraal leveren van alle noodzakelijke jeugdhulp. Triade Vitree komt hierdoor in de knel omdat zij onvoldoende in staat is tot het leveren van begeleidingsfuncties. Door de lage tarifering is zij ook niet in staat zich hier kostendekkend op in te richten. Als gevolg hiervan ziet Triade Vitree zich genoodzaakt voor integrale zorglevering ten behoeve van de begeleidingsfuncties gebruik te maken van onderaannemers. Dit leidt tot grote vraagstukken met betrekking tot bedrijfsvoering, kwaliteitsborging en financiën.

Bij uitvoering in onderaanneming blijft Triade Vitree inhoudelijk en financieel verantwoordelijk. Om redenen van AGV is gegevensuitwisseling met onderaannemers slechts beperkt mogelijk. Als gevolg van alle kosten die zijn verbonden aan onderaanneming heeft Triade Vitree zich genoodzaakt gezien een afslag van 15% op de tarieven van de onderaannemers toe te passen met de nodige disputen als gevolg.

Voor het afsluiten en onderhouden van de contracten met onderaannemers heeft Triade Vitree inmiddels een afdeling ingericht. De zorgcoördinatie en het sturen op de kwalitatieve uitvoering van de jeugdhulp bij onderaannemers is een forse inhoudelijke opgave voor betrokken behandelcoördinatoren.

Een gedeelde visie op de wenselijkheid en haalbaarheid van integrale zorglevering door een systeeminstelling wordt gemist.

Het werken met onderaannemers heeft in de huidige aanbesteding onvoldoende aandacht gehad. Gemeenten moeten óf meer aanbieders toelaten op de markt om tot een dekkend zorglandschap te komen, óf duidelijke afspraken maken over de rol van hoofdaannemer in relatie tot onderaannemers en de daarbij behorende regierol (zorg coördinatie) en regiekosten.

Behandeling LVB in beeld

Een gedeelde zorg betreft de jeugdigen met een Licht Verstandelijke Beperking. Deze lijken steeds meer uit beeld te raken. Jaar over jaar is een afname zichtbaar in de inzet van behandeling LVB. De doelgroep lijkt bij verwijzers onvoldoende in beeld te zijn. Door de verschuiving van Behandeling LVB naar begeleidingsprojecten (bijv. in Almere) is deze doelgroep binnen Triade Vitree ook steeds minder in beeld.

2.3 Positionering Triade Vitree

Triade Vitree ziet zichzelf als de cruciale jeugdzorgaanbieder binnen de provincie Flevoland. Cruciale jeugdzorgaanbieders worden ook wel systeeminstellingen genoemd. Als systeeminstelling draag je bepaalde verantwoordelijkheid voor het zorgaanbod in de regio. Voor Triade Vitree betekent dit dat zij zich richt op het hele palet aan jeugdzorg van preventie tot aan curatie, waarbij er voor heel veel verschillende soorten hulpvragen een antwoord voorhanden is binnen het zorgaanbod van Triade Vitree. Triade Vitree richt zich niet op de gesloten jeugdzorg / jeugdzorgPlus. De grote verscheidenheid aan zorg die geboden wordt impliceert niet dat Triade Vitree alles kan. Andere zorgaanbieders zijn nadrukkelijk nodig om te komen tot een sluitend zorgaanbod waarbij er voor elke jeugdige die een beroep doet op jeugdhulp en zijn systeem een passend hulpaanbod geboden kan worden.
Er is geen duidelijke definitie voor een systeeminstelling, maar algemeen genomen worden grote regionale jeugdzorgaanbieders gezien als een systeeminstelling. Deze aanbieders kenmerken zich doordat zij een breed zorgaanbod hebben, waarbij zij zich nadrukkelijk ook richten op de complexe doelgroep. Kenmerk van een systeeminstelling is dat ook hulpvragen waarvan nog niet duidelijk is wat er nu precies aan de hand is, aangemeld kunnen worden. Observatie, diagnostiek en vraagverheldering ziet Triade Vitree als noodzakelijke onderdelen van de jeugdhulp. Het onderscheid tussen Triade Vitree en de veelal kleinere aanbieders van jeugdzorg heeft betrekking op:

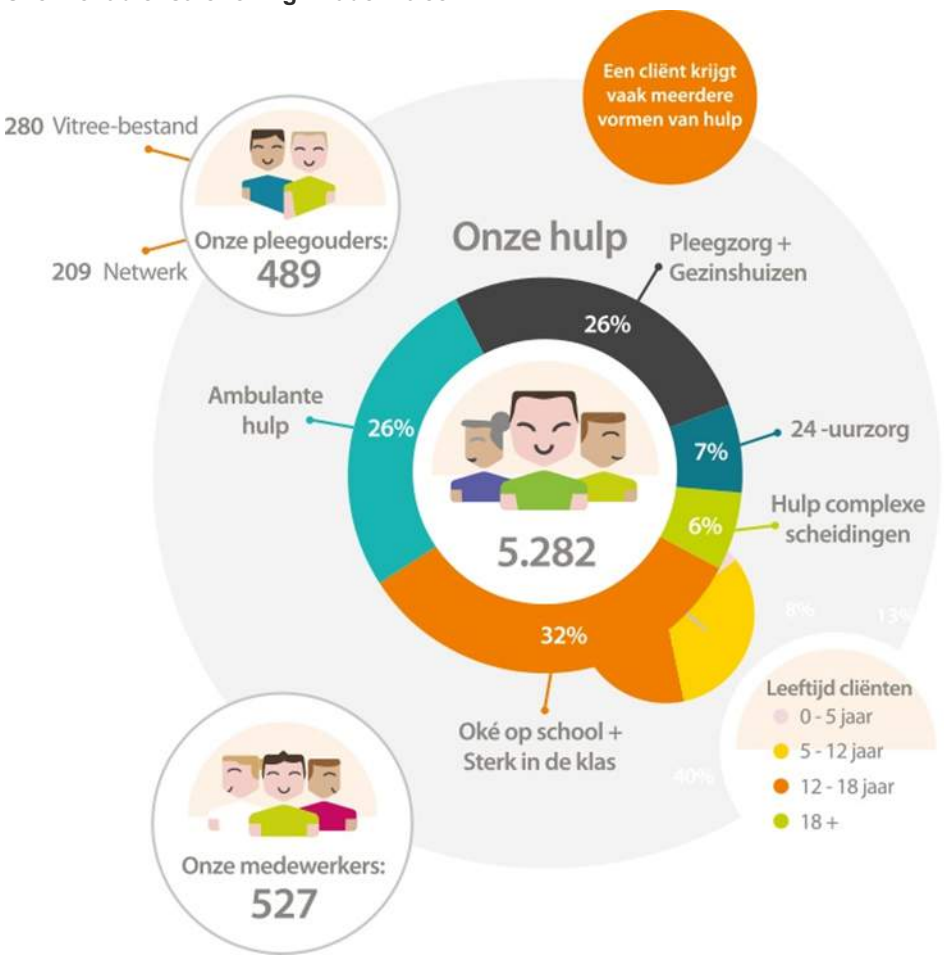
- Zorg te bieden waar schaalgrootte voor nodig is, zoals bijvoorbeeld de pleegzorg, gezinshuizen, kinderbehandelcentra, verblijf op de groep waarbij ook de kwaliteit van zorg moet worden geborgd.
- Verantwoordelijkheid voor crisisopnames zoals in de pleegzorg en de crisisgroep.
- Voldoen aan de kwaliteitseisen die door NJI, VOBC en inspectie worden gesteld.
- Vanwege schaalgrootte bij te dragen aan de transformatieopdracht van de regio.
- Het vervullen van een opleidingsfunctie door haar personeel verder te scholen (EVC trajecten, HBO+opleidingen, en doorontwikkeling van gedragsdeskundigen).

Ook vanuit het convenant voor de continuïteit voor de Jeugdzorg hebben partners in de “Jeugdketen” hier verplichtingen met elkaar afgesproken. Zie later de EWS methodiek.

Zorgaanbod Triade Vitree

Onderstaand plaatje geeft het zorgaanbod en de aantallen cliënten van Triade Vitree op hoofdlijnen weer. De hulp wordt over het algemeen geboden binnen geheel Flevoland, echter op het gebied van onderwijs-jeugdhulp (oa. Oké op School & Sterk in de Klas) is er een concentratie van de hulp in Almere. In andere gemeenten binnen Flevoland wordt wel wat hulp geboden binnen het onderwijs, maar dit is verwaarloosbaar in relatie tot de hoeveelheid hulp die binnen Almere wordt geboden op dit vlak. Voor wat betreft de spreiding van de 24-uurszorg is er op dit moment een spreiding over de provincie Flevoland, waarbij er geen verblijfsgroepen zijn in de noordelijk Flevoland. Hier heeft Triade Vitree wel gezinshuizen en pleeggezinnen.

Overzicht dienstverlening Triade Vitree



Een overzicht van de verschillende producten die Triade Vitree biedt is te vinden op de website https://triadevitree.nl/. Deze website is nog in ontwikkeling, waardoor het huidige overzicht niet het complete zorgaanbod behelst.

Transformatieopgave Triade Vitree

Opvolgend op de transitie jeugdzorg in 2015 zou er een transformatie van de jeugdzorg hebben moeten plaatsvinden. Binnen het totale jeugdzorglandschap in Flevoland is er van deze transformatie tot en met 2019 niet gekomen wat bedacht was. Druk op wachtlijsten, druk op tarieven, lokale toegangen die nog aan het uitvinden waren hoe om te gaan met de toeloop van cliënten, zijn enkele oorzaken waarom dit niet goed van de grond is gekomen.
In de periode 2014-2017 heeft er binnen Vitree (voorafgaand aan de fusie met Triade) een krimp plaatsgevonden binnen de 24-uurszorg. Deze krimp heeft met name plaatsgevonden binnen het specifieke LVB zorgaanbod dat Vitree had. Binnen Flevoland betekent dit dat in deze periode 6 groepen in Almere, Lelystad en Dronten zijn gesloten, daarnaast zijn er in IJsselland in deze periode ook 6 groepen gesloten. In totaal heeft er binnen Vitree een beddenreductie binnen de verblijfsgroepen plaatsgevonden van rond de 100 bedden.
Na de fusie is de reductie van bedden wel doorgegaan, maar in mindere mate dan vanuit de transformatiegedachte en de transformatieopgave voor het samenwerkingsverband bedacht was. In 2018 zijn nog drie groepen in Almere gesloten, dit heeft nog eens een beddenreductie van 23 bedden tot gevolg gehad.

Vanaf 2020 is Triade Vitree actiever aan de slag gegaan met de transformatieopgave. De keuze is gemaakt om in te zetten op de ontwikkeling van het Volledig Pakket Thuis (VPT). Waarbij het de bedoeling is om elke aanmelding met een vraag voor een uithuisplaatsing, ambulant op te pakken en samen met het gezin te komen tot een passend zorgaanbod, waarbij de uithuisplaatsing wordt voorkomen, of anders drastisch verkort. Remmende factor hierbij is dat er onvoldoende grip is op de instroom. Aanmelders vragen veelal om een bed en gaan niet akkoord met het bieden van zorg in de thuissituatie, middels een VPT-pakket. Desondanks zijn er wel stappen gezet en is er een groei te zien in het aantal jeugdigen die na een aanmelding voor 24-uurszorg uiteindelijk thuis blijven wonen in combinatie met ambulante hulp, veelal ondersteund door de inzet van respijtzorg.
Doelstelling voor 2022 is om aan het eind van het jaar de inrichting binnen Triade Vitree zo te hebben dat we elke aanmelding voor verblijf in eerste instantie ambulant kunnen starten.

Door meer te investeren in het thuis laten verblijven van jeugdigen in plaats van in een residentiële voorziening, voorziet Triade Vitree in afbouw van het aantal verblijfsplekken. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat begin 2021 nog een groep gesloten is. Voor 2022 is het de verwachting dat er een volgende groep gesloten gaat worden.
Zodra deze groep gesloten is, is er sinds 2014 een afbouw in verblijfsplekken binnen Triade Vitree gerealiseerd van ruim 130 plekken.
Triade Vitree ziet dat het niet voor elke jeugdige mogelijk is om thuis, in het gezin van herkomst, op te groeien. Voor jeugdigen waarbij dit niet mogelijk is, zet Triade Vitree in eerste instantie in op pleegzorg, als dat niet haalbaar blijkt, dan is een gezinshuis het eerste alternatief waarnaar gekeken wordt. Triade Vitree investeert nadrukkelijk in het werven van pleeggezinnen en gezinshuizen. De afgelopen twee jaar is de werving van pleeggezinnen, vermoedelijk door Covid, moeizamer gegaan dan gedacht. In 2022 wordt een versnelling verwacht op de werving van pleeggezinnen.

3 Bedrijfsvoering & Resultaten Triade Vitree

3.1 Toerekening Triade of Vitree

Triade Vitree heeft activiteiten in het kader van de Wet Langdurige Zorg (Wlz), Jeugd en Wmo. De activiteiten zijn verdeeld in twee stichtingen. De stichting Triade voor de Wlz en de stichting Vitree voor de gemeentelijke activiteiten (Sociaal Domein, Jeugd en Wmo). Voor de activiteiten vanuit de Wlz geldt een strikte kostentoerekening. Bij gemeenten bestond het beeld dat eventuele tekorten op de jeugdhulp kunnen worden gecompenseerd door winsten en reserves uit de Wlz. Dit is echter niet het geval de regelgeving staat dit niet toe. Het beleid van het zorgkantoor en het waarborgfonds is er juist op gericht om dit te voorkomen. De laatste jaren is dat regiem ook steeds strakker toegepast door het zorgkantoor.

Doorbelastingen kosten tbv resultaatbepaling segmenten worden binnen Triade Vitree als volgt samengesteld (in overeenstemming met afspraken Belastingdienst);

- Lasten kostenplaatsen met zorglevering: doorbelasting lasten kostenplaats naar rato omzet per bedrijf op de kostenplaats.
- Vastgoedlasten: doorbelasting werkelijke lasten actief naar rato omzet bedrijf op actief.
- Lasten centrale overhead: doorbelasting lasten naar rato totale omzet bedrijf.

Op basis van de jaarcijfers 2020 - de laatst beschikbare definitieve en gecontroleerde cijfers - is de doorberekening van het vastgoed, overhead en overige lasten:

- Vastgoed - totaal doorbelaste lasten € 3,4 miljoen.
- Overhead
    - 18,8% Overhead organisatie
    - 16,2% Referentiegroep
    - Volume op basis van de jaarrekening 2020 is circa € 12,9 miljoen voor Vitree.
- Lasten kostenplaatsen met zorglevering.

Voor de jaren 2021 en 2022 is sprake van vergelijkbare volumes en niveau.
Doorbelasting vindt plaats op basis van omzet. De werkelijke overhead zal vermoedelijk voor de Jeugdwet en Wmo hoger zijn omdat er meer administratieve lasten zijn als gevolg van wettelijke en gemeentelijke eisen (Berenschot). Omdat de doorbelasting nu nog gelijk wordt verdeeld naar rato van de omzet, is de doorbelasting aan Vitree eigenlijk ca. 2% te laag en aan Triade ca. 2% te hoog. In 2022 is de intentie om met de belastingdienst tot overeenstemming te komen, om de benchmark van Berenschot als uitgangspunt te hanteren voor de interne doorbelasting van de overhead (deze dekt beter de lading van de werkelijke kosten) waardoor de doorbelasting aan Vitree procentueel gaat stijgen.
In het jaar 2020 is een afrekening van het samenwerkingsverband opgenomen en ook afrekening gemeenten in 2020 over 2019. Hierdoor is het resultaat in 2020 aanzienlijk beter, maar nog steeds negatief, voor het onderdeel Vitree (de sociaal domein activiteiten) Echter heeft deze beïnvloeding gekregen door afrekeningen uit voorgaande jaren.
Zie paragraaf 3.3. voor de normalisatie van het resultaat en ook de bijzondere baten en lasten die hierop betrekking hebben.

3.2 Vastgoed Vitree

Triade Vitree heeft in totaal 14 panden in eigendom en circa 20 panden in de huur. Daarnaast zijn er nog de nodige zelfstandige gezinshuizen. De grootste locatie met boekwaarde is Hilbert van Dijkstraat. Deze ligt in de IJsselland regio. Circa 2,3 miljoen van de 3,8 miljoen boekwaarde (exclusief KBC's die bij Triade zitten).
De mogelijkheid voor het ontbinden van huurcontracten lijkt er voor een groot aantal panden binnen één jaar te zijn. Voor Het Ruim in Almere geldt een andere situatie. Hier is sprake van een contract dat nog 7 jaar doorloopt met huisvestingslasten die aanzienlijk boven de vergoedingsnorm liggen zoals deze worden gehanteerd. Hier is een huurcontract tot juli 2029 voor aangegaan. De jaarlasten voor de huur van dit pand zijn circa € 940.000,-. Indicatief ligt e.e.a. circa ⅓ boven de (oorspronkelijke) vergoeding voor de huisvestingscomponent. Deze is niet meer expliciet zichtbaar in de tarieven.
Wellicht is in overleg met gemeenten te kijken naar andere bestemmingen en overname van huurcontracten.
Het blijkt dat veel cliënten nog steeds in verblijf zijn opgenomen die eigenlijk zouden moeten uitstromen (verlengde Jeugdhulp) maar waar nog geen alternatieven voor zijn. Wellicht verschuiving naar Wlz / Wmo voor beschermd wonen. Echter ook daar speelt een huisvestingsvraagstuk. Door het langer in zorg laten en het niet kunnen doorstromen van deze cliënten heeft dit een negatieve impact op de jeugdzorgkosten van gemeenten. Partijen moeten hierin ook samenwerken om uitstroom te kunnen realiseren. Het waarom van het niet realiseren van de uitstroom en de aanpak hiervan verdient nadere aandacht. Tevens staat daarmee ook de lumpsum afspraak voor het regionaal contract van verblijf onder druk.

De financiering van de Wlz is gebaseerd op groepen van 8. Triade Vitree heeft op veel plaatsen groepen van 6. Daarnaast is een aandachtspunt om te kijken of transformatie of verschuiving kan plaatsvinden naar Wmo, Beschermd Wonen of de WLZ omdat e.e.a. een goedkopere zorgvorm is dan de "Jeugdplekken".

Bij (ver-) nieuwbouw zal vergroting van groepen moeten plaatsvinden. Bij Jeugd is juist sprake van een andere tendens. Daar is gezinsgerichte aanpak de doelstelling en afbouw naar ambulant. De transformatieopgave, dus verkleinen van groepen. Dat geldt ook vanuit het advies van commissie De Winter. Daar is het advies - dit zal vermoedelijk een verplichting worden - om af te bouwen naar groepen van 4 cliënten. De huisvestingslasten betreffen circa 6,5% van de totale lasten van Jeugd en Wmo.
Met gemeenten zal mogelijk het gesprek moeten plaatsvinden over het overnemen van een aantal locaties. Wellicht kan hierdoor een bijdrage worden gegeven aan de transformatieopgave, (ver-) nieuwbouw of is het mogelijk om huisvestingslasten te reduceren. Het voorgaande geldt bijvoorbeeld voor de KBC's (Almere, Lelystad en NOP /Urk). Voor gemeente Almere geldt dat geïnvesteerd moet worden voor een korte termijn (contract 2 tot 4 jaar) terwijl er noodzaak is voor nieuwbouw van het KBC. In de onderstaande tabel zijn de locaties en de looptijd van de betreffende huren opgenomen.

Locaties in eigendom en lengte van huurcontracten

Eigendom omschrijving	Locatie	Plaats	Activa bedrijf	Zorgvorm	Gezinshuis	CAP	Einddatum
Eigendom	KGE1026 – Alg. Constant Pemekehof 15 (W)	Almere	JEUGD	Wonen	-	-	
	KGE1128 – Alg. Pepermuntstraat 1 (D)	Almere	WIZ	KBC	-	-	
	KGE1243 – Alg. Espelerlaan 76 (D)	Emmeloord	WIZ	KBC	-	-	
	KGE1324 – Alg. Kustrif 21 (D)	Lelystad	WIZ	KBC	-	-	
	KGE1341 – Alg. Pauwenburg 38-42 (W)	Lelystad	WIZ	Wonen	Gezinshuis	-	
	KGE1809 – Alg. Clingendaellaan 5 (W)	Almere	JEUGD	Wonen	Gezinshuis	-	
	KGE1834 – Alg. Hilbert van Dijkstraat 13 (Vitree) (K)	Kampen	JEUGD	Kantoren	-	-	
	KGE1834 – Alg. Hilbert van Dijkstraat 13 (Vitree) (W)	Kampen	JEUGD	Wonen	-	16	
	KGE1842 – Alg. Horst 20 (Vitree) (W)	Lelystad	JEUGD	Wonen	Gezinshuis	-	
	KGE1866 – Alg. Lierstraat 15 (Vitree (W)	Almere	JEUGD	Wonen	-	11	
	KGE1893 – Alg. Tallinnstraat 25 (Vitree) (W)	Lelystad	JEUGD	Wonen	-	13	
	KGE1900 – Alg. Verhulststraat 6 (Vitree) (W)	Zwolle	JEUGD	Wonen	-	3	
	KGE1901 – Alg. Vloeddijk 14 (Vitree) (W)	Kampen	JEUGD	Wonen	-	9	
	KGE1903 – Alg. Walvisplein 95-96 (Vitree) (W)	Almere	JEUGD	Wonen	-	10	
	KGE2010 – Clingendaellaan 7 (W)	Almere	JEUGD	Wonen	Gezinshuis	-	
Huur	KGE1498 – Alg. Marathonlaan 7 (D)	Almere	JEUGD	Dagbesteding			1 jaar
	KGE1716 – Alg. Slenk 1 (D)	Urk	JEUGD	Dagbesteding			3 mnd
	KGE1762 – Alg. Werfstraat (D)	Dronten	JEUGD	Dagbesteding			3 mnd
	KGE1805 – Alg. Beeldsnijderstraat 10,12,38 (Vitree) (W)	Zwolle	JEUGD	Wonen	-	7	1 mnd
	KGE1816 – Alg. De Grutto 2 t/m 8 (Vitree) (W)	Dronten	JEUGD	Wonen	-	8	aug-24
	KGE1821 – Alg. De Grutto 54 (Vitree) (W)	Dronten	JEUGD	Wonen	-	9	jul-25
	KGE1823 – Alg. De Helling 15 (Vitree) (K)	Dronten	JEUGD	Kantoren	-	-	1 jaar
	KGE1825 – Alg. De Morinel 12-16-18 (Vitree) (W)	Dronten	JEUGD	Wonen	-	10	6 mnd
	KGE1829 – Alg. Her Ruim 2 (Vitree) (D)	Almere	JEUGD	Dagbesteding			jul-29
	KGE1829 – Alg. Her Ruim 2 (Vitree) (K)	Almere	JEUGD	Kantoren	-	-	jul-29
	KGE1829 – Alg. Her Ruim 2 (Vitree) (W)	Almere	JEUGD	Wonen	-	44	jul-29
	KGE1870 – Alg. Maastrichtkwartier 47 (Vitree) (W)	Almere	JEUGD	Wonen	-	-	1 mnd
	KGE1873 – Alg. Mozartlaan 120 t/m 126 (Vitree) (W)	Zwolle	JEUGD	Wonen	-	7	3 mnd
	KGE1878 – Alg. Poseidonsingel 132 t/m 135 (Vitree) (W)	Almere	JEUGD	Wonen	-	9	1 mnd
	KGE1897 – Alg. Verhulststraat 2 t/m 4 (Vitree) (W)	Zwolle	JEUGD	Wonen	-	8	1 mnd
	KGE1933 – Alg. Stevinweg (K)	Zeewolde	JEUGD	Kantoren	-	-	1 jaar
	KGE1935 – Alg. Marinus Postlaan (D)	Kampen	JEUGD	Dagbesteding			1 jaar
	KGE1941 – Hoefblad 9 (Vitree) (D)	Kampen	JEUGD	Dagbesteding			1 jaar
	KGE1943 – Alg. Marathonlaan 11 2 (N)	Almere	JEUGD	Dagbesteding			jul-22
	KGE1945 – Alg. Simon van Collemstraat (Vitree) (D)	Almere	JEUGD	Dagbesteding			1 jaar
	KGE1947 – Alg. Marathonlaan 11 (D)	Almere	JEUGD	Dagbesteding			jul-22
	KGE1949 – Alg.Dokter Eeftinck Schattenkerkweg 1 (K)	Zwolle	JEUGD	Kantoren	-	-	opgezegd
	KGE1967 – Alg. Marktgracht (K)	Almere	JEUGD	Kantoren	-	-	nov-31
	KGE2082 – Hollywoodlaan 109B (N)	Almere	JEUGD	Dagbesteding			1 jaar
	KGE2084 – Papiermolenweg 20A (N)	Almere	JEUGD	Dagbesteding			1 jaar

3.3 (Genormaliseerd) resultaat Triade Vitree

Het jaarresultaat in een jaarrekening kent vaak een resultaat dat bestaat uit reguliere kosten en opbrengsten en incidentele kosten en opbrengsten. Bijvoorbeeld verkoop van vastgoed of afrekeningen uit voorgaande jaren. Om een zo goed mogelijk en representatief beeld van de resultaten te presenteren is het genormaliseerde resultaat gepresenteerd van Vitree over de jaren 2019-2020.

Genormaliseerd resultaat van de Stichting Vitree 2019-2020

Genormaliseerd resultaat	2019			2020		
	Concern	Triade	Vitree	Concern	Triade	Vitree
Omzet	**129.044**	**66.749**	**62.295**	**136.421**	**67.449**	**68.972**
Resultaat	**113**	**3.380**	**-3.267**	**1.269**	**1.868**	**-599**
Genormaliseerd resultaat						
Afboeking verlies samenwerkingsverband	-1.900		-1.900			
Verkoop resultaat	500	500		800	800	
Vrijval subsidie beschermd wonen				600		600
Vergoeding onderproductie WMO				200		200
Terugname bijzondere waardevermindering				100	100	
Afrekening voorgaande jaren SWV				1.500		1.500
Genormaliseerd resultaat	**1.513**	**1.880**	**-1.367**	**-1.931**	**968**	**-2.899**

Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat er zowel in 2019 en 2020 aanzienlijke baten en lasten zijn verantwoord die het reguliere resultaat “vertekenen”.

Het genormaliseerd resultaat over 2019 respectievelijk 2020 voor Vitree is voor:
- 2019 € 1,4 miljoen nadelig afgerond
- 2020 € 2,9 miljoen nadelig afgerond

Voor het jaar 2021 is het jaarresultaat nog in concept en is er derhalve nog geen genormaliseerd resultaat bekend. E.e.a. omdat de accountantscontrole nog moet plaatsvinden. Het voorlopige concept resultaat 2021 bedraagt voor Vitree circa € 2,9 miljoen nadelig.

Er is een gedeeltelijke compensatie met betrekking tot Corona ontvangen. Reden hiervoor was het feit dat de omzet hoger lag. Vraag is of dat technisch wel juist is geweest omdat er sprake is geweest van een andere techniek van verantwoorden met de doorbelasting en dekking van de onderaannemers. Dit punt is voor het vervolg nog een punt van aandacht.

De kosten van Triade Vitree - vaak locatiegebonden - zijn in grote mate toe te rekenen naar meerdere activiteiten. In concreto aan de Wlz en Jeugd. Wanneer er sprake is van een ‘gemengd gebruik’ dan heeft doorbelasting plaats op basis van de gerealiseerde omzet van de verschillende activiteiten. Deze methodiek is ook geaccepteerd door de belastingdienst Het resultaat voor de gehele stichting is de voorbije jaren voor een belangrijk deel gestut door vastgoed opbrengsten. Dat geldt ook bij Wlz.

In de onderstaande tabellen zijn de resultaten van Vitree uitgewerkt naar de hoofdsoorten van zorg. Het jaarresultaat van 2021 is nog een prognose omdat de cijfers nog in concept zijn daar de accountantscontrole nog moet plaatsvinden.

Resultaten Vitree (Jeugd)

Opbrengsten *divisie* jeugd 2019-2021 (x1 milj. €)						
Onderdeel	**2019**		**2020**		**2021**	
Pleegzorg	7,8	16%	8,0	16%	9,6	19%
Gezinshuizen	3,2	6%	4,3	9%	4,8	10%
Ambulant	11,5	23%	11,3	22%	11,6	23%
DBH/KBC	8,7	17%	8,4	17%	9,3	18%
Residentieel	14,3	28%	12,9	26%	13,9	28%
School/Subsidies	4,8	10%	5,9	12%	5,1	10%
Totaal	**50,4**		**51,0**		**54,3**	

Resultaten *divisie* jeugd 2019-2021 (x1000)						
Onderdeel	**2019**		**2020**		**2021**	
Pleegzorg	115	1%	-54	-1%	-443	-5%
Gezinshuizen	-93	-3%	282	7%	213	4%
Ambulant	-1.780	-15%	-1.806	-16%	-1.253	-11%
DBH/KBC	791	9%	-430	-5%	-84	-1%
Residentieel	-426	-3%	-388	-3%	-1.103	-8%
School/Subsidies	-437	-9%	-31	-1%	183	4%
Overig	463		-471		-364	
Totaal	**-1.367**	**-4%**	**-2.899**	**-5%**	**-2.851**	**-5%**

Uit het bovenstaande overzicht kan vanuit een eerste korte analyse worden geconcludeerd dat de resultaten op de hoofdgroepen van Jeugd over de verschillende jaren tenminste voor elke productgroep één meerdere jaren een negatief resultaat laat zien. Daarbij zijn de resultaten van het contract vanuit het samenwerkingsverband toegerekend aan de respectievelijke productgroep waar e.e.a. betrekking op heeft. Het contract van het samenwerkingsverband heeft hoofdzakelijk betrekking op Pleegzorg, Gezinshuizen en Residentieel.

De opbrengsten laten in 2021 een stijging zien. Deze stijging is mede het gevolg van een andere wijze van presenteren en verantwoorden van de opbrengsten met betrekking tot de onderaannemers. In het verleden was sprake van verantwoording van enkel het resultaat. Inmiddels worden zowel de kosten als de opbrengsten van de onderaannemers separaat aan zowel de kosten alsook de opbrengstenkant weergegeven.

In de onderstaande paragrafen wordt een toelichting gegeven op de hoofdsoorten van zorg.

Pleegzorg

Verslechtering in 2020 en 2021 door Corona vanwege een beperkte instroom. Ook bleek het lastig om pleeggezinnen te werven in de Corona periode. Er lijkt een neutrale exploitatie te kunnen zijn dan wel licht positief.

Gezinshuizen

Er zijn meer gezinshuizen ten opzichte van 2019. De schaalgrootte heeft een positief effect op het financiële resultaat.

Ambulant

Er is sprake van lagere productiviteit en tarieven zijn op onderdelen niet kostendekkend.
Het resultaat over 2021 kent een verslechtering doordat in het laatste kwartaal de arbeidskosten PNIL (arbeidsmarktproblematiek en Corona) fors zijn gestegen. Daarnaast is vanaf Q4 de implementatie van het nieuwe ECD gestart met forse extra kosten, zowel inhuur expertise ECD, maar ook opleidingen voor medewerkers. Lagere productiviteit dient verbeterd te worden (65%, zie Berenschot), echter kan hiermee niet het gehele negatieve resultaat worden weggepoetst (zie ook vergelijking tarieven). Circa 450K verbetering van het resultaat t.o.v. 2021 is maximaal realistisch met verbetering van de productiviteit.

Dagbehandeling (DBH). KinderBehandelCentra (KBC)

Effecten voor 2020 en 2021 als gevolg van Corona. Het zou vermoedelijk een positief resultaat zijn geweest zonder de effecten van Corona. Het was niet geheel mogelijk om te compenseren bij gemeenten omdat er sprake is van hogere omzet dan in de referentieperiode. Meerkostenregeling geaccepteerd door gemeenten. Omzetderving kon geen beroep op worden gedaan. Het resultaat 2021 kent een verbetering ten opzichte van 2020 door een verbetering van de productiviteit. Daarnaast is de gevraagde fee aan onderaannemers toegenomen.

Residentieel

In het resultaat residentieel is de afrekening over 2020 opgenomen van € 1,5 miljoen voordeel. Het resultaat is daarmee zonder deze afrekening € 1,9 miljoen nadelig. Voor 2021 is er sprake van € 1,1 miljoen verlies. Dat is het gevolg van Corona, het afbouwen van een locatie en ook de lagere tarieven ten opzichte van de interne tarieven. Hierbij is er wel vanuit gegaan dat er sprake is van een volledige afrekening van de overproductie van 2021. Voor Triade Vitree zou dat een bedrag zijn van circa € 2,5 miljoen.

Scholen

Er is een groot verschil tussen de resultaten door de Onderwijs-Jeugdhulp Arrangementen (OJA's). De activiteiten van de OJA's zijn verliesgevend met circa 350 K in 2021. Dat verlies lijkt te zijn veroorzaakt door aanzienlijke verschillen in de voor- en nacalculatie op de uitvoering. Het gaat hierbij met name om toename inzet aantal FTE's.
De meeste subsidies lopen licht positief. Per saldo lijkt er een positief (concept) resultaat van circa 183 K. Afhankelijk van de definitieve afrekeningen en accountantscontrole kunnen hier nog correcties uit volgen.

Overige

Niet gevalideerde zorg maakt circa 200K per jaar uit (exclusief samenwerkingsverband). Deze hebben direct impact op het resultaat.

In een vervolgtraject zal een stevige en nadere verdieping noodzakelijk zijn op de drivers van de resultaten en de oorzaken hiervan.

Onderliggend aan deze resultaten is een complexe en gedetailleerde uitsplitsing opgenomen naar ruim 400 kostenplaatsen. Deze uitsplitsing is deels het gevolg van de overgenomen inrichting vanuit de fusie Triade en Vitree. En deels ook het gevolg van de splitsingen die gemaakt zijn naar locaties en soms productgroepen. Triade Vitree wenst een versimpeling door te voeren in haar administratie die de interne- en externe verslaggeving meer met elkaar gelijk moet schakelen. Daartoe zal ook overheveling van onder meer activiteiten en locaties tussen beide stichtingen moeten plaatsvinden.

3.4 Tarieven en kostprijzen

De interne kostprijzen van Triade Vitree zijn sinds circa een half jaar inzichtelijk zoals nu benoemd. Deze kostprijzen zijn gebaseerd op basis van uitgangspunten zoals deze uit een benchmark komen. Door Triade Vitree is nog een stap te maken naar het feitelijk benchmarken van de werkelijke realisatie in relatie tot optimalisatie hiervan in de bedrijfsvoering. Zo is onder meer duidelijk dat productiviteit en ziekteverzuim stevig afwijken ten opzichte van de oorspronkelijke aannames. Zie later in dit document. Daarnaast is op basis van landelijke gegevens en trends te concluderen dat een aantal variabelen die de kostprijs bepalen, zich aan de bovenkant van de bandbreedte begeven. Het gaat hierbij onder meer om de overhead en werkgeverslasten.

De onderstaande kostprijzen zijn de gemiddelde tarieven voor de dienstverlening. Er is een gemiddelde genomen omdat de hoeveelheid producten en tarieven aanzienlijk zijn. De variatie van de bekostiging is groot. Dat geldt zowel qua tarief alsook qua variatie in bekostiging. Een indicatie hiervan is dat er voor de circa 75 gemeenten waarvoor cliënten in zorg zijn bij Triade Vitree sprake is van circa 2.700 tariefcodes en regels, Het gelijkschakelen van de producten en afspraken voor de Flevolandse gemeenten levert een stevige administratieve reductie op.

Kostprijzen Triade Vitree

Kostprijzen 2022		Intern kostprijs		Extern vergoedingstarief Almere	Dronten	Lelystad	Zeewolde	Nop/Urk	IJsselland
Ambulant	MBO / Begeleiding	€ 68,23	per uur	€ 54,00		€ 65,91		€ 67,14	
	HBO / Behandeling individueel basis	€ 84,28	per uur	€ 80,40	€ 87,47	€ 98,74	€ 80,40	€ 95,14	€ 104,50
	WO / Therapie / GD-er	€ 108,04	per uur	€ 105,60	€ 99,70		€ 105,60		
Verblijf	ZT / Fasehuis	€ 166,50	per dag	€ 166,44					€ 159,40
	Begeleid Wonen	€ 230,36	per dag	€ 173,80					€ 222,75
	Behandeld wonen	€ 310,26	per dag	€ 295,89					€ 301,27
	Crisis(groep)	€ 347,51	per dag	207,90 *					€ 330,58
KBC	Begeleiding groep basis	€ 112,66	per dagdeel	€ 56,92					
	Begeleiding groep specialistisch	€ 112,66	per dagdeel	€ 88,18					
	Behandeling individueel basis	€ 108,04	per uur	€ 103,80					
	Behandeling groep (intens./specialistisch)	€ 112,66	per dagdeel		€ 100,12	€ 108,75		€ 105,78	€ 104,15
Pleegzorg		**€ 44,23**	**per dag**	€ 44,04					€ 43,59

* capaciteitsfinanciering

	Voornaamste volumes 2021 Almere	Dronten	Lelystad	Zeewolde	Nop/Urk	IJsselland	Almere	Dronten	Lelystad	Zeewolde	Nop/Urk	IJsselland
MBO / Begeleiding	7.119		445		3.025		Uren		Uren		Uren	Uren
HBO / Behandeling individueel basis	70.405	1.692	3.825	3.966	892	6.861	Uren	Uren	Uren	Uren	Uren	Uren
WO / Therapie / GD-er	5.199	71					Uren					
ZT / Fasehuis	6.270						Dagen					Dagen
Begeleid Wonen	26.833					1.236	Dagen					Dagen
Behandeld wonen	26.833					7.675	Dagen					Dagen
Crisis(groep)						54	Dagen					Dagen
Begeleiding groep basis	4.228			125			Dagdelen			Dagdelen		
Begeleiding groep specialistisch	27.808			115			Dagdelen			Dagdelen		
Behandeling individueel basis	1.534						Uren					
Behandeling groep (intens./specialistisch)		3.941	12.682	154	12.817		Dagdelen	Dagdelen	Dagdelen	Dagdelen	Dagdelen	Dagdelen
	214.532						Dagen					Dagen

*sommige producten zijn van trajectfinanciering / cliëntfinanciering / maandfinanciering omgezet naar uren / dagen

Verantwoording 2021 (x1.000 euro) afgerond	**49.676**	**542**	**1.765**	**625**	**1.870**	**4.292**
w.v. samenwerkingsverband lumpsum (excl. Claim)	39.361					

Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat er op basis van de interne kostprijzen versus de externe vergoedingen sprake is van diverse verlieslatende contracten. Voor deze contracten zal bepaald moeten worden of Triade Vitree in staat is om hier op haar kostprijs bij te sturen. Of dat het, mogelijk op basis van een kostprijsonderzoek, te bezien is of bepaalde contractprijzen aangepast moeten worden. Een deel van de tarieven is gebaseerd op oudere tarieven waarbij gedeeltelijke indexering heeft plaatsgevonden.
In het samenwerkingsverband zijn tussen de 3 partijen dezelfde tarieven afgesproken. ‘s Heeren Loo doet LTA zorg. En Pluryn levert met name de gesloten zorg. Triade Vitree levert met name de Gezinshuizen, pleegzorg en 24 uurs zorg die niet gesloten is. De 3 samenwerkingspartners leveren aan het samenwerkingsverband op basis van de businesscase en de tarieven die berekend zijn. Wanneer dat niet past in de tarieven die partijen zelf hanteren dan is verlies voor eigen rekening. Voor onderaannemers geldt vaak dat ze hogere tarieven in rekening brengen (specialistisch, geen plaats of afspraken uit verleden) dan de tarieven die in de vergoeding zijn opgenomen.
De tarieven zoals die vanuit het samenwerkingsverband worden gehanteerd en de tarieven zoals deze door de Aankoopcentrale worden gehanteerd lijken niet met elkaar overeen te komen. Dat is een aandachtspunt voor de afrekening en doorbelasting voor het jaar 2021 en 2022.

Aanpassing van tarieven tijdens lopende contracten is complex en zal moeten blijken uit realistische kostprijsberekeningen. Hierbij zal ook rekening gehouden moeten worden met de consequenties voor derden partijen.

In relatie tot het loongebouw blijkt dat Almere duurder is dan de kosten in andere gemeenten. Deze situatie is met name het gevolg van de fusie.
Nog werknemers van voor de Fusie van Vitree met andere stichtingen (dus ruim voor Triade Vitree), zaten daar medewerkers is hogere loonschalen, die er nu nog steeds zijn.

Productiviteit

Het volume van andere gemeenten buiten IJsselland en Flevoland is heel beperkt. Zie ook bovenstaand overzicht. Cliënten in een andere regio dan de voorgaande regio’s zijn met name het gevolg van het woonplaatsbeginsel. De tarieven in IJsselland liggen duidelijk hoger dan het gemiddelde bij de Flevolandse gemeenten. Het aandeel in de omzet van de Flevolandse gemeenten bedraagt ruim 90%.

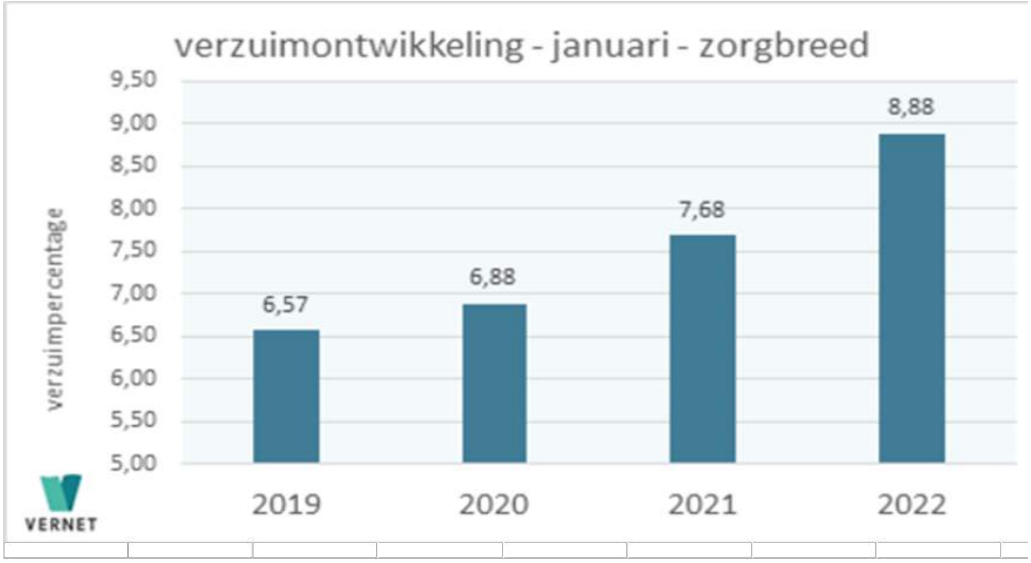
De productiviteit wordt berekend op 1.250 uur (exclusief reistijd en no show). Als gevolg van Corona is er veel ziekteverzuim geweest. Op momenten in het jaar 2021 is dit > 10% geweest. Gemiddeld wordt een productiviteit gerealiseerd van 1.150 uur. Deze productiviteit kan en moet hoger worden. Wanneer verzuim daalt en ook Corona minder impact heeft dan zal de productiviteit stijgen. Maar het realiseren van 1.250 uur is nog steeds uitdagend. Dat geldt ook voor het gedrag om alle uren te schrijven.

De uitwerking van cliëntgebonden tijd en niet cliëntgebonden tijd is niet bij alle contracten gelijkluidend. En verdient aandacht in de uitwerking bij het herstelplan.

Productiviteit opbouw Triade Vitree

Triade Vitree	
Bruto arbeidstijd (52,14*36)	1.878
- Vakantie	-200
- Ouderschaps-, vitaliteitsverlof	-20
- Bijzonder verlof	-7
- Feestdagen (7*7,2 uur)	-50
Netto arbeidstijd	**1.600**
- Scholing, teamdagen etc.	-50
- Reistijd	-130
- Overig (BHV, inwerken, OR etc)	-24
- Vervanging ziekteverzuim	-96
Bruto tijd cliëntenzorg	**1.300**
- Teamoverleg, no-show, etc.	-50
Cliëntgebonden tijd (declarabel)	**1.250**

Wanneer de beoogde productiviteit niet wordt gerealiseerd heeft e.e.a. direct impact op de bedrijfsresultaten. Rekening houdend met een uurtarief van zo'n € 80,- met opslag bij een HBO'er, resulteert een lagere productiviteit in een dalende dekking van zo'n € 8.000,- per medewerker. Binnen Triade Vitree loopt een traject om kwaliteit van tijdschrijving te verbeteren. Ook wordt nagegaan welke maatregelen te treffen zijn om het verzuim te laten afnemen. Het ziekteverzuim laat de laatste jaren een stijgende en dus negatieve lijn zien. Hiervoor moet vaak duurdere inhuur plaatsvinden. Het beeld is als volgt:



Triade Vitree ziet nog mogelijkheden om wellicht de interne kostprijs te verlagen door:

- Overhead te verlagen - bezig met de interne processen. Vergt ook overleg met gemeenten waar mogelijk de administratieve lasten beperkt kunnen worden.
- Instroom te doen met meer MBO'ers in relatie tot verantwoorde werktoedeling. Is complex in verband met de verplichtingen uit Jeugdwet (SKJ geregistreerde medewerkers).
- Winst +Risico te verlagen.

3.5 Contractering en uitnutting Triade Vitree

Uitgangspunten lumpsum

Het oorspronkelijke budget van het contact Jeugdhulp met verblijf is gedurende de gehouden aanbesteding vastgesteld op de in de onderstaande linkerkolom genoemde bedragen. In de rechterkolom zijn de bedragen opgenomen zoals deze zijn bijgesteld op basis van het door het Samenwerkingsverband ingediende risicodossier, welke zijn geformuleerd in het Addendum.

Jaar	Vastgestelde budget	Bijgestelde budget conform addendum
2019	€ 38.776.000	€ 41.176.000
2020	€ 36.779.000*	€ 39.936.000
2021	€ 36.696.000	€ 39.101.000
2022	€ 36.676.000	€ 39.264.000[1]

De grootste wijzigingen in het budget ten opzichte van de de financiële afspraken in het addendum is onderstaande weergegeven. Het valt op dat het budget van 2020 - zoals dat in het addendum is opgenomen - een telfout lijkt te bevatten.

In het onderstaande overzicht zijn de budgetten verder uitgewerkt.

[1] 37.953.000 was oorspronkelijke bedrag genoemd in addendum echter bovenstaande is inclusief (OVA) indexatie.

Breakdown budget

	2019	2020	2021	2022
1. Contractbudget	35.981	34.473	33.455	33.455
2. Aanvulling incidenteel	3.503	3.306	3.241	3.221
3. Aanvulling structureel (extra lokaal gecontracteerd maatwerk)	292			
4. Budget fundament	**38.776**	**36.779**	**36.696**	**36.676**
5. Toevoeging op basis van risicodossier	1.200	957	1.315	1.215
Post 1 LTA	*550*	*493*	*0*	*0*
Post 2 pleegzorg 18+	*286*	*270*	*215*	*215*
Post 1 compensatie regiekosten	*364*	*194*	*0*	*0*
Post 3 startvolume	*1.200*	*1.200*	*1.000*	*1.000*
6. Vertraging transformatieopdracht			1.018	
7. Tariefwijziging JZ+			256	256
8. Tariefwijziging LTA			pm	pm
9. Pleegzorg 18+			184	184
10. JB/JR			-415	-415
11. Totaal	**41.176**	**39.936**	**39.054**	**37.916**
12. Indexatie			46	37
13. Totaal	**41.176**	**39.936**	**39.101**	**37.953**

Bron: Addendum 2021

Samenstelling budget en discussie over afrekeningen

Gelet op de impact van de afrekeningen en de discussie over het budget en de totstandkoming hiervan in de afgelopen jaren zal de totstandkoming en hoogte van het budget meegenomen moeten worden in het herstelplan. Uit het PWC onderzoek is naar voren gekomen dat de overproductie in 2019 aanzienlijk hoger was dan hetgeen in de budgetopstelling en afrekening is meegenomen. Er blijkt dat er onduidelijkheid is over het aantal cliënten, omvang van de productie en de overproductie zoals deze bij de lumpsum was overeengekomen. Deze onduidelijkheden zijn een voortdurende bron van discussie.

Ook voor 2021 blijkt een concept afrekening die hoger uitvalt dan de bijgestelde lumpsum afspraak. Zie onderstaande tabel. Budget jeugdhulp met verblijf 2019-2022 - inclusief voorgestelde afrekening.

Budget jeugdhulp met Verblijf 2019-2022	Index 2019-2021			107,64%							
					Contractbasis	Addendum	Totaal budget	zorglevering	verschil
Hulpvorm	**4 jarige aanbesteding**						**2021**		
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	€ 2.973.243		€ 2.973.243	€ 2.388.150	
JeugdzorgPlus	€ 2.762.319	€ 2.762.319	€ 2.762.319	€ 2.762.319		€ 262.067	€ 262.067		
Extra dag schrikkeljaar		€ 7.568				€ 424.836	€ 424.836		
Totaal JeugdzorgPlus	**€ 2.762.319**	**€ 2.769.887**	**€ 2.762.319**	**€ 2.762.319**	**€ 2.973.243**	**€ 162.769**	**€ 2.810.474**	**€ 2.388.150**	**€ 422.325**
Intensief Ambulant	€ 241.435	€ 482.870	€ 724.305	€ 724.305	€ 779.611		€ 779.611	€ 141.990	
Ambulant (VPT)								€ 610.575	
Extra dag schrikkeljaar		€ 1.323							
Totaal Intensief Ambulant	**€ 241.435**	**€ 484.193**	**€ 724.305**	**€ 724.305**	**€ 779.611**	**€ -**	**€ 779.611**	**€ 752.565**	**€ 27.136**
Jeugdhulp Residentieel	€ 20.521.369	€ 18.606.290	€ 16.691.211	€ 16.691.211	€ 17.965.710		€ 17.965.710	€ 28.128.995	
Extra dag schrikkeljaar		€ 50.976				€ 5.683.800	€ 5.683.800		
Capaciteitsfinanciering crisisgroep 12+ & 3 bedden 12- & reiskosten	€ 910.639	€ 910.639	€ 910.639	€ 910.639	€ 980.173		€ 980.173	€ 980.173	
Totaal jeugdhulp residentieel	**€ 21.432.008**	**€ 19.567.905**	**€ 17.601.850**	**€ 17.601.850**	**€ 18.945.883**	**€ 5.683.800**	**€ 24.629.683**	**€ 29.109.168**	**€ 4.479.486**
Pleegzorg structureel	€ 8.261.229	€ 8.261.229	€ 8.261.229	€ 8.261.229	€ 8.892.036		€ 8.892.036	€ 9.046.562	
Pleegzorg ombouw	€ 167.538	€ 251.307	€ 335.076	€ 335.076	€ 360.662		€ 360.662		
extra dag schrikkeljaar		€ 23.322				€ 408.456	€ 408.456		
Totaal Pleegzorg	**€ 8.428.767**	**€ 8.535.858**	**€ 8.596.305**	**€ 8.596.305**	**€ 9.252.698**	**€ 408.456**	**€ 9.661.154**	**€ 9.046.562**	**€ 614.592**
LTA-Producten	€ 1.063.507	€ 1.063.507	€ 1.063.507	€ 1.063.507	€ 1.144.714		€ 1.144.714	€ 2.336.755	€ 1.192.041
Extra dag schrikkeljaar		€ 2.914							
Totaal LTA-Producten	**€ 1.063.507**	**€ 1.066.421**	**€ 1.063.507**	**€ 1.063.507**	**€ 1.144.714**	**€ -**	**€ 1.144.714**	**€ 2.336.755**	**€ 1.192.041**
Subtotaal budget jeugdhulp met verblijf	€ 33.928.036	€ 32.424.264	€ 30.748.286	€ 30.748.286					
Transformatiebudget	€ 100.587	€ 89.430	€ 78.272	€ 78.272	€ 84.249		€ 84.249		€ 84.249
Totaal budget Jeugdhulp met Verblijf	**€ 34.028.623**	**€ 32.513.694**	**€ 30.826.558**	**€ 30.826.558**					
Indexatie per jaar	2,80%	2,28%	2,37%	3,45%					
			2,37%	5,90%					
Indexatie oorspronkelijk contract	€ 952.801	€ 1.672.452	€ 2.353.839	€ 2.353.839					
	€ 34.981.425	€ 34.186.146	€ 33.180.397	€ 33.180.397	€ 33.180.397	€ 5.929.488	€ 39.109.885	€ 43.633.110	€ 4.523.225

Concept afrekening 2021

Uit het overzicht budget jeugdhulp met verblijf 2019-2022 blijkt dat er sprake is van een extra productie en dus overrealisatie ten opzichte van de lumpsum afspraken van circa € 4,5 miljoen. Bij de concept jaarcijfers van Triade Vitree gaat deze ervan uit dat deze overproductie wordt afgerekend. Mocht deze overproductie niet of niet geheel worden toegekend, dan is er sprake van een direct verlies van elke afgewezen EUR van grofweg 60% voor Triade Vitree. Het volledig afwijzen van de overproductie zou dus resulteren in een aanvullend verlies over 2021 van circa € 2,7 miljoen EUR.

Overige opmerkingen wijzigingen - stand van zaken budget

Afgelopen jaar was groei verwacht bij de gezinshuizen en pleegzorg. Met name bij pleegzorg is dit nauwelijks gerealiseerd door Corona. Er zijn nauwelijks nieuwe kinderen geplaatst in pleegzorg. Instroom kenmerkt zich door veel zwaardere zorg (crisis, behandeling en verblijf). De zorgzwaarte is substantieel hoger.

In verblijf zitten nu circa 30 cliënten die vermoedelijk normaal gesproken in pleegzorg geplaatst hadden kunnen worden. In totaal lijken er circa 80 cliënten voor het samenwerkingsverband te lang in residentieel te zitten. Dat levert op jaarbasis een extra kostenpost op van ruim € 4,0 miljoen. Deze zouden kunnen uitstromen als er voldoende huisvesting zou zijn. Afschaling is een punt van aandacht in de mogelijke samenstelling van budget en toekomstige contractkosten. Alle partijen hebben hierin een opgave.

De Ambulante zorg die is gerealiseerd op het lumpsum contract is circa 2% van de totale besteding in relatie tot de realisatie op de werkelijke contractwaarde. Dus circa € 800.000 op een totaal van € 44,0 miljoen.

Wat betreft de capaciteitsafbouw is deze opgenomen in de onderstaande tabel.

Gerealiseerde capaciteitsafbouw door Triade Vitree 2018-2021

Overzicht capaciteitsafbouw Triade Vitree 2018-2021

Gesloten locaties 24-uurszorg		58
2018	Kajuit 117 – Almere	8
	Her Ruim 5 – Almere	9
	Horst 20-08 / 10 – Lelystad	8
	Hilbert van Dijkstraat 15 – Kampen	8
2019	Hilbert van Dijkstraat 11 – Kampen	8
	Hilbert van Dijkstraat 17 – Kampen	8
2021	Laan der VOC 440-446-452-458 – Almere	9

Zie ook paragraaf 2.3. voor de totale realisatie van de afbouw van bedden. Vanaf 2015 is er sprake van een totale afbouw van bedden volgens opgave van TV van 158 bedden.

Lokale contracten en subsidies

De lokale contracten en subsidies zijn hoofdzakelijk ten behoeve van lokaal maatwerk voor zowel jeugd als Wmo en voorliggend aanbod. De overeenkomsten kennen verschillende looptijden en einddatums. Op basis van gemeentelijke aanlevering zijn de lokale overeenkomsten goed voor 30% - 35% van de totale omzet vanuit Flevolandse gemeenten bij Triade Vitree, welke 90% van de totale omzet beslaat. 20% (⅔ Deel van de genoemde 30 - 35%) betreft de gemeente Almere. Dit is relatief meer dan andere gemeenten op basis van haar inwoneraantal. Dit komt doordat naast een groot aandeel ambulant maatwerk, Almere over een groot onderwijsaanbod (OJA) via Triade Vitree beschikt. De overige gemeenten kennen iedere een aandeel van minder dan 5%.
Binnen de contracten worden alle drie de hoofd uitvoeringsvarianten (PxQ, resultaat- en taakgericht) gehanteerd. En daarbinnen kent iedere gemeente haar eigen productstructuur. Dit zorgt voor een zeer uitgebreid productaanbod en vraagt veel van de geautomatiseerde systeem inrichting van aanbieders, zodat medewerkers geen hinder van deze verschillen ondervinden.
De looptijden en voorwaarden binnen de contracten zijn zeer divers. En worden door iedere gemeente afzonderlijk bepaalt. Uitzondering hierop is de gezamenlijke inkoop Noordoostpolder/Urk. Voor gemeente Almere en Dronten geldt dat zij aan de vooravond van een nieuwe aanbesteding staan. Voor Lelystad, Noordoostpolder en Urk geldt dat deze in het voorbije jaar heeft plaatsgevonden. Voor lelystad geldt een looptijd t/m medio 2026. En voor Noordoostpolder Urk is de looptijd eind 2023 met de mogelijkheid tot verlengen tot eind 2025.
Voor een deel van de zorg is vastgoed noodzakelijk. Hierbij ontstaat een spanningsveld door de relatief kortdurende termijn van de overeenkomsten (2-4 jaar) enerzijds en toekomstige investeringen/huurovereenkomsten anderzijds, hierdoor

worden risico's voor Triade Vitree te groot om te investeren. In bijvoorbeeld nieuwbouw voor een KBC. Dit is een lange termijn investering. Hetgeen versterkt wordt door de huidige financiële positie.
Naast de gecontracteerde zorg is er sprake van gesubsidieerde zorg. Deze vorm van zorg kent wettelijk een ander aanvraag en verantwoordingsregime. Zorginhoudelijk is er geen duidelijk verschil tussen de gecontracteerde en gesubsidieerde zorg. En ook de onderliggende financiële afrekenparameters zijn overeenkomstig. Een deel van deze zorg is afgelopen jaren al gewijzigd naar gecontracteerde zorg.

Onderaanneming

Binnen alle gemeenten alsook de Aankoopcentrale wordt onderaanneming gehanteerd als organisatievorm om, met een beperkt aantal contractpartijen, een dekkend zorglandschap te realiseren zodat onder andere sturen op kwaliteit als onderdeel van het contractmanagement mogelijk is. Het uitgangspunt is dat onderaannemerschap, vrijwillig wordt aangegaan en van aanvullende waarde is op het eigen aanbod. Deze zienswijze wordt gedeeld door aanbieders. De praktijk is echter dat onderaanneming op grote schaal noodzakelijk is om het zorgvolume te bieden. En in sommige situaties wordt actief gestuurd op het behoud van bestaande partijen, middels het aangaan van een onderaannemerschap. Het onderaannemerschap krijgt daarmee een “verplicht” karakter en heeft forse administratieve lasten tot gevolg. De uitvoeringslast van het contractmanagement wordt daardoor feitelijk verschoven van gemeente/Aankoopcentrale naar de hoofdaannemers. De verantwoordelijkheid van de gemeenten wat betreft de monitoring verschuift niet maar is moeilijk tot onuitvoerbaar geworden.

Ter dekking van deze last van onderaannemers doen hoofdaannemers een afslag op het tarief, hetgeen voor spanning zorgt met onderaannemers die op haar beurt de kostendekkendheid onder druk zien komen te staan. Een en ander is afhankelijk van de mate waarop de “regiekosten” zijn verdisconteerd in het tarief van de hoofdaannemer.

Lokale tariefstelling & kostprijsonderbouwing

Sinds de AmvB Reële prijs zijn gemeenten verplicht een deugdelijke onderbouwing van de door haar gehanteerde tarieven te geven. De tarieven zijn overeenkomstig met de productstructuur per gemeente verschillend en lastig vergelijkbaar. De tariefstelling is gezien de financiële positie van Triade Vitree van haar perspectief een aandachtspunt.
Een regiobreed gehanteerd tariefmodel ontbreekt. Waardoor gemeenten een eigen lokale uitvoering hanteren. En wanneer er dan sprake is van een lokaal model, worden de uitkomsten slechts op hoofdlijnen gedeeld. Hierdoor is niet zichtbaar hoe de verschillende voorwaarden zich financieel vertalen in het tarief.
Maar het vraagt ook om eigen inzicht in de kostprijs, op dat gebied heeft Triade Vitree stappen gezet, maar is nog verdere opvolging noodzakelijk. De door de verschillende gemeenten gehanteerde tarieven wijken af van de interne kostprijzen van Triade Vitree.
Over de mate van afwijking in kostendekkendheid van tarieven kan eindeloos gediscussieerd worden. Echter zonder wederzijds inzicht in de onderbouwing / wijze van totstandkoming van voorgeschreven tarieven en interne kostprijzen, leidt dat niet tot resultaat. Hetzij berusting dan wel aanpassing.
Door beide voornoemde punten vindt er vooraf geen echte dialoog plaats over het tarief. Maar ontstaat deze wanneer blijkt dat tarieven onder druk staan. Voor veel aanbieders, waaronder Triade Vitree geldt dat ook deze beoogde overeenkomsten noodzakelijk zijn voor de bedrijfscontinuïteit. En dat de tarieven niet alles bepalend zijn voor inschrijving.

3.6 Zorg- en administratieproces Triade Vitree

Eén van de oorzaken van de problemen van Triade Vitree heeft te maken met de administratieve lasten. Die worden veroorzaakt door het feit dat Triade Vitree veel onderaannemers heeft gecontracteerd waarvoor in de meeste gevallen dit niet de wens is van Triade Vitree maar de rol is die een systeeminstelling vervult, onder andere in het kader van het samenwerkingsverband, maar ook lokaal.

Daarnaast is het verkeer van beschikkingen niet optimaal ingericht zodat er voor hulpverleners tijdrovende processen ontstaan die er bovendien in sommige gevallen toe kunnen leiden dat een gedeelte van de geleverde zorg niet wordt vergoed. Over dit onderwerp heeft een gesprek plaatsgevonden met de gemeente Almere. Van de zijde van Almere is grote bereidheid getoond naar dit vraagstuk te kijken en dit krijgt een verdere uitwerking door deze rapportage. De onderstaande knelpunten worden expliciet weergegeven:

- Als verzoek om noodzakelijk verlenging van een beschikking - jeugdige is reeds in zorg - wordt gedaan blijkt vaak dat deze regelmatig te laat wordt afgegeven. Deze werkwijze kost veel herstelwerk. In sommige gevallen ontstaat maanden achterstand waardoor er niet gedeclareerd kan worden.

- Bij nieuwe aanmeldingen wordt zorg vaak al vooruitlopend op de formele beschikking/zorgtoewijzing verstrekt, maar kan pas later gedeclareerd worden.

- Toegangen werken heel verschillend. Bij het afgeven van beschikkingen wordt stevig gestuurd op een lage beschikking. Er worden door gemeenten steeds meer beschikkingen afgegeven op begeleiding in plaats van op behandeling. Daar zit ook een ‘conflict’ met de personele bezetting van Triade Vitree. Dat zijn nagenoeg allemaal HBO’ers in plaats van MBO’ers. Dit levert een stevig tariefverschil en daarmee inkomensverschil op.

- De verschillende methodieken zorgen voor veel extra administratieve handelingen en roepen ook de nodige vraagtekens en flexibiliteit op in de wijze van registratie en verantwoording. Verschillen tussen gemeenten rondom werkwijze Betreft o.a.:
    - Vaste prijs per traject per gemeente versus uurtje factuurtje.
    - Met of zonder reiskosten.
    - Werken aan een cliëntplan is soms direct en soms indirect.
    - Etc.

- Beschikbare informatie en diagnostiek is vaak te summier om de juiste verwijzing af te geven. Professionals gaan dan in gesprek met het gezin en dit resulteert dan vaak in een herbeschikking met als gevolgd dat de administratieve keten opnieuw moet worden doorlopen.

- Intake wordt zowel door Triade Vitree alsook door de gemeente gedaan. Hier lijkt sprake van dubbel werk.

- Het administratie protocol wordt niet door alle gemeenten vergelijkbaar gevolgd. Hierdoor worden er verschillende administratieve werkafspraken gehanteerd.

- Afgegeven beschikkingen voor ½ jaar gaan per direct in. De opstart van de zorg loopt vaak wat later, bijvoorbeeld bij een scheiding. Dan is de beschikking al gestopt en moet er een verlenging worden aangevraagd.

- Beschikking < ½ jaar is niet realistisch en vervolgens moet het traject weer opnieuw aangevraagd worden.

De mogelijke verbeterpunten voor de administratieve keten zijn opgenomen in het hoofdstuk 4

3.7 Aandachtspunten & Verbeterplannen Triade Vitree

Verbeterplannen (ICT)

Met de uittreding van de Carantegroep en de overgang naar een andere ICT-aanbieder zijn een aantal knelpunten naar boven gekomen die Triade Vitree nu aan het oppakken is. Er zijn achterstanden op de infrastructuur, organisatie en onderhoud en daardoor is Triade Vitree nog niet voldoende flexibel op ICT-gebied. De verbeteragenda bestaat uit een roadmap met een aantal onderliggende projecten met als doel dat Triade Vitree kan bewegen naar een nieuwe manier van zorgverlenen, meer blended, op basis van zorgtechnologie en beter ondersteund door zaken als Digitale Zorg Omgeving (anytime-anyplace) en een digitale collega. De zorgmedewerker is minder tijd kwijt aan administratie en kan meer tijd besteden aan zorgtaken.

“Ondersteuning 2.0”

Het doel van ondersteuning 2.0 is een eenvoudiger en meer geïntegreerde structuur ondersteunende diensten. We willen meer samenhang, integratie en samenwerking en een betere ondersteuning van het primair proces. Daarmee kan Triade Vitree een sterke keten van zorg voor gezinnen, jongeren en volwassenen bieden en mensen helpen om meer invloed op hun leven te krijgen.

Per 1 januari 2022 is de stap gezet met de invoering van een nieuwe structuur met minder stafmanagers. In 2022 wordt onder leiding van de drie (nieuw) aangestelde managers ondersteunende diensten de ondersteunende processen herontworpen, met als doel te komen tot operational excellence: een effectieve en efficiënt samenhangende werkwijze in de bedrijfsvoering. Zo benutten we alle voordelen van de nieuwe structuur. Ook zal in 2022 volop gewerkt worden aan een gedragsverandering binnen de organisatie, de nieuwe mores. Hierbij gaat het in de kern om focus op de bedoeling, actief aanspreken en helderheid in afspraken, gewenst gedrag en communicatie. Dit gewenste gedrag sluit aan bij het DNA van Triade Vitree en de kernwaarden. De verbetering van processen zal zich in eerste instantie met name gaan richten op de personele processen, w.o. werving, onboarding, roostering, scholing, de administratieve processen van zorg, administratie en financiën en zorgcontractering en de inkoop.

Daarnaast worden een groot deel van de aanbevelingen van het rapport Berenschot overgenomen. In combinatie met de verbeteringen van de de processen en het verbeterplan ICT, verwachten we dat de overheadkosten verder kunnen dalen (weg is al ingezet) en de dienstverlening voor het primair proces verbetert.

Verbetering operationele resultaten

Om haar eigen resultaten te verbeteren heeft Vitree naast bovenstaande aandachtspunten een verbeterplan opgesteld, waaraan inmiddels uitvoering wordt gegeven op de onderstaande onderdelen.

- Ambulant
  - Verbetering van de productiviteit per medewerker.
  - Verbetering van de registratie van medewerkers (gedrag).
  - Een afslag van 15% hanteren op het extern tarief van onderaannemers.

- Kinderbehandelcentra
  - Verbetering van de bezetting op de groepen op de Kinderbehandelcentra.
  - In gesprek gaan met gemeenten over langdurige investeringen in KBC's en de kortlopende contracten.

- Residentieel/Verblijf
  - Beter sturen op capaciteit versus personeelsbezetting.
  - Beter sturen op frictiekosten bij afbouw/sluiting.
- Pleegzorg
  - Een verbetering van het tarief uit het SWV, dat beter aansluit bij de tarieven in omliggende regio's.
  - Meer marketingactiviteiten ontwikkelen om nieuwe pleeggezinnen te werven en sneller en beter te kunnen matchen.

- Innovatie; door zorginnovatie (bijvoorbeeld beeldzorg in Ambulante zorg) de dienstverlening te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen (minder reistijd, meer contactmomenten).

3.8 Bedrijfsvoering Flevolandse gemeenten

Regionale samenwerking

De regionale samenwerking op het gebied van Jeugdhulp van de gemeenten in Flevoland is gestart in 2015 gelijktijdig en voortvloeiend uit de decentralisaties. De regionale samenwerking bestaat uit de beleidsinhoudelijke samenwerking tussen gemeenten en de Aankoopcentrale als uitvoeringsorgaan namens de Flevolandse gemeenten. De bij de decentralisatie maximaal geboden vrijheid aan de lokale inrichtingen heeft tot grote regionale verschillen heeft geleid. Zowel lokaal als regionaal moest er een (te) grote ontwikkeling doorgemaakt worden. Het ontbreken van een gezamenlijk vertrekpunt over de benodigde bedrijfsvoering heeft eraan bijgedragen dat met name de rol en de samenwerking met de Aankoopcentrale een valse start heeft gehad.

Lokale contractering

In de eerste periode heeft de focus van gemeenten vooral gelegen op het lokaal op orde krijgen van de zorg voor de jeugdigen en de processen die daarbij horen. Hierbij was er wel sprake van enige regionale samenwerking, maar deze richtte voornamelijk op kennis delen. De lokaal gekozen uitwerkingen zijn slechts beperkt in (onderlinge, dan wel regionale) samenwerking gemaakt. Dat heeft geleid tot een zeer breed scala aan verschillende lokale zorgproducten en dito werkprocessen. Dit is bepalend geweest en is nog steeds bepalend voor het huidige landschap. Met het huidige landschap is informatie-uitwisseling, monitoring en vergelijking tussen, gemeenten onderling en tussen de Aankoopcentrale met de gemeenten zeer complex is. Waardoor deze niet, dan wel zeer beperkt, plaatsvindt. Dit vormt een risico voor de toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden van alle gemeenten en tegelijk het verder vormgeven van de gewenste transformatie.

Het hebben van lokale regie speelt hierbij een rol. Het uitgangspunt was, dat door middel van de gehanteerde producten, processen en de (verantwoording)eisen, de lokale gemeenten in staat waren te sturen. Echter door dit individueel te doen, is de keerzijde een gebleken praktijk hiervan, dat het voor aanbieders waaronder Triade Vitree vrijwel onmogelijk is om alle verschillende afspraken en werkwijzen te borgen. Ook als dat wel werd toegezegd. Met veel discussie op het thema administratieve lasten en verantwoording als resultaat.

Voor de zorg die valt onder de lokale zorglandschappen van gemeenten geldt dat de samenwerkingssituatie zoals deze sinds de decentralisatie is ontstaan ongewijzigd is. Gemeenten acteren autonoom en er is nog altijd sprake van een zeer diverse productstructuur en verschillende werkwijzen. Ondanks dat deze processen in de kern voor individuele gemeenten functioneren, werkt dit voor aanbieders die in meerdere gemeenten actief zijn waaronder Triade Vitree nog altijd belemmerend, doordat de verschillen daar in de bedrijfsvoering samen komen.

Regionale contractering

Ook de regionale Aankoopcentrale kende evenals op lokaal terrein veel aanloopproblemen. Het gesprek en de samenwerking vond met name plaats op managementniveau doordat de deelnemende gemeenten intern druk bezig waren met de eigen implementatie. Hierdoor kreeg de Aankoopcentrale een “eilandpositie” ten opzichte van de gemeenten.

De eerste periode kenmerkte zich door een gebrek aan informatie en de tijdigheid ervan richting gemeenten. Extra gevoelig vanuit die context is dat het hier o.a. om de zwaarste zorg aan kwetsbare jeugdigen ging. In combinatie met hoge en sterk oplopende/overschrijdende uitgaven, ontstond een gevoel van “voortdurende verrassingen”. Vanuit gemeenten werd gewezen naar de Aankoopcentrale. Die op haar beurt wees naar aanbieders. Die op hun beurt wezen naar de gemeenten met hun verschillende lokale vereisten. Een duidelijk aanwijsbare “schuldige” is er niet.

Gemeenten en de Aankoopcentrale hebben geconstateerd dat dit de onderlinge samenwerking en het vertrouwen heeft geschaad. En in de opvolgende periode is gewerkt aan de verbetering van o.a. de informatievoorziening, monitoring en contractmanagement. Dit is gedaan door (lokale) uitvoerenden meer te betrekken in de ontwikkeling van de Aankoopcentrale. Dit heeft tot een verbetering in de relatie en enkele verbeteringen in de professionalisering geleid. Dit betekent niet dat de informatievoorziening, monitoring en contractmanagement randvoorwaardelijk op orde zijn. Hiervoor zijn er verdergaande afspraken nodig over de wijze van samenwerken en dan met name in de bedrijfsvoering.

Door het lokale berichtenverkeer zijn gemeenten in staat gesteld direct een volledig klantbeeld van een jeugdige te verkrijgen. Hierdoor kregen zij een directer inzicht in de uitgaven van de JeugdGGZ, hetgeen als positieve ontwikkeling ervaren wordt. Het heeft de individuele posities van gemeenten versterkt en minder afhankelijk gemaakt van de Aankoopcentrale. Passend bij de verantwoordelijkheid die een gemeente heeft ten aanzien van zijn jeugdigen en diens ouders. Echter de keerzijde is, dat de Aankoopcentrale nu deels in de positie is waarin de gemeenten zaten. Als gevolg van het meer decentraal administreren en registreren, moet er regionaal informatie samengebracht worden. Deze aanleveringen vinden plaats, alleen dat gebeurt periodiek achteraf en dus met vertraging. Hetgeen een nadelig effect heeft op de regionale analyse, monitoring en het contractmanagement. Die daardoor onvoldoende adequaat uitgevoerd kan worden.

Ten aanzien van de strategische/ lange termijn doelen ontbreekt actieve monitoring. Primaire oorzaak daarvan is, dat de beleidsambities onvoldoende vertaalt naar concrete tussenresultaten, hierdoor is er geen normstelling. Waardoor er geen duidelijke, met elkaar verband houdende, informatiebehoefte voor zowel korte als lange termijn is. Hierdoor blijft de informatiebehoefte veelal steken op in- en uitstroom en uitnutting en enkele KPI’s. De noodzakelijke verdieping in de monitoring ontbreekt. En daardoor ook heldere afspraken over het aanleveren van daarbijbehorende informatie, door gemeenten dan wel aanbieders. Waardoor het niet mogelijk is om het goede gesprek over de voortgang van de gewenste ontwikkeling onderbouwd te laten plaatsvinden.

Versterkende voorliggende oorzaak is de totstandkoming van strategische doelen en ambities. Het wederzijdse gesprek over het regionale toekomstbeeld wordt door Triade Vitree als beperkt ervaren. Waardoor ambities worden gesteld die in ogen van Triade Vitree niet realistisch, dan wel concreet zijn. Ambities die partijen achtervolgen tijdens de samenwerking. Triade Vitree geeft aan, zelf ook te solitaire te hebben geopereerd, bij de totstandkoming van haar visie.

Voornoemde onderdelen gaan in op de monitoring van de specifieke producten, die worden ingekocht door de Aankoopcentrale. Het in een bredere context volgen van de ontwikkeling van de totale jeugdhulp in Flevoland vindt eveneens niet plaats. Regionale en lokale ontwikkelingen worden niet samengebracht, waardoor de transitie in Flevoland niet als zodanig inzichtelijk is. De sterk verschillende lokale inrichtingen zijn hiervoor een oorzaak. Waarbij het ook de vraag is, of de behoefte bij alle individuele gemeenten er oprecht is. Meermaals zijn er initiatieven ondernomen om rapportage, monitoring, verantwoording verder te ontwikkelen, maar die zijn telkens gestrand. Toegezegde data blijkt bij nader inzien toch niet altijd of te lastig leverbaar.

De huidige samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering beperkt zich tot de functionaliteiten waarop samenwerking vereist is voor de regionale contracten. Concreet betekent dat alleen op specifieke onderdelen, zoals de functionele inrichting van het systeem en het bepalen van het regionale werkproces. Het periodiek meer inhoudelijk uitwisselen van ervaring en ontwikkelingen op het gebied van contractmanagement of op een thema zoals de toegang vinden niet, dan wel beperkt plaats. Feitelijk verwoord de term “Aankoopcentrale” de mate en praktische vorm van samenwerking; centrale aankoop. En schetst het een beeld dat de 6 individuele gemeenten geen volledige eenheid vormen.

Informatievoorziening en monitoring

Formele informatievoorziening vindt per kwartaal achteraf plaats vanuit de Aankoopcentrale richting de deelnemende gemeenten. Tussen gemeenten onderling en richting de Aankoopcentrale is sprake van alleen “noodzakelijke” informatie-uitwisseling, bijvoorbeeld de lokaal beschikbare budgetten voor regionale zorg of specifieke informatie op aanvraag. Het uitwisselen dan wel bespreken van bijvoorbeeld lokale knelpunten in processen, trends en ontwikkelingen vindt niet plaats of leidt niet tot een vervolg, zodat signalen vanuit de markt niet leiden tot een gezamenlijke aanpak ervan.

De informatievoorziening vanuit de Aankoopcentrale gaat over de regionaal gecontracteerde zorg. De rapportage is tevens een beleidsmatig en bestuurlijk gespreksdocument tussen de gemeenten. Het is primair een weergave van cliënt aantallen in- en uitstroom, verbijzonderd naar producten. Met daarbij een toelichtende tekst ten aanzien van de geconstateerde ontwikkeling. En tevens een weergave van de (verwachte) bestedingen versus de regionale begroting. Deze informatie voorziet in een historische basisbehoefte.

Daarnaast worden middels de kwartaalberichten aanvullende KPI's, die duiding geven over de inhoudelijke ontwikkeling van de dienstverlening, met gemeenten gedeeld. Als willekeurige voorbeelden valt te denken aan doorlooptijd van afgesloten trajecten, wachttijden, uitstroomrichting, e.e.a. is sterk afhankelijk van de geboden ondersteuning. De data aanlevering is grotendeels afkomstig van de uitvoerende aanbieders, daar alleen zij beschikken over de data.
Aandachtspunt op dit onderdeel is een concretere verbinding tussen de beoogde doelen en de gehanteerde KPI's. En de presentatie van beoogde en werkelijke resultaten. Wat is het concrete doel en wat is er echt nodig, passend, en realistisch bij voor een goede resultaatsturing, want de lasten ervan liggen bij aanbieders.

Contractmanagement

Het contractmanagement heeft de afgelopen jaren een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Waar de focus in de beginjaren met name op de volledigheid van administratie lag, is met het wegvallen van een deel hiervan, er ruimte gekomen voor een bredere blik. Desondanks is het contractmanagement primaire gericht op de dagelijkse praktijk. Hetgeen niet als verwijt dient te worden beschouwd, maar als een concreet effect van onder monitoring genoemde ontbrekende van strategische (tussen)doelen.
Mede hierdoor staan de gesprekken meer en meer in het teken van de financiën dan van de inhoud. Het ontbreken van robuuste monitoring zorgt er derhalve voor dat contractmanagement haar rol niet op de door haar beoogde wijze kan vervullen.

3.9 Aandachtspunten & Verbeterplannen Flevolandse gemeenten

Automatisering

De geautomatiseerde werkomgeving van de Flevolandse gemeenten verschilt. Er zijn geen signalen dat de omgevingen technisch niet functioneel zijn. Wel hebben ze hun eigen kenmerken, maar dat vertelt feitelijk niets over de kwaliteit ervan. Het is echter wel een aandachtspunt voor het draagvlak van regionale samenwerking. Doordat de regionale samenwerking gefaciliteerd wordt, door middel van lokale systemen kan de situatie zich voordoen dat, het ene systeem beter aansluit op een regionale (soms zelfs in programma van eisen opgenomen) werkwijze dan het andere. Het berichtenverkeer is universeel, maar de ondersteunende processen daar omheen en achtergrondinformatie niet. Voor effectieve uitvoering van regionale contracten is het van belang dat iedere gemeente de regionaal afgesproken standaarden hanteert en systeemtechnisch faciliteert.
Want ondanks draagvlak voor de samenwerking, neigt de huidige oplossingspraktijk veelal naar een lokale inkleuring van de regionaal beschreven werkwijze. En 6 maal een kleine afwijking ten opzichte van de afspraak, leidt tot grote diversiteit bij de aanbieder. Dit is ook het signaal wat Triade Vitree afgeeft en een nadelig effect op haar uitvoeringspraktijk heeft. Door deze werkwijze komt de rekening bij partijen te liggen.
Randvoorwaardelijk daarvoor is dat er vooraf nadrukkelijker over de werkwijze wordt nagedacht. En de eventuele (nadelige) gevolgen van de regionaal gekozen werkwijze voor en door de individuele gemeenten moeten (h)erkend worden.
Bestuurlijk en beleidsmatig is er draagvlak voor regionale samenwerking. Echter de echte impact en kwaliteit ervan wordt op de werkvloer bepaalt. Voor gemeenten die het geen hinder ondervinden, iets om (te) snel aan voorbij te gaan. Met een groot afbreukrisico tot gevolg. De ketting is immers zo sterk als de zwakste schakel. Dit vereist het van alle gemeenten betrokkenheid, enerzijds om de eigen impact te bepalen en te delen. En anderzijds om een oplossing te vinden.

Een tweede aandachtspunt is de facilitering van de informatievoorziening en monitoring voor de regionaal ingekochte zorg. De informatie uit de huidige rapportages komt vanuit veel verschillende bronnen, o.a. de deelnemende gemeenten en aanbieders. Verwerking ervan gebeurt (deels) op basis van losse aanleveringen, handmatige verwerkingen en er bestaat geen sprake van centrale dataopslag.

Wanneer monitoring breder wordt toegepast, met normstelling wordt uitgebreid en er gestreefd wordt naar (proces)verbetering zoals juistheid en tijdigheid, neemt het dataverkeer verder toe. Dan is de huidige werkwijze te kwetsbaar en te arbeidsintensief. Dit vraagt om een goed geautomatiseerde omgeving, voor zowel aanlevering, verwerking, opslag en rapportage. In geval van ontbreken hiervan komt monitoring niet tot stand of komen de lasten ervan bij de uitvoerende partijen te liggen.

Bedrijfsvoering

Evenals de lokale automatisering, verschilt de lokale bedrijfsvoering en dat ervaart Triade Vitree en haar professionals dagelijks. De vrijheid van inrichten van het zorglandschap die gemeenten is gegeven, maakt dat er verschillen zijn. Die verschillen zijn legitiem, maar hebben een prijs. De afgelopen jaren is er landelijk geïnvesteerd in het verbeteren van de administratieve standaarden. En ondanks dat de administratieve standaarden een verbetering zijn, heeft dit niet geleid tot meer uniformiteit in de diensten aan de verschillende gemeenten. Dit omdat de gegeven invulling aan een standaard vrij is en bedrijfsvoering meer is dan sec een administratief proces.

Er is diversiteit in producten/diensten, werkprocessen en documenten. Het volledig uniformeren hiervan op korte termijn is onhaalbaar. En ook op langere termijn is dit (zonder eventueel landelijk ingrijpen) twijfelachtig, omdat het raakt aan lokale autonomie. Want het vraagt om een veel intensievere en integralere samenwerking dan thans het geval is. En dat gemeenten overeenstemming bereiken over een meer uniform palet van “zorgproducten” en hun werkprocessen synchroniseren.

Aandachtspunt is, dat dit niet betekent dat er geen mogelijkheden zijn en de situatie geaccepteerd moet worden. Een gezamenlijke stapsgewijze en/of verbetering op onderdelen is realistisch. Denk hierbij aan het ontwikkelen van uniforme formulieren, een specifiek proces of mogelijk zelfs een product dat binnen de verschillende contractvoorwaarden aanpasbaar is. Dit vraagt om commitment en betrokkenheid van alle gemeenten, samenwerking met het veld en een duidelijke opdrachtomschrijving. Alsook flexibiliteit van Triade Vitree en andere aanbieders. Want het proces is gericht op Flevolandse eenheid, maar dat kan nog altijd afwijken van een andere regio.

Een insteek voor optimalisatie met 1 gemeente en een uitrol naar andere is gezien de historische samenwerking en autonomie van iedere gemeente niet voor de hand liggend.

4 Samenvatting Constatering & adviezen

Om te komen tot een herkende, erkende en afgebakende probleemdefinitie is er teruggekeken in de afgelopen jaren en zijn de ontwikkelingen op hoofdlijnen samengevat in vier cruciale observaties. De vier cruciale observaties hebben als doel om de omvang van het probleem te duiden en daar waar mogelijk af te bakenen tot een Probleemdefinitie en vervolgens een Probleemstelling.

Samenwerking & Focus

Het huidige probleem is begonnen bij het onvoldoende gezamenlijk uitwerken van de inkoop voor verblijf in 2018 tussen de regio en Triade Vitree. Dit op zowel de visie als de vertaling naar de inhoudelijk gronden van verwachte kwaliteit van dienstverlening als onderbouwing van tarieven en omvang van de productie. Tegelijk speelde er bij Vitree een fusie met Triade waarbij er onvoldoende focus was op de inkoop.

Inzicht & Overzicht

Voor een correcte contractering van Triade Vitree had de regio onvoldoende overzicht als het gaat om het aantal jongeren in zorg, de benodigde zorg en de kosten hiervan. Met het afsluiten van het contract met acceptatieplicht in combinatie met een lumpsum bekostiging zijn er voor Triade Vitree niet te overziene bedrijfsrisico’s ontstaan met voor de gemeenten naijlende afrekeningen tot gevolg. Immers het vertrekpunt was voor partijen onduidelijk met als gevolg herhaaldelijk achteraf discussie over de realisatie en stand van zaken. Het gebrek aan inzicht vanuit de regio en bewustwording van de financiële- en bedrijfsvoeringsrisico's bij Triade Vitree zorgden voor een moeizame start van een moeizame samenwerking. Bij deze laatste kan onder meer gedacht worden aan verbeteringen rondom de eigen bedrijfskundige aspecten van de organisatie rondom productiviteit, kosten/opbrengsten, heldere kostprijzen, ICT en andere aspecten een nadere verdiepende analyse is hierop noodzakelijk.

Bedrijfsvoering & Transformatie

Wat betreft de bedrijfsvoering en met name de zorgadministratie heeft de regio geen eenduidige afspraken en monitoring opgezet. De afgelopen jaren is er geen toezicht en handhaving uitgevoerd door zowel de regiogemeenten als de Aankoopcentrale. Vanuit de Aankoopcentrale en Triade Vitree is de bedrijfsvoering en monitoring van onvoldoende kwaliteit om vroegtijdig risico’s te duiden dan wel hier vroegtijdig op te acteren. Triade Vitree heeft de consequenties van het contract rondom verblijf, in combinatie met het Samenwerkingsverband (SWV), het hoofdaannemerschap en de transformatieopdracht, te licht ingeschat. De beoogde transformatie-doelstellingen zijn zowel vanuit de Aankoopcentrale als vanuit Triade Vitree niet vertaald naar concrete doelen en stappen op zowel zorginhoudelijke processen als de ombouw van huisvesting. De situatie rondom de arbeidsmarkt heeft geleid tot hogere personeelskosten bij Triade Vitree.

Probleem & Verbetercyclus

In de afgelopen jaren zijn naar aanleiding van onduidelijkheden, discussies en afrekeningen meerdere rapporten, onderzoeken en analyses uitgevoerd. Deze hebben niet geleid tot structurele verbeteringen in de wijze van contractering en bedrijfsvoering vanuit de Aankoopcentrale, Triade Vitree en de regio als geheel. Er is op dit moment geen sprake van een constructieve ontwikkel- en verbetercyclus op basis van een gezamenlijke agenda.
Op basis van de vier cruciale observaties zijn deze samengevat in de onderstaande probleemdefinitie.

Probleemdefinitie: *“De Flevolandse gemeenten, de Aankoopcentrale en Triade Vitree zijn diverse lokale en regionale contracten aangegaan rondom verblijf en zorg zonder verblijf. Bij de uitvoering en evaluatie zijn diverse knelpunten gerezen*

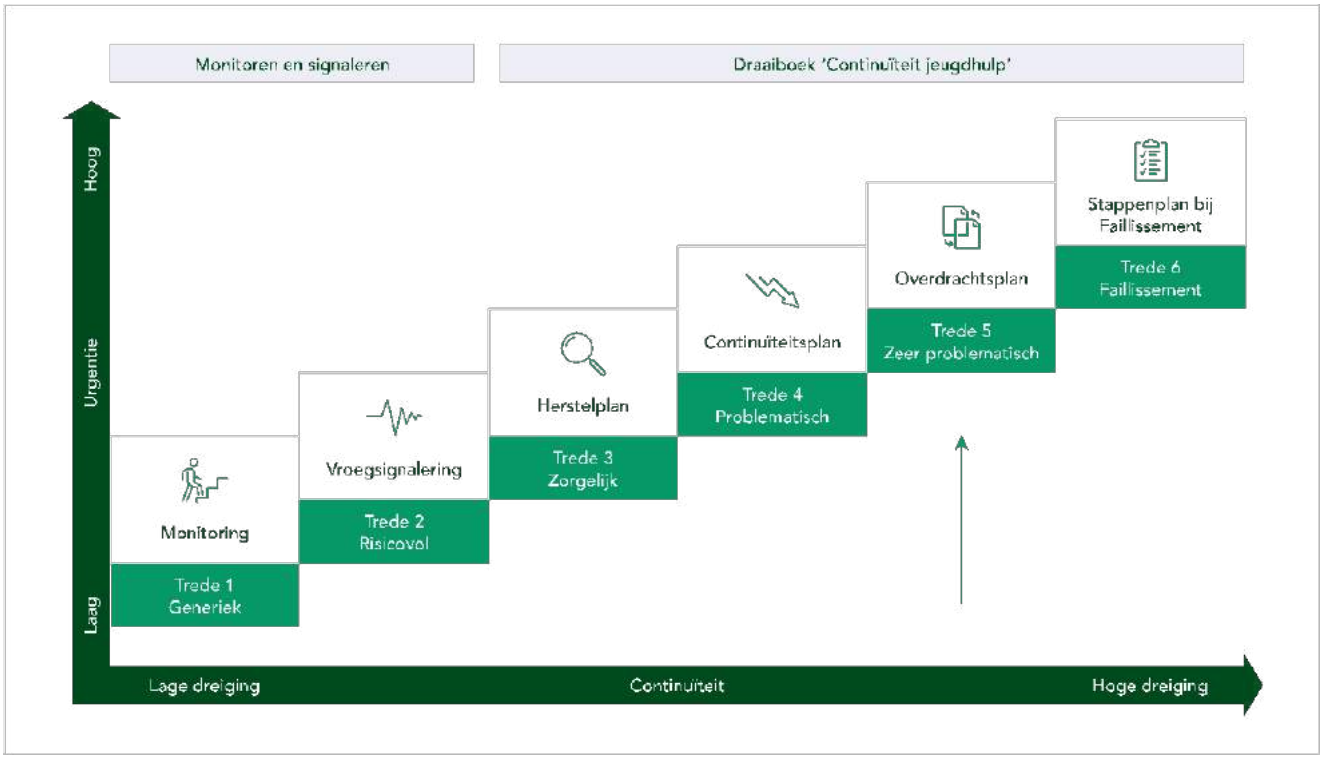
op het terrein van de financiën, bedrijfsvoering en de uitvoeringsconsequenties. Het voorgaande heeft geresulteerd in een uitholling van de financiële positie van Triade Vitree."

Als vraagstelling aan het Doorbraakteam is de onderstaande probleemstelling geformuleerd.

Probleemstelling: *"Welke maatregelen kunnen er gezamenlijk getroffen worden om de financiële gezondheid van Triade Vitree op korte termijn op peil te brengen en continuïteit voor de lange termijn te realiseren en welke randvoorwaarden zijn nodig voor een succesvolle en duurzame samenwerking tussen de Flevolandse gemeenten, de Aankoopcentrale en Triade Vitree."*

4.1 EWS - Early Warning Systematiek

Op grond van de Jeugdwet is er sprake van account houdende regio's voor Cruciale Jeugdzorgaanbieders. Triade Vitree is te zien als zo'n cruciale Jeugdzorgaanbieder. De regio Flevoland en meer specifiek de gemeente Almere zijn aangewezen als account houdende regio en account houdende gemeente voor Triade Vitree. In dat kader is een regio verantwoordelijk voor het voorzien in een kwalitatief en kwantitatief toereikend aanbod van jeugdhulp en het bewaken van de continuïteit en het treffen van maatregelen bij dreigende discontinuïteit. Deze rol is het uitvloeisel van het opgezette Early Warning Systeem (EWS) zoals dat door de Jeugdautoriteit (JA) is opgezet. Vanuit de EWS systematiek en het convenant is de onderstaande Escalatieladder afgesproken.



De huidige trede waarop Triade Vitree wordt ingeschat is trede 3 en 4. Enkelvoudig begeeft Vitree zich onder de grenzen van trede 4. Hoe hoger de trede, hoe groter de urgentie en de dreiging voor de continuïteit:

- Trede 3 – zorgelijk: de solvabiliteit van de aanbieder komt onder de 20% en/of de rentabiliteit is circa break-even en/of er bestaat een lichte druk op de liquiditeit.
- Trede 4 – problematisch: de solvabiliteit van de aanbieder komt onder de 10% en/of de rentabiliteit is verlieslatend en/of er ontstaan achterstanden op de liquiditeit.

Herstelplan

Hoe te acteren op de verschillende treden is afgesproken in het landelijk vastgestelde draaiboek: Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp. Om groeiende continuïteitsrisico's te voorkomen en de continuïteit van zorg voor betrokken jongeren te herstellen heeft het Doorbraakteam een start gemaakt met het formuleren van een herstelplan d.m.v. dit onderzoek. Dit onderzoek levert een heldere en gedeelde analyse van de problemen. Het bevat daarnaast een realistische financiële vraag en een exploitatie op hoofdlijnen voor een financieel herstel.

Voor het vaststellen van een haalbaar zorginhoudelijk en bedrijfsmatig plan met oplossingen voor de toekomst zal er eerst informatie moeten worden verzameld rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van cliënten en een diepere analyse op de bedrijfsvoering van Triade Vitree. Voor een gevalideerde en robuuste exploitatiebegroting, liquiditeits- en balanspositie ligt er op dit moment een te grote onzekerheid rondom de afrekening van 2021.

Constateringen EWS

Het Doorbraakteam constateert dat Triade Vitree zich op Trede 3 bevindt wat betreft de aanpak en qua urgentie op Trede 4 (problematisch) wat betreft de genoodzaakte snelheid van handelen.

Een compleet herstelplan richt zich op een gecontroleerde bijsturing naar een herstel binnen zes maanden door oplossingen in de brede bedrijfsvoering en contractering. Het Het plan is gebaseerd op een gedegen analyse van de oorzaken van de (financiële) problematiek. Een belangrijke randvoorwaarde is dat het herstelplan gezamenlijk wordt opgesteld en uitgevoerd. De JA wordt -bij voorkeur in gezamenlijkheid geïnformeerd over de inwerkingtreding van het draaiboek. Het complete herstelplan bevat in ieder geval de volgende elementen:

- Heldere gedeelde analyse van de problemen.
- Duidelijk en haalbaar zorginhoudelijk en bedrijfsmatig plan met oplossingen voor de toekomst.
- Exploitatie met een duidelijk financieel herstel in de (nabije) toekomst.
- Gevalideerde (= onderschreven door partijen) robuuste exploitatiebegroting.
- Gevalideerde (= onderschreven door partijen) robuuste liquiditeits- en balansprognose.
- Realistische financierings(vraag).
- Risicoparagraaf met alternatieve scenario’s en/of adequate maatregelen ter mitigatie.
- Heldere meetbare planning en mijlpalen.

Er wordt geconstateerd dat dit onderzoek een gedegen analyse geeft van de problemen met een realistische financieringsvraag. Hiermee geeft dit onderzoek antwoord op het eerste gedeelte van de probleemstelling wat betreft de noodzakelijke maatregelen die gezamenlijk getroffen kunnen worden om de de financiële gezondheid van Triade Vitree op korte termijn op peil te brengen. Hierbij wordt geconstateerd dat de problemen van Triade Vitree zich op de derde trede bevinden en dat hiervoor een herstelplan moet worden uitgewerkt met de urgentie van Trede 4 (problematisch).

Het complete herstelplan geeft een verdere uitwerking van de probleemstelling in het realiseren van continuïteit van Triade Vitree voor de korte termijn en de randvoorwaarden die nodig zijn voor een succesvolle en duurzame samenwerking tussen de Flevolandse gemeenten, de Aankoopcentrale en Triade Vitree. Aangezien het herstelplan binnen zes maanden moet worden uitgewerkt is het noodzakelijk om hiervoor te kijken naar de benodigde bezetting van het Doorbraakteam en de beschikbaarheid hiervan voor het verdere proces.

Adviezen EWS

De onderstaande adviezen worden gegeven.

1. Formeer een robuuste werkgroep met beschikbare tijd en kwaliteiten om het herstelplan binnen twee maanden ter besluitvorming te brengen en binnen zes maanden te effectueren
2. Gezamenlijke Flevolandse gemeenten moeten tot één geformuleerde bestuurlijke opdracht voor het herstelplan en de te plegen interventies komen.
3. Herstelplan vraagt inzicht en inspanning van de 3 partijen. Zowel op organisatorische als ook financiële inzet en mogelijkheden om tot een duiding van de oplossingen te komen.
4. In het herstelplan zal ook rekening moeten worden gehouden met de borging en samenwerking tussen de Flevolandse gemeenten, Aankoopcentrale en Triade Vitree. Dat geldt ook voor onder andere contractmanagement en informatievoorziening. Hiervoor moeten dus aparte governance afspraken worden gemaakt met een duidelijk mandaat.
5. Bij de totstandkoming van het herstelplan moet nadrukkelijk de relatie en context bekeken worden van het samenspel en samenstel van de regionale contracten én de lokale contracten. Beiden zijn veroorzakers van de nadelige resultaten zoals deze de voorbije jaren zijn ontstaan bij Vitree. Dat geldt nog eens extra in relatie tot de toekomstige ambities en transformatie.

4.2 Beschouwing financiële positie Triade Vitree

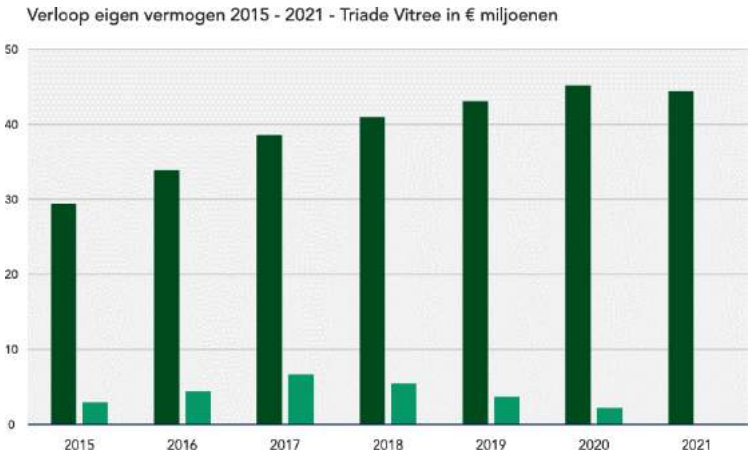
Vermogenspositie Triade Vitree

Er bestaat een duidelijke splitsing tussen de resultaten van Triade (Wlz) en Vitree (Sociaal Domein activiteiten m.n. Wmo en Jeugd) zoals deze door gemeenten worden bekostigd. Zowel in de financiering als in de dekking hiervan is sprake van schotten. De voorbije jaren is de vermogenspositie van Triade Vitree stevig aangetast door de negatieve resultaten op Jeugd (Vitree) inclusief het aandeel in de resultaten van het Samenwerkingsverband.

Het verloop van het eigen vermogen van Triade Vitree vanaf het moment van decentralisatie laat het volgende overzicht zien:

Verloop eigen vermogen vanaf decentralisatie

Jaar	WLZ	Overige (inclusief sociaal domein)
2015	29,5	3,6
2016	34,6	4,9
2017	39,2	6,4
2018	41	5,6
2019	43,9	4,5
2020	45,6	2,9
Concept 2021	45,6	0



Het jaar 2021 is op basis van concept cijfers waarbij WLZ-gelijk is gehouden aan 2020. Overige reserves (inclusief sociaal domein) is zonder mogelijke tegenvallers Samenwerkingsverband op € 0 per 31 december 2021. Dus geen buffer meer voor sociaal domein activiteiten.

Over de laatste 3 jaar (2019-2021) is een verlies geleden van circa € 7 miljoen. Deze verliezen zijn direct ten laste gekomen van de vrije reserves van Triade Vitree.
Als wordt gekeken naar het verloop dan was per balansdatum 31-12-2020 nog een vrije reserve beschikbaar van € 2.9 miljoen.

Verloop van het eigen vermogen in 2020
Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2020
	€
Kapitaal	227
Bestemmingsfondsen	45.637.516
Bestemmingsreserves	228.439
Algemene en overige reserves	2.890.428
Totaal eigen vermogen	48.756.610

Het verwachte jaarresultaat over 2021 voor Vitree is circa € 2.850.000, - negatief. Daarmee resteert nagenoeg een saldo van € 0 EUR als vrije reserve en is dus geen dekking meer beschikbaar voor eventueel nadelige resultaten naar de toekomst. Dat is exclusief een eventuele negatieve afrekening van de overproductie van het samenwerkingsverband van circa € 4,5 miljoen. Elke niet gehonoreerde € levert direct 60% nadeel op voor Triade Vitree. Dus een gehele of gedeeltelijke afwijzing van de claim resulteert in een additioneel negatief resultaat.

Hetzelfde geldt voor het mogelijk niet vergoeden van de cao-maatregelen. Wanneer compensatie daarop achterwege blijft is de inschatting dat dit een impact heeft van circa € 750.000, - per jaar (sommige maatregelen voeren terug naar 2019). De indexeringen bij de verschillende contracten zijn wisselend waardoor e.e.a. nog extra issues op kan leveren.

De nadelige resultaten over de voorbije jaren zijn ontstaan door
- verliezen vanuit het samenwerkingsverband;
- hogere kosten als gevolg van penvoerderschap voor onderaannemers;
- verlieslatende contracten als gevolg van een hogere kostprijs ten opzichte van de externe tarieven;
- ziekteverzuim is aanzienlijke hoger uitgevallen;
- niet realiseren van de beoogde productiviteit.

Ratio's Triade Vitree

De ratio's van Triade Vitree bevinden zich binnen de grenswaarden zoals deze gelden. Hierbij dient nadrukkelijk te worden aangegeven dat dit de ratio's zijn zoals deze voor de gehele onderneming gelden. Het weerstandsvermogen van de divisie Jeugd (VItree) zijn voor wat betreft het weerstandsvermogen en resultaten zorgelijk. Er is geen weerstandsvermogen. Wat wil zeggen dat er geen buffer meer is om nadelige resultaten op te vangen. De resultaten over de voorbije jaren laten stevige negatieve rendementen zien.
Weliswaar zijn er over de jaren 2022 en 2023 vanuit het meerjarenperspectief licht positieve resultaten ingeschat, circa 0,6 miljoen per jaar voor de divisie Jeugd. Echter ook de 1ste resultaten over het jaar 2022 laten zien dat naar verwachting deze cijfers ook rood zullen kleuren. Hierbij is nog geen rekening gehouden met eventuele
- nadelige resultaten met betrekking tot de transitieopgave;
- eventuele frictiekosten;
- verlies van mogelijke contracten.

De liquiditeit wordt voor het geheel bezien. Er is geen liquiditeitsprognose voor Vitree apart. Als er een enkelvoudige jaarrekening en liquiditeitsprognose gemaakt zou worden dan zou de positie negatief zijn. Zie ook de vermogenspositie die eind 2021 circa 0 EUR bedraagt. Daarmee is er dus geen tijd te verliezen voor een herstelplan.

Blj een rentabiliteit van circa 3% per jaar zou Triade Vitree een jaarresultaat op Jeugd moeten realiseren van circa 1,5 miljoen EUR. Deze norm wordt bij lange na niet gerealiseerd.
Het waarborgfonds voor de zorg hanteert voor het opvangen van risico's een norm voor het aan te houden weerstandsvermogen van circa 15%. Dat zou bij een omzet van circa 50 miljoen voor Triade Vitree betekenen dat een vermogen beschikbaar zou moeten zijn van circa 7,5 miljoen EUR. Deze is gebaseerd op de omzet van de Flevolandse gemeenten. Wanneer hiervoor wordt gekeken naar het geheel van Vitree dan zou een weerstandsvermogen nodig zijn van circa 9,5 tot 10,0 miljoen EUR. Hiervoor zijn ook andere stakeholders aan zet. Los van het getal is er een goed onderbouwd meerjarenperspectief en nadere duiding en analyse van resultaat en impact en effect van maatregelen nodig

Financiën Triade Vitree

- De positieve resultaten van Triade Vitree van de afgelopen jaren worden behaald in de Stichting Triade, waar hoofdzakelijk de Wlz zorg is georganiseerd. Het genormaliseerde resultaat van de Stichting Vitree is sinds de fusie fors negatief (2019: -1,3 mlj., 2020; - 2,9 milj. en prognose 2021 -2,9 milj.). Hierdoor is het eigen vermogen van Vitree verdampt en kan er geen beroep worden gedaan op het gebonden Wlz vermogen van Triade (harde eis, zorgkantoren, geen vermenging sociaal domein en Wlz).
- Een gedeelte van het negatieve resultaat in 2020 en 2021 is ontstaan door COVID-19. Compensatie hiervan was nagenoeg alleen van toepassing op de materiële kosten, omdat het verzuim in 2019 fors hoger was (geen compensatie personeelskosten) en omdat de opbrengsten in 2019 hoger waren, dan in de COVID-19 periode, waardoor er (nagenoeg) geen compensatie van de opbrengsten bij gemeenten van toepassing was.
- De negatieve resultaten 2020/2021 worden op nagenoeg alle diensten gerealiseerd, behalve bij de gezinshuizen en het scholenveld.
- De kostprijs van de meest voorkomende diensten/producten ligt bij Vitree in meerdere gevallen hoger dan gecontracteerde prijzen van gemeenten. Het grootste onderdeel van de kostprijs, zijn de personeelskosten. Een belangrijke oorzaak van de verschillen is dat de gemeenten geen eenduidig tarievenmodel hanteren en de tarieven van gemeenten de laatste jaren niet of onvoldoende zijn geïndexeerd met de CAO stijging en de prijsstijgingen/inflatie. Vaak ook wordt de indexatie middels de T+1 systematiek toegekend waardoor de indexatie met een jaar vertraging wordt doorgegeven aan de aanbieders. Hierdoor is het "gat" tussen de tarieven van gemeenten en de kostprijs groter geworden.
- In de kostprijs van Vitree gehanteerde personeelskosten zijn overeenkomend met de FWG schalen uit de GHZ en JW en de daaraan gekoppelde leveringsvoorwaarden (denk aan HBO/MBO functieniveau, SKJ geregistreerd etc.).
- Voor 2022 verwacht Vitree dat er een grotere afwijking ontstaat tussen de eigen kostprijzen en de tarieven van gemeenten, n.a.v. de lopende onderhandelingen van de CAO Jeugdzorg en de fors stijgende inflatie, die niet / gedeeltelijk/ pas achteraf wordt gecompenseerd in de tarieven van 2022.
- Vitree heeft om haar eigen resultaten te verbeteren een verbeterplan opgesteld:
    - Ambulant
        - Verbetering van de productiviteit per medewerker
        - Verbetering van de registratie van medewerkers (gedrag)
        - Een afslag van 15% te hanteren op het extern tarief van onderaannemers

- Kinderbehandelcentra
    - Verbetering van de bezetting op de groepen op de Kinderbehandelcentra
- Residentieel/Verblijf
    - Beter sturen op capaciteit versus personeelsbezetting
    - Beter sturen op frictiekosten bij afbouw/sluiting.
- Pleegzorg
    - Een verbetering van het tarief uit het SWV, wat beter aansluit bij de tarieven in omliggende regio's.
    - Door corona minder pleeggezinnen; meer marketingactiviteiten ontwikkelen om nieuwe pleeggezinnen te werven.
- Overheadkosten; de belangrijkste ondersteunende processen worden in 2022 en 2023 verbeterd ("ondersteuning 2.0"), waardoor de overheadkosten naar verwachting verder kunnen dalen en de dienstverlening voor het primair proces verbeterd (ICT, zorgadministratie, financiële administratie, zorgcontractering, inkoop, meer en betere automatisering ter ondersteuning van het primaire proces).
- Innovatie; door innovatie (bijvoorbeeld beeldzorg in Ambulante zorg) de dienstverlening te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen (minder reistijd, meer contactmomenten).

- Vastgoed - Efficiency of besparingspotentieel (voorbeeld "1 miljoen huisvesting" in Almere).
- Huisvesting het Ruim Almere, een duur huurcontract, met lange looptijd.
- Afbouw van de groepen residentieel (transformatieopdracht en commissie de Winter) leidt tot frictiekosten, zowel qua huisvestingslasten als personeelskosten.
- Voor 2022 heeft Triade Vitree een positief resultaat begroot van 1,9 miljoen euro (1,5% rendement) Dit is noodzakelijk om te kunnen blijven voldoen aan de bankconvenanten. Voor de divisie Jeugd is dit circa 600 K. De eerste 2 maanden laten een negatieve afwijking hierop zien, ten gevolge van COVID en een hoger ziekteverzuim dan in de eerste helft van 2021 (dit is een landelijk beeld; Vernet).

Constateringen beschouwing Financiële positie Triade Vitree

- Vermogen nagenoeg nihil voor Vitree exclusief effecten afrekening 2021 van het samenwerkingsverband.
- Er is geen weerstandsvermogen voor Vitree om potentiële risico's op te vangen.
- Gezonde vermogenspositie zou circa 7,5 miljoen EUR bedragen.
- De omzet van Vitree is voor ruim 90% afkomstig uit de Flevolandse gemeenten. Waarvan 65% regionaal contract (verblijf) en 35% lokaal contract (ambulant).
- De interne kostprijs van Vitree en een aantal van de betaalde tarieven door gemeenten laten een disbalans zien.
- Door negatieve resultaten de afgelopen jaren is het vermogen van Vitree verdampt. Er zal een plan - zie eerder - moeten worden opgesteld om te komen tot een herstel en vorming van een robuuste financiële positie.
- Verschil tussen kostprijs Vitree en huidige tarieven lopen voor 2022 verder op en zijn daarmee ruim onvoldoende. Zeker gezien de huidige CAO onderhandelingen Jeugdzorg, de oplopende inflatie en de arbeidsmarktproblematiek (inzet PNIL/ZZp-ers).
- Bovenop het tarief is naar de inzichten van Triade Vitree een vergoeding van frictiekosten noodzakelijk bij transformatie. De omvang hiervan is nog niet berekend. Deze frictiekosten moeten duidelijker worden bij opmaak en samenstelling van het herstelplan.
- Wanneer vanuit de aanbesteding het regionale contract jeugdhulp met verblijf geheel of gedeeltelijk niet gegund wordt dan is sprake van aanzienlijke frictiekosten.

Adviezen beschouwing Financiële positie Triade Vitree

- Samen met Triade Vitree een financieel herstelplan uit te werken waarbij nadrukkelijk wordt gekeken naar het uitwerken van de bestaande verbetermaatregelen van Triade Vitree naar het financieel verbeterpotentieel. Expliciete aandacht te besteden aan hoe e.e.a. qua projectmatige aanpak, monitoring en bemensing aan te pakken om succes en concreetheid van uitwerking zo groot mogelijk en robuust mogelijk te maken.
- Een regionaal monitoringssysteem en - methode af te spreken voor het volgen en beoordelen van de financiële positie en maatregelen.
- Na te gaan of tot regionale reële kostprijzen, tarieven en productomschrijvingen kan worden gekomen.
- Eventuele frictiekosten in relatie tot de transformatieopgave in beeld te brengen.
- Te bezien in hoeverre oplossingen gezamenlijk tot stand kunnen worden gebracht voor huisvestingssituaties - en contracten.
- Na te gaan of binnen Flevoland gekomen kan worden tot meer uniforme tarieven, productcodes, administratie protocollen en voorwaarden voor de lokale contracten.
- Te bezien of de vergoeding adequaat is in relatie tot het penvoerderschap voor onderaannemers.
- Gezamenlijk te kijken hoe overproductie van het samenwerkingsverband vermeden kan worden door instroom en uitstroom van deelnemers naar andere betere passende en goedkopere voorzieningen. Is reeds een opdracht van het versnellingsteam.
- Nagaan op welke wijze versterking van het weerstandsvermogen kan plaatsvinden en hoe de route is naar een gezonde financiële positie.

4.3 Regionale Samenwerking

Positionering en breedte organisatie Triade Vitree

Triade Vitree wordt voor de jeugdhulp gezien als een systeeminstelling en daarmee een cruciale jeugdhulpaanbieder in de regio Flevoland. Dit houdt in dat Triade Vitree als jeugdhulpaanbieder een belangrijk onderdeel uitmaakt van het zorglandschap in de regio Flevoland en van belang is voor de continuïteit en doorontwikkeling van de jeugdhulp.
Triade Vitree realiseert circa 90% van zijn omzet in Flevoland en de Flevolandse gemeenten. Het regionale contract jeugdhulp met verblijf is daarbij goed voor ongeveer 65% van de omzet vanuit Flevolandse gemeenten. De rest van de Flevolandse omzet haalt Triade Vitree uit de lokale contracten met individuele gemeenten. Triade Vitree is voor zijn voortbestaan grotendeels afhankelijk van de regio Flevoland en Flevoland is voor het borgen van continuïteit van de jeugdhulp aangewezen op Triade Vitree. Het wegvallen van Triade Vitree zou dan ook een grote impact hebben op de continuïteit van jeugdhulp in Flevoland waarbij het de vraag is of er nog een complementair en dekkend aanbod resteert.

Er is tussen Triade Vitree en regio Flevoland sprake van grote wederzijdse en verweven belangen met betrekking tot: het bieden van continuïteit van jeugdhulp; het komen tot een complementair en dekkend aanbod; en het realiseren van de gewenste en noodzakelijke transformatieopgave.

Dit vraagt om een goed partnerschap tussen partijen waarin er sprake is van een gezamenlijke visie op de transformatie, wat randvoorwaarden en noodzakelijke financiën zijn om deze te realiseren en het gezamenlijk optrekken en (bij)sturen op de uitvoering.

Duidelijk is geworden dat partijen elkaar hierin onvoldoende hebben weten te vinden. Waar er in 2017 nog een gezamenlijke bestuurlijke “Stip op de horizon” werd geplaatst met betrekking tot de gewenste inrichting van het toekomstige Flevolandse Zorglandschap en de noodzakelijke transformatie om dit te realiseren is onvoldoende gevolgd door een gezamenlijke concretisering en uitwerking van deze plannen.

Triade Vitree heeft zich overvallen gevoeld door de aanbesteding van het huidige contract jeugdhulp met verblijf. Hierin werd zichtbaar dat wat was gestart als een gezamenlijke ambitie eenzijdig vanuit de regio was uitgewerkt.
Hierdoor is er vanaf de start van het contract tussen Triade Vitree en regio er onvoldoende commitment geweest met betrekking tot onder andere budget en onderliggende volumes en tarieven; haalbaarheid en noodzakelijke randvoorwaarden voor het realiseren van de transformatie; de risicoverdeling; de samenwerking met lokale veld en toegangen, etc.

Ook waren de communicatielijnen tussen regio en Triade Vitree onvoldoende duidelijk afgesproken. Zowel voor de reguliere gang der zaken als bij escalaties werden de gesprekken hierdoor niet altijd op het juiste niveau gevoerd. Het vertrouwen en het partnerschap staat hierdoor regelmatig onder druk.

Onlangs zijn er afspraken gemaakt over de governance. Het is nog te vroeg om vast te stellen of deze bijdragen aan een herstel van vertrouwen en partnerschap.

Triade Vitree heeft zich in de afgelopen jaren steeds minder erkend gevoeld in haar rol als cruciale jeugdhulpaanbieder. Er wordt steeds minder aanhaking gevoeld op het bestuurlijk vlak. Zo is het als een groot gemis gevoeld niet betrokken te zijn geweest bij de totstandkoming van de nieuwe regiovisie.

Naar de toekomst verdient het dan ook aanbeveling om de bestuurlijke verbinding te versterken. Ook het meer in gezamenlijkheid tussen Triade Vitree en regio uitwerken en concretiseren van transformatieopgaven verdient aanbeveling.

Op lokaal niveau van de Flevolandse gemeenten speelt hetzelfde vraagstuk. In elke Flevolandse gemeente is de jeugdhulp net weer anders ingericht en staan er andere thema’s op de voorgrond. Op Urk is er een grote gezamenlijke transformatieopgave tussen Triade Vitree en gemeenten met betrekking tot de Pleegzorg. In Almere is nadrukkelijk de transformatieopgave van onderwijs en jeugdhulp een prominent thema. Dit vraagt ook op lokaal niveau een goede overlegstructuur, ook bestuurlijk, waarin de uitwerking en concretisering van de transformatieopgave in gezamenlijkheid en vanuit partnerschap wordt opgepakt.

Transformatieopgave (randvoorwaarden)

Voor het realiseren van de transformatieopgave is een goede afstemming en samenwerking tussen regio en aanbieders voorwaardelijk. Transformeren is een wederzijdse inspanning met een grote impact op de bedrijfsvoering van de jeugdhulpaanbieder. Succesvol transformeren is alleen mogelijk als er ook de financiële ruimte is om te investeren en als er overeenstemming is over de noodzakelijke randvoorwaarden.
In de afgelopen periode is bij Triade Vitree de beddencapaciteit fors afgebouwd en heeft het bij Triade Vitree ontbroken aan de middelen om te investeren in noodzakelijke transformatie. Vraag is in hoeverre er hierdoor voldoende alternatieven zijn

ontwikkeld voor de afgebouwde capaciteit, of dat er een verschuiving is opgetreden naar bijvoorbeeld verblijfszorg bij onderaannemers.

Tussen regio en Triade Vitree was en is onvoldoende overeenstemming over de noodzakelijke randvoorwaarden voor en het tempo van de transformatie.
Om tot een haalbaar en uitvoerbaar transformatiepad te komen, zowel voor het hier en nu als naar de toekomst is het van belang dat Triade Vitree en regio alsnog overeenstemming bereiken over de hiervoor noodzakelijke randvoorwaarden, budget en (bij)sturing op de uitvoering.
Daarbij zal er ook duidelijkheid moeten komen met betrekking tot de frictiekosten (o.a. afbouw van locaties en verandering van personeelsinzet) als gevolg van de transformatie.

Inkoopstrategie

Voor de komende periode staan er in Flevoland een aan aantal grote aanbestedingen gepland. Regionaal wordt de 24-uurszorg opnieuw aanbesteed met een grote transformatieopgave. In gemeente Almere wordt de jeugdhulp zonder verblijf opnieuw aanbesteed met een grote transformatieopgave. In gemeente Dronten vindt er ook een aanbesteding plaats van de ambulante jeugdhulp.
Zoals eerder aangegeven zou het wegvallen van Triade Vitree een grote impact hebben op de continuïteit van jeugdhulp waarbij het de vraag is of er nog een complementair en dekkend aanbod resteert.
Het doorzetten van deze aanbestedingen zonder dat er helderheid is over de toekomst van Triade Vitree als cruciale jeugdhulpaanbieder kent grote risico's naar alle partijen.
Het verdient dan ook aanbeveling om geplande regionale en lokale aanbestedingen uit te stellen tot er helderheid is over of en hoe de toekomst van Triade Vitree als cruciale jeugdhulpaanbieder geborgd kan worden.
Het maken van een impactanalyse, op zowel regioniveau als op het niveau van de afzonderlijke Flevolandse gemeenten, gericht op wat het wegvallen van Triade Vitree zou betekenen voor continuïteit van jeugdhulp en voor het beschikbaar hebben van een dekkend en complementair aanbod is aan te bevelen. In het verlengde hiervan zouden er vast scenario's uitgewerkt kunnen worden om de te verwachten risico's voor het zorglandschap jeugd te mitigeren.

Monitoring

Door de keuze van een lumpsum en de diverse manieren van lokale afrekening is de Aankoopcentrale afhankelijk van de data die wordt aangeleverd door het Samenwerkingsverband. In 2021 is door het Samenwerkingsverband een eerste opzet gemaakt voor een dashboard middels Excel. Een mooie aanzet en beide partijen hadden de wens om deze verder uit te breiden aangezien het inzichten gaf. De data is tot en met september 2021 aangeleverd door het Samenwerkingsverband en hierna is het niet meer mogelijk gebleken om data aan te leveren door een noodgedwongen wissel van het EPD-systeem van het Samenwerkingsverband.

Arbeidsmarkt

Er is sprake van concurrentie op de arbeidsmarkt in de regio. Dit betreft vooral concurrentie op arbeidsvoorwaarden. Deze concurrentie doet zich o.a. voor tussen verwijzers die door de gemeenten zijn gecontracteerd en de zorgaanbieder Triade Vitree. Daarnaast speelt ook de problematiek in het sociaal domein van verschillende CAO's, waardoor verschillende werkplekken minder aantrekkelijk zijn voor werknemers. Daarnaast speelt de algemene arbeidsmarkt problematiek.

Administratieve lastendruk

Er is sprake van een hoge administratieve lastendruk als gevolg van verschillen tussen Flevolandse gemeenten met betrekking tot de verantwoordingseisen die er aan de aanbieders gesteld worden. Deze administratieve lastendruk wordt nog verder vergroot door de regionale knip in de bedrijfsvoering waardoor het berichtenverkeer lokaal georganiseerd is. Een actueel en gedragen administratieprotocol ontbreekt waardoor in elke gemeente er net weer andere eisen worden gesteld aan het berichtenverkeer.
De administratieve lastendruk wordt nog verder vergroot doordat de lokale contracten grote verschillen kennen in producten, productcodes, tarieven en uitvoeringseisen.
Het geheel van deze administratieve lastendruk maakt dat er aan de bedrijfsvoering van Triade Vitree hoge eisen gesteld worden en en hieraan grote kosten verbonden zijn.

Contractmanagement

Het contractmanagement heeft de afgelopen jaren een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Waar de focus in beginjaren met name op de volledigheid van administratie lag, is met het wegvallen van een deel hiervan, ruimte gekomen voor een bredere blik. Desondanks is het contractmanagement primair gericht op de dagelijkse praktijk. Hetgeen niet als verwijt dient te worden beschouwd, maar als een concreet effect van onder monitoring genoemde ontbreken van strategische (tussen)doelen.
Mede hierdoor staan de gesprekken meer en meer in het teken van de financiën dan van de inhoud. Het ontbreken van robuuste monitoring zorgt er derhalve voor dat contractmanagement haar rol niet op de door haar beoogde wijze kan vervullen.

Constateringen Regionale Samenwerking

- Triade Vitree is als systeeminstelling een partner met een breed aanbod in de regio Flevoland een belangrijke aanbieder in het zorglandschap en cruciaal voor de continuïteit en doorontwikkeling van de jeugdhulp.
- De afgelopen jaren is de samenwerking tussen Triade Vitree en de regio onvoldoende tot stand gekomen. Hierdoor zijn de transformatie- doelstellingen niet gerealiseerd en zijn geconstateerde uitvoeringsproblemen bij Triade Vitree niet opgelost.
- Er zijn onvoldoende monitorgegevens beschikbaar om te kunnen (bij)sturen op uitvoering van het regionale contract jeugdhulp met verblijf.
- Beschikbare monitorgegevens van de lokale contracten worden niet samengebracht met de monitorgegevens op regionaal niveau. Hierdoor is er geen totaaloverzicht op Flevolandse jeugdhulp van Triade Vitree als geheel.
- Contractmanagement is zowel op regionaal als lokaal niveau ingericht. Hierdoor mist een compleet overzicht en een integrale (bij)sturing op de uitvoering bij Triade Vitree.
- Als gevolg van verschillen in verantwoordingseisen tussen gemeenten zijn de administratieve lasten voor Triade Vitree toegenomen.
- Als gevolg van verschillen in producten, productcodes, tarieven, uitvoeringseisen en lokaal berichtenverkeer zijn de administratieve lasten en de hiermee gemoeide kosten groot.
- Arbeidsvoorwaarden tussen aanbieders en gemeenten zijn onvoldoende afgestemd waardoor concurrentie ontstaat op de schaarse arbeid.

Adviezen Regionale Samenwerking

- Versterk de bestuurlijke verbinding tussen de systeemaanbieder en de regiogemeenten.
- Kies voor goed partnerschap waarin sprake is van een gezamenlijke visie op de transformatie, en wat noodzakelijke randvoorwaarden en financiën zijn om deze te realiseren en trek gezamenlijk op in het (bij)sturen op de uitvoering.
- Stel de regionale en lokale aanbestedingen uit totdat er duidelijkheid is over Triade Vitree als systeempartner en de continuïteit van jeugdhulp duurzaam is geborgd.
- Maak een impactanalyse, op zowel regionaal als lokaal niveau, met het oog op zorgcontinuïteit bij het eventueel wegvallen van Triade Vitree als cruciale jeugdhulpaanbieder.
- Draag er zorg voor dat de lokaal en regionaal berichtenverkeer en monitoring informatie ten aanzien van Triade Vitree wordt samengebracht. Hierin kan van de Aankoopcentrale een faciliterende en coördinerende rol gevraagd worden.
- Draag zorg voor verbinding tussen en afstemming met regionaal- en lokaal contractmanagement. Hierin kan van de Aankoopcentrale een faciliterende en coördinerende rol gevraagd worden.
- Geef de Aankoopcentrale een heldere opdracht en de benodigde inrichting (berichtenverkeer, bedrijfsvoering, monitoring etc.) om deze te realiseren.
- Stem arbeidsvoorwaarden bij gemeentelijke toegangen en aanbieders op elkaar af.
- Stem de verantwoordingseisen regionaal af en vereenvoudig deze waar mogelijk.
- Hanteer eenduidige afspraken rondom de administratie en intake.

4.4 Contracten en subsidies

Samenwerkingsverband

Het contract met het samenwerkingsverband in het kader van 24-uurs jeugdhulp, kent vanaf het eerste moment haar problemen. Zonder op alle details in te gaan, hebben onjuiste aannames van zorgvolumes en niet wederzijdse ambities bijgedragen aan een situatie waarbij de continuïteit van Triade Vitree in gevaar is gekomen. Dit geeft direct financiële impact en afhankelijkheid van het betreffende contract van Triade Vitree weer. Het contract betreft ongeveer 65% van de omzet vanuit Flevolandse gemeenten. Het genoemde contract is, mede vanwege bijbehorend vastgoed, noodzakelijk voor de continuïteit van Triade Vitree. Hierdoor is en was het noodzakelijk om in te schrijven op de inkoop. Dit ondanks het feit, dat in de optiek van Triade Vitree onrealistische voorwaarden en uitgangspunten werden gehanteerd. Een eventuele positie als onderaannemer werd en wordt eveneens als kwetsbaar gezien. Triade Vitree wordt landelijk als systeeminstelling aangemerkt, mede vanwege de zorg die verbonden is aan het regionale contract Jeugdhulp met Verblijf.
Als gevolg van de ontstane situatie heeft PwC een onderzoek gedaan, waarna financiële aanpassingen van het contract hebben plaatsgevonden. Echter dit alles heeft niet geresulteerd in een structurele oplossing of aanpak. Een vicieuze cirkel is het gevolg. Waarbij enerzijds een gebrek aan transformatie wordt gezien door gemeenten en anderzijds een gebrek aan middelen door Triade Vitree om te transformeren en overkoepelend ontbreekt een heldere positionering van de Aankoopcentrale om overzicht en grip te krijgen. Los van de middelen is een oorzaak van het ontbreken van transformatie het ontbreken van geconcretiseerde doelen in en oprecht wederzijds commitment op het contract. Hierdoor is monitoring van de realisatie niet tot stand gekomen. Hier zijn alle partijen debet aan.
Aanvullend complicerende factor is de aanpassing van het woonplaatsbeginsel met ingang van 2022. Dit heeft mogelijk impact op de contractwaarde, omdat er sprake is van een afwijking ten opzichte van de oorspronkelijke uitgangspunten van het contract.

Onderaanneming

Binnen alle gemeenten alsook de Aankoopcentrale wordt onderaanneming gehanteerd als organisatievorm om, met een beperkt aantal contractpartijen, een dekkend zorglandschap te realiseren zodat onder andere sturen op kwaliteit als onderdeel van het contractmanagement mogelijk is. Het uitgangspunt is dat onderaannemerschap, vrijwillig wordt aangegaan en van aanvullende waarde is op het eigen aanbod. Deze zienswijze wordt gedeeld door aanbieders.
De praktijk is echter dat onderaanneming op grote schaal noodzakelijk is om het zorgvolume te bieden. En in sommige situaties wordt actief gestuurd op het behoud van bestaande partijen, middels het aangaan van een onderaannemerschap. Het onderaannemerschap krijgt daarmee een “verplicht” karakter en heeft forse administratieve lasten tot gevolg. De uitvoeringslast van het contractmanagement wordt daardoor feitelijk verschoven van gemeente / Aankoopcentrale naar de hoofdaannemers. De uitvoeringslast van het contractmanagement wordt daardoor feitelijk verschoven van gemeente en de Aankoopcentrale naar de hoofdaannemers. De verantwoordelijkheid van de gemeenten wat betreft de monitoring verschuift niet maar is moeilijk tot onuitvoerbaar geworden.

Ter dekking van deze last van onderaannemers doen hoofdaannemers een afslag op het tarief, hetgeen voor spanning zorgt met onderaannemers die op haar beurt de kostendekkendheid onder druk zien komen te staan. Een en ander is afhankelijk van de mate waarop de “regiekosten” zijn verdisconteerd in het tarief van de hoofdaannemer.

Lokale contracten en subsidies

De lokale contracten en subsidies zijn hoofdzakelijk ten behoeve van lokaal maatwerk voor zowel jeugd als Wmo en voorliggend aanbod. De overeenkomsten kennen verschillende looptijden en einddatums. Op basis van gemeentelijke aanlevering zijn de lokale overeenkomsten goed voor 30% - 35% van de totale omzet vanuit Flevolandse gemeenten bij Triade Vitree. 20% (⅔ Deel) betreft gemeente Almere, de overige gemeenten kennen iedere een aandeel van minder dan 5%. Dat zijn voor Triade Vitree dus relatief kleine overeenkomsten met hoge administratieve lasten.
Want binnen de contracten worden alle drie de hoofd uitvoeringsvarianten (PxQ, resultaat- en taakgericht) gehanteerd. En daarbinnen kent iedere gemeente haar eigen productstructuur. Voorgaande vraagt enerzijds van gemeenten in te zetten op meer uniformering. En van Triade Vitree de geautomatiseerde systeem inrichting zodanig te organiseren, dat medewerkers geen hinder van deze verschillen ondervinden. Omdat het op korte termijn vanwege looptijden van contracten, verschillende zorglandschappen en verschillende lokale visies en autonomie niet in het vooruitzicht licht dat er één uniform landschap ontstaat.
Daarnaast is er voor een deel van de zorg vastgoed noodzakelijk. Hierbij ontstaat een spanningsveld door de relatief kortdurende overeenkomsten (2-4 jaar) enerzijds en toekomstige investeringen/huurovereenkomsten anderzijds, worden risico's voor Triade Vitree te groot om te investeren Hetgeen versterkt wordt door de huidige financiële positie in bijvoorbeeld nieuwbouw voor een KBC. Dit is een lange termijn investering.
Naast de gecontracteerde zorg is er sprake van gesubsidieerde zorg. Deze vorm van zorg kent wettelijk een ander aanvraag en verantwoordingsregime. Zorginhoudelijk is er geen duidelijk verschil tussen de gecontracteerde en gesubsidieerde zorg. En ook de onderliggende financiële afrekenparameters zijn overeenkomstig. Een deel van deze zorg is afgelopen jaren al gewijzigd naar gecontracteerde zorg.

Tarieven

Sinds de AmvB Reële prijs zijn gemeenten verplicht een deugdelijke onderbouwing van de door haar gehanteerde tarieven te geven. De tariefstelling is gezien de financiële positie van Triade Vitree van haar perspectief een aandachtspunt. Echter dat vraagt ook om eigen inzicht in de kostprijs, op dat gebied heeft Triade Vitree stappen gezet, maar is nog verdere opvolging noodzakelijk. De door de verschillende gemeenten gehanteerde tarieven wijken af van de interne kostprijzen van Triade Vitree. Over de mate van afwijking in kostendekkendheid van tarieven kan eindeloos gediscussieerd worden. Echter zonder wederzijds inzicht in de onderbouwing/wijze van totstandkoming van voorgeschreven tarieven, leidt dat niet tot resultaat. Hetzij berusting dan wel aanpassing. Een regiobreed gehanteerd tariefmodel ontbreekt. En lokaal, wanneer wel sprake van een model is, worden de uitkomsten slechts op hoofdlijnen gedeeld. Hierdoor is niet zichtbaar hoe de verschillende voorwaarden zich financieel vertalen in het tarief. Daardoor vindt er vooraf geen echte dialoog plaats over het tarief. Maar ontstaat deze wanneer blijkt dat tarieven onder druk staan. Voor veel aanbieders, waaronder Triade Vitree geldt dat ook deze beoogde overeenkomsten noodzakelijk zijn voor de bedrijfscontinuïteit. En dat de tarieven niet alles bepalend zijn voor inschrijving.

Nieuwe inkoop 2023

Er lopen diverse aanbestedingstrajecten, dan wel dat deze zijn aangekondigd, o.a. bij de gemeente Almere, Dronten en via de Aankoopcentrale. Bij de aanbestedingstrajecten zal met de huidige situatie van Triade Vitree rekening moeten worden gehouden. Daarbij zullen gemeenten zich er ook bewust van moeten zijn dat hier ook sprake kan zijn van frictiekosten. Dan wel zich ervan vergewissen dat bepaalde uitsluitingsgronden van toepassing kunnen zijn bij de beoordeling van de inschrijvende aanbieders.

Constateringen & adviezen Contracten en Subsidies

Samenwerkingsverband

De belangrijkste voorwaarde voor transformatie is wederzijds commitment op de gestelde doelen en bijbehorende middelen. Op beide onderdelen is een verschil van inzicht tussen gemeenten en Triade Vitree. Om hierin stappen te zetten is het noodzakelijk om een gezamenlijke transformatiegedachte, fasering en daarbij behorende randvoorwaarden te realiseren, samen met andere benodigde aanbieders.
Leg de vanuit gemeente beoogde uitgangspunten en de verwachte concrete vertaling voor en stel vast waar de verschillen van inzicht zitten en hoe hier mee om te gaan. Dan wel deze bewust, mogelijk als risico, te accepteren. Dit proces moet feitelijk leiden tot het scheppen van (al dan niet financiële) zekerheid en randvoorwaarden of tot aanpassing van het plan. Vanuit die uitkomst is het mogelijk om op basis van realistische tarieven (zie ook tarieven) contractafspraken te maken. Gezien de resterende looptijd van het huidige contract is dit een aanbeveling richting de toekomst.

Gezien de huidige financiële situatie op korte termijn en de beoogde contractering voor de lange termijn is het risico groot dat deze twee zaken door elkaar heen lopen. En gaat leiden tot frictie in het proces.

Onderaanneming

Realiseer bij contractering ruimte voor het door aanbieders leverbare volume, zo blijft onderaanneming grotendeels vrijblijvend en is het een aanvulling op de eigen dienstverlening, voor bijvoorbeeld missend specifiek aanbod. En/of besteedt wanneer nadrukkelijk sprake is van “verplicht” hoofd- en onderaannemerschap, specifiek aandacht aan de wijze waarop dit inhoudelijk en financieel vormgegeven wordt. Belangrijke aandachtspunten zijn dan; de verwachte mate waarin er sprake is van ondernemerschap en de regie vergoeding ervoor.

Governance

Een terugkerend punt is dat de communicatie tussen aanbieders en gemeenten niet goed verloopt. Hierdoor wordt ambitie en realiteit onvoldoende samengebracht. Dit leidt tot discussie en wantrouwen over en weer. Lokale en regionale belangen lijken te veel met elkaar verweven.
Geadviseerd wordt om serieus na te denken over de governance van nieuw af te sluiten regionale contracten en te kiezen voor een stevig regionaal accountteam met mandaat om een duurzame relatie op te bouwen met de aanbieders daar waar gekozen wordt voor zowel zakelijk als bestuurlijk partnerschap en er meerjarige transformatie doelstellingen zijn geformuleerd.

Lokale contracten en subsidies

Op korte termijn is het uniformeren van de productstructuur een grote opgave, vanwege de verschillende contractduren en het feit dat er sprake is van impact voor meerdere aanbieders. Ook speelt de lokale autonomie daarin een rol. Wel is het mogelijk stappen te zetten, te denken valt aan intakeformulieren, evaluatie formats en dergelijke. Voor de langere termijn is een eenduidige productenstructuur meer dan wenselijk.

Subsidies kennen een eigen verantwoordingsregime. En dat brengt, als gevolg van de verschillende procesgang, onnodige administratieve lasten met zich mee. Zorginhoudelijk en voor de onderliggende wijze van afrekenen heeft het werken met subsidies geen meerwaarde. Het verdient daarom de aanbeveling deze zorg op reguliere wijze in te kopen. En enkel wanneer strikt noodzakelijk is subsidie als bekostigingsvorm aan te houden.

Tarieven

Hanteer een eenduidig tarievenmodel en creëer een open proces van hoor en wederhoor over tariefstelling. En maak dit een wezenlijk onderdeel van het contracteringsproces. Dit kan door partijen (zorgaanbieders en gemeenten) middels een vooraf gesteld format en tarievenmodel hun prijsstelling te laten bepalen. Vervolgens kan daaruit de analyse plaatsvinden waar de wezenlijke verschillen zitten en worden deze bespreekbaar gemaakt. Dit proces leidt tot inzicht en begrip in elkaars uitgangspunten en waar noodzakelijk bijstelling door partijen. Waarbij bijstelling niet alleen het tarief, maar ook bedrijfskundige facetten van zorgaanbieders betreft.
Een dergelijke aanpak vraagt om een gezamenlijk regionale processchets en daarbij behorende hulpmiddelen (één regionaal tarievenmodel). Dit ter voorkoming dat iedere onafhankelijke gemeenten dit op geheel eigen wijze vormgeeft. En voor aanbieders tot een 6-tal verschillende varianten leidt, met ieder haar eigen parameters. Met deze werkwijze voldoen zowel de afzonderlijke gemeenten als de regio aan haar verplichting omtrent de AmvB over het hanteren van een reële prijs

Inkoop 2023

Door lokale aanbestedingen wordt de lokale productstructuur voor langere periode vastgezet. Dit betekent dat het zetten van stappen richting een meer uniforme structuur bemoeilijkt wordt. Het verdient de aanbeveling om vanuit het geschetste knelpunt een clausule te overwegen die het mogelijk maakt binnen gestelde kaders producten en of processen tussentijds inhoudelijk en waar nodig ook financieel aan te passen ten behoeve van meer regionale uniformiteit. Een proces wat in overleg en afstemming met alle partijen moet plaatsvinden. Zo blijft de mogelijkheid bestaan om samen met aanbieders te kijken naar de mogelijkheden van een meer uniforme productstructuur. Uitgaande van wederzijds commitment.
Om, uitgaande van de wederzijdse wens, uiteindelijk te komen tot uniformering is nadrukkelijk een regionale projectmatige aanpak noodzakelijk die allereerst de kansen in beeld brengt en vervolgens de realisatie monitort. Uitvoering is aan de betrokken lokale gemeenten in samenwerking met het veld. Waarbij ook gedeeltelijke uniformering als potentie gezien moet worden.
Voor de 24-uurs zorg wordt geconstateerd dat op basis van de huidige financiële situatie Triade-Vitree er een risico is, dat zij niet aan alle criteria kan voldoen. Waardoor mogelijk uitsluiting volgt. Met eventuele nadelige effecten tot gevolg. Dit moet in overweging worden genomen voor het moment van publicatie.

4.5 Scenario’s

Op basis van de financiële situatie van Triade Vitree en voor de uitvoering van de beschreven adviezen worden enkele scenario’s beschreven waarop de regiogemeenten hun keuze kunnen maken. Voor het beschrijven van de mogelijke scenario’s worden eerst de uitgangspunten beschreven van de huidige situatie.

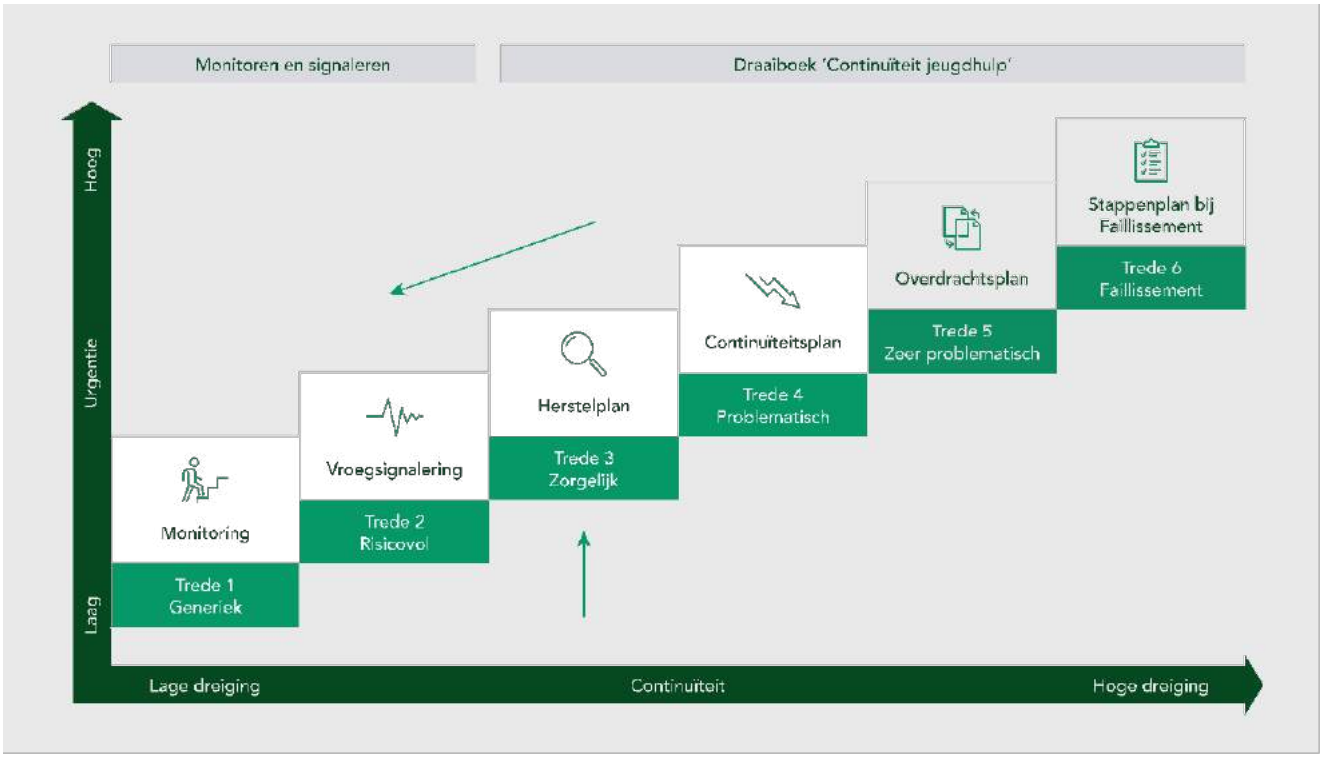
Uitgangspunten huidige situatie

1. Er ligt een regionale ontwikkelopgave bij de Flevolandse gemeenten, de Aankoopcentrale en Triade Vitree over de visie op samenwerking in het sociaal domein en de uitvoering hiervan.
2. Onafhankelijk van welk EWS scenario wordt gekozen zal er een Herstelplan moeten worden gemaakt vanuit de Jeugdautoriteit o.b.v. het Convenant: Continuïteit Jeugdhulp.
3. Het uitwerken en effectueren van het Herstelplan gaat minimaal de rest van 2022 duren waarbij de financiële situatie per eind 2022 onder controle is maar nog niet optimaal.
4. Triade Vitree loopt het risico op basis van haar financiële situatie uitgesloten te worden van aanbesteding.
5. Zorgcontinuïteit moet te allen tijde worden geborgd.
6. De financiële doorrekening van de verschillende scenario’s is op dit moment nog niet te maken

De volgende 4 scenario’s worden gepresenteerd als opties en voorzien van een risico inschatting op meerder onderdelen. Het compleet doorrekenen van voornamelijk de scenario’s 2 t/m 4 en daarmee een betere inschatting van de risico’s is op dit moment niet mogelijk aangezien de scenario’s 2 t/m 4 zeer omvangrijk zijn en ook andere stakeholders, zoals de Jeugdautoriteit en VWS een leidende positie krijgen.

Scenario 1 - Investeren & Herijking

Dit scenario gaat uit van het continueren van de huidige dienstverlening van Triade Vitree voor een minimale periode t/m 2023. Voor het contract betekent dit dat er een overgangsperiode moet komen tussen het huidige- en nieuwe contract tot 2024. Dit scenario betreft de uitwerking van Trede 3 van de EWS ladder met de intentie om te investeren door alle partijen om naar Trede 1 toe te werken.

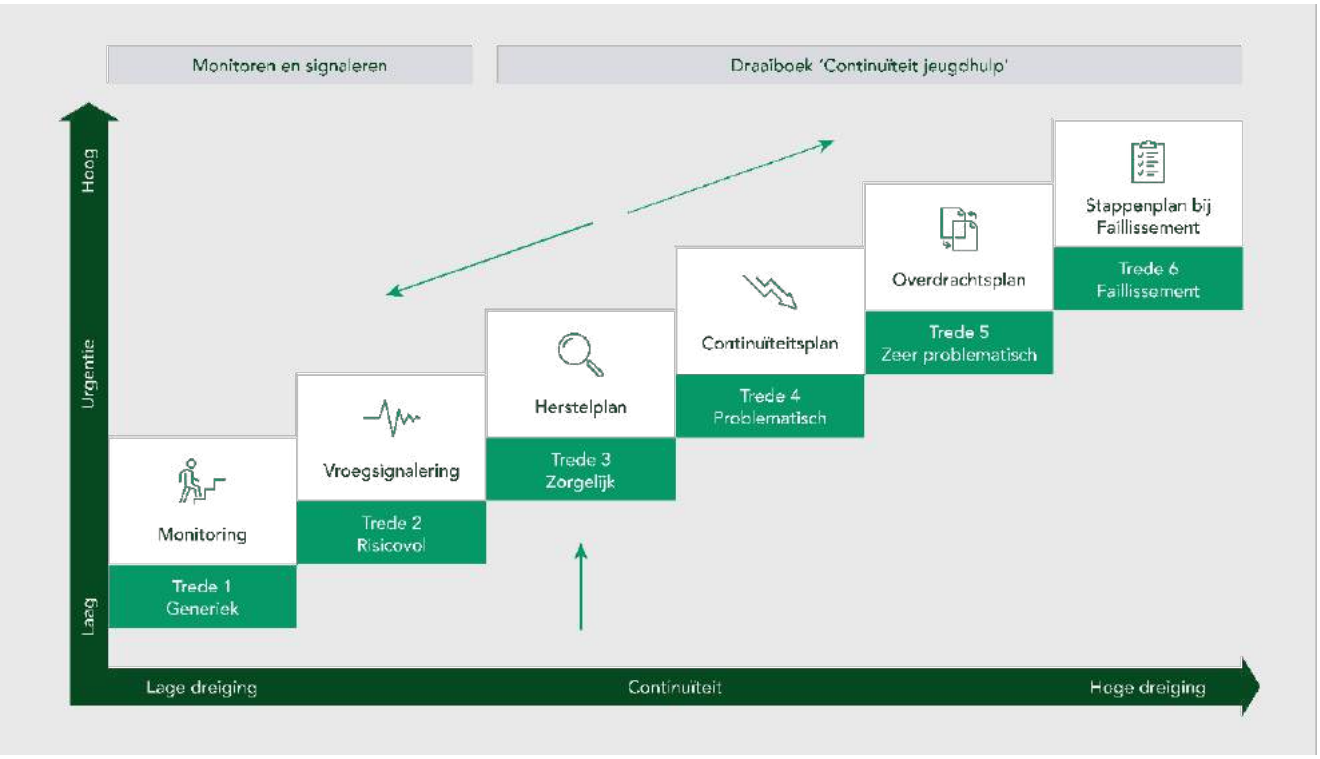


Dit scenario wordt gescoord op de onderstaande onderdelen.

1. Inkoop per 2023 uitgesteld
    a. Overgangssituatie 2023
    b. Nieuwe inkoop per 2024
2. Triade Vitree toekomstbestendig veel grip
3. Zorgcontinuïteit zeker
4. Financiële consequenties voor de gemeenten veel grip
5. De regiogemeenten in de lead
6. Ontwikkelen Regionaal samenwerken veel grip
7. Kwaliteitsimpuls bedrijfsvoering/adm./monitoring veel grip
8. Opdrachtgeverschap veel grip
9. Transformatieopgave veel grip

Scenario 2 - Onderaanneming & Herijking

Dit scenario betekent een doorgang van de inkoop met ingangsdatum 2023. Het is aannemelijk dat Triade Vitree hierin niet de aanbesteding gegund gaat krijgen op basis van de financiële situatie. Op basis van zorgcontinuïteit van de huidige cliëntenpopulatie zal Triade Vitree als onderaannemer verder gaan. Dit scenario betreft de uitwerking van Trede 3 van de EWS ladder waarbij er voor de langere termijn nog onzekerheid is over de verdere richting. Deze kan naar Trede 1 gaan maar ook naar Trede 5 of 6.

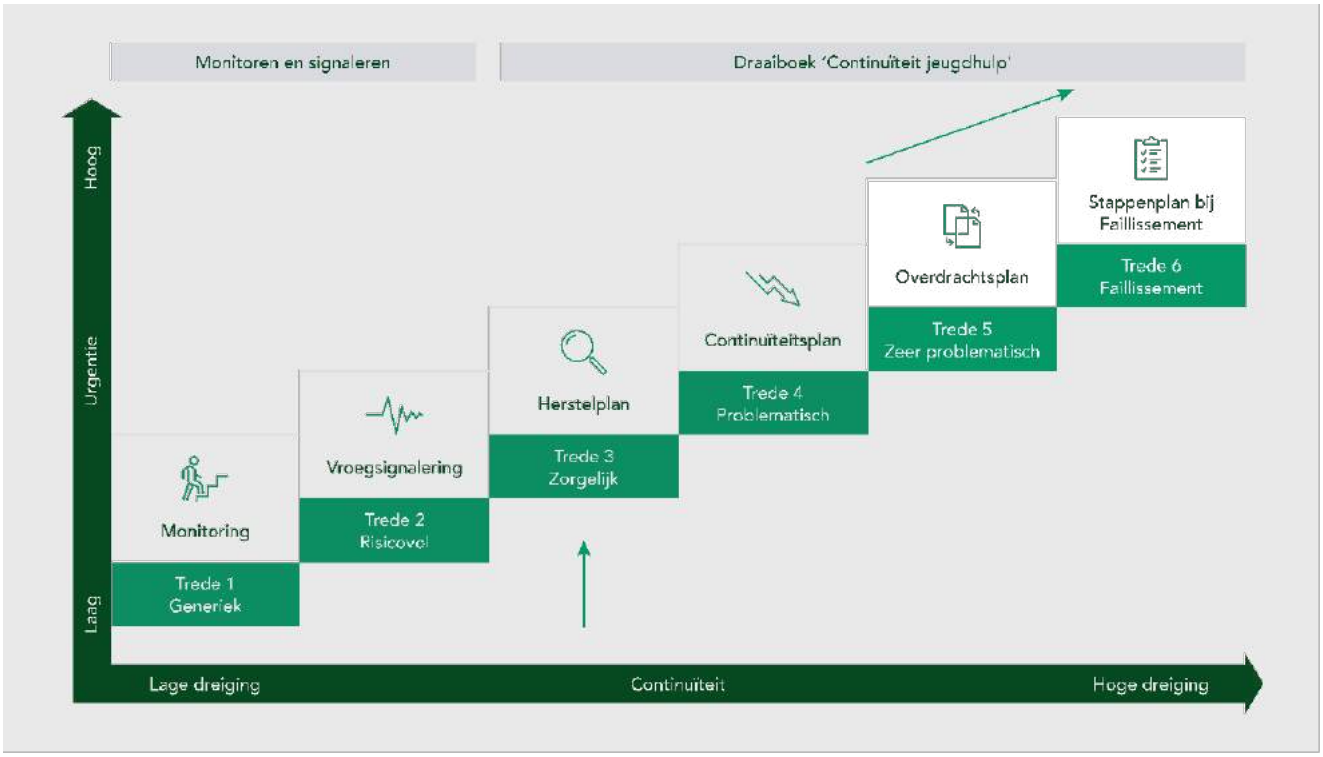


Dit scenario wordt gescoord op de onderstaande onderdelen:

1. Inkoop per 2023
    a. Onderaanneming Triade Vitree.
2. Triade Vitree toekomstbestendig onzeker.
3. Zorgcontinuïteit twijfelachtig.
4. Financiële consequenties voor de gemeenten onzeker.
5. De regiogemeenten & JA/VWS in de lead.
6. Ontwikkelen Regionaal samenwerken onzeker.
7. Kwaliteitsimpuls bedrijfsvoering/admi./monitoring veel grip.
8. Opdrachtgeverschap veel verantwoordelijkheden.
9. Transformatieopgave veel verantwoordelijkheden.
10. Zijn gemeenten en Aankoopcentrale klaar voor professionalisering bij nieuwe partij.

Scenario 3 - Zorgoverdracht & Liquidatie

Dit scenario betekent dat ervoor wordt gekozen om Triade Vitree te liquideren. Dit scenario kan ook op langere termijn een gevolg zijn van scenario 2 (onderaanneming). Dit scenario betreft de uitwerking van Trede 5 van de EWS ladder. De impact voor de gehele organisatie Triade Vitree moet hierbij worden meegenomen.

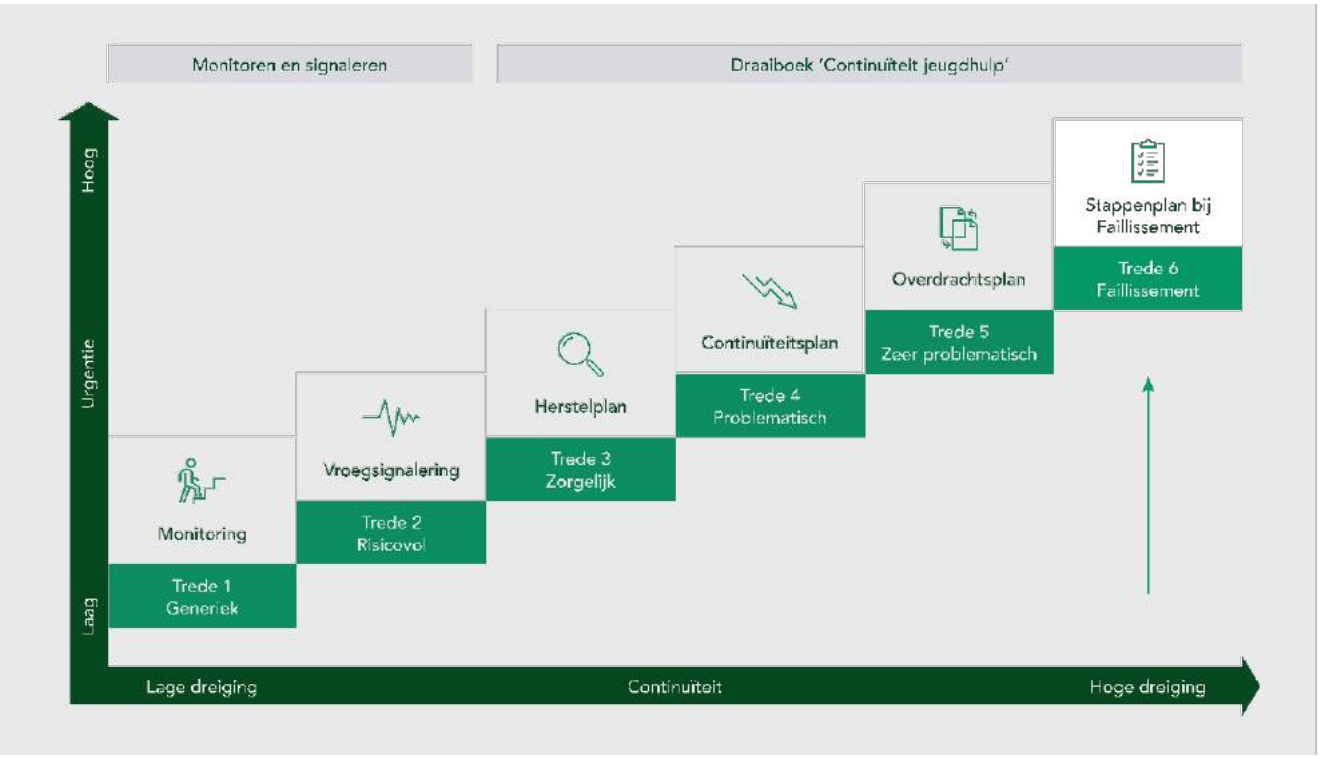


Dit scenario wordt gescoord op de onderstaande onderdelen:

1. Inkoop per 2023 NVT.
    a. Vitree liquideren
2. Voortbestaan Triade onzeker.
3. Zorgcontinuïteit onzeker.
4. Financiële consequenties voor de gemeenten groot.
5. JA/VWS in de lead met eisen!
6. Ontwikkelen Regionaal samenwerken NVT.
7. Kwaliteitsimpuls bedrijfsvoering/admi. /monitoring NVT.
8. Opdrachtgeverschap veel verplichtingen
9. Transformatieopgave NVT.
10. Zijn gemeenten en Aankoopcentrale klaar voor professionalisering bij nieuwe partij.

Scenario 4 - Faillissement & Zorgoverdracht

Dit scenario betekent dat de prioriteit zich richt op een zorgvuldige zorgoverdracht. Dit scenario betreft de uitwerking van Trede 6 van de EWS ladder.



Dit scenario wordt gescoord op de onderstaande onderdelen:

1. Inkoop per 2023 NVT.
2. Vitree failliet
    a. Voortbestaan Triade onzeker.
3. Zorgcontinuïteit zeer onzeker.
4. Financiële consequenties voor de gemeenten zeer groot.
5. JA/VWS in de lead - met eisen!
6. Ontwikkelen Regionaal samenwerken NVT.
7. Kwaliteitsimpuls bedrijfsvoering/administratie/monitoring NVT.
8. Opdrachtgeverschap veel verantwoordelijkheden & opgelegde verplichtingen.
9. Transformatieopgave NVT.
10. Zijn gemeenten en Aankoopcentrale klaar voor professionalisering bij nieuwe partij.

Advies Doorbraakteam

Het Doorbraakteam is gezamenlijk vanuit de onderstaande probleemstelling vertrokken.

Probleemstelling: *"Welke maatregelen kunnen er gezamenlijk getroffen worden om de financiële gezondheid van Triade Vitree op korte termijn op peil te brengen en continuïteit voor de lange termijn te realiseren en welke randvoorwaarden zijn nodig voor een succesvolle en duurzame samenwerking tussen de Flevolandse gemeenten, de Aankoopcentrale en Triade Vitree."*

In antwoord op de probleemstelling komt het Doorbraakteam tot de conclusie dat de scenario's 2 t/m 4 niet inzetten op het financieel op peil brengen van Triade Vitree en daarmee de continuïteit en een succesvolle en duurzame samenwerking voor de lange termijn. Hiernaast brengen de scenario's 2 t/m 4 op nagenoeg alle onderdelen veel onzekerheden met zich mee waarbij het de inschatting is dat de financiële consequenties voor de gemeenten groter en wel vele malen groter kunnen zijn dan bij scenario 1. Het uitwerken van de scenario's 2 tot en met 4 zal de nodige tijd vergen om nader uit te werken en te kwantificeren. De financiële consequenties zijn op dit moment niet direct te overzien.

Wat betreft de professionalisering van alle partijen en daarmee een kwaliteitsslag in de bedrijfsvoering is deze op dit moment enkel te overzien in scenario 1. In de overige scenario's is het aannemelijk dat de regiogemeenten grip verliezen doordat deze de aanwijzingen krijgen en moeten opvolgen van de Jeugdautoriteit en/of VWS.

Het perspectief van alle partijen op de inhoud en met name de gewenste transformatie en het verbeteren van de jeugdzorg heeft het meeste kans in scenario 1. Hierbij zal er wel sprake moeten zijn van structurele veranderingen op meerdere gebieden en betekent dit niet enkel een verandering in de bedrijfsvoering van Triade Vitree.

Het advies van het Doorbraakteam aan de regiogemeenten is om voor scenario 1 te kiezen en hiervoor een Herstelplan op te stellen. Door de Jeugdautoriteit zal de volgordelijkheid van de scenario's worden beoordeeld en monitoring plaatsvinden op de zorgvuldigheid van de afwegingen. Dit met de urgentie om een Herstelplan binnen 2 maanden op te stellen en binnen 6 maanden te effectueren.

Voor de korte termijn betekent dit dat er een team moet worden geformuleerd met de benodigde expertise, capaciteit en draagvlak. Het is van belang dat er een breed draagvlak is voor het team waarbij er sprake is van

- Directe aansluiting bij het DOSD/BOSD.
- Aanstellen bestuurlijke vertegenwoordiging vanuit de regio richting Jeugdautoriteit en VWS.
- Deelname van alle gemeenten, de Aankoopcentrale en Triade Vitree aan het team.

Voor de uitwerking van het Herstelplan wordt voorgesteld om eerst een opdrachtomschrijving op te stellen met daarin de wensen, eisen en de randvoorwaarden van de regiogemeenten, de Aankoopcentrale, Triade Vitree en de Jeugdautoriteit. Het team dat werkt aan een herstelplan zal moeten worden geformeerd uit de voorgaande stakeholders. Daarbij zal een brede deskundigheid gewenst zijn.

Bijlage 1: Bevindingen

1. **Niet realistische verantwoordelijkheid i.r.t. onderaannemers.**
   TV is verantwoordelijk voor de cliënt en kwaliteit van zorg. Dit moet TV organiseren en administratief goed wegzetten. Er zijn bijna 100 onderaannemers (nu ergens achter in de 80). TV moet toezicht op onderaannemers houden. TV hanteert 15% afslag op het tarief op de onderaannemers. Onderaannemers geven aan dat ze het hier niet voor kunnen doen. Hoe realistisch is de doelstelling om integrale zorglevering van TV te verwachten. 15% is niet kostendekkend – deels bij samenwerkingsverband en deels bij inkoop lokaal Almere. Transfer in 2019 – partijen meegekregen waar we niet om gevraagd hebben. Bijzondere is Leger des Heils – ze betalen hier de 15% ook niet. Per zorgproduct een situatieschets bij te maken. Welke eisen aan onderaannemers, welke tarieven worden gehanteerd en welke lessen zijn er te trekken. Wet wijziging woonplaatsbeginsel is hier mogelijk nog een extra bemoeilijking in. Flevoland loopt achter in dit ‘project’. TV heeft afspraken met 45 gemeenten in plaats van alleen met de 6 Flevolandse gemeenten.
2. **Haalbare/realiseerbare afspraken maken over verantwoordingseisen (gezamenlijk) wat verwachten we van elkaar.**
   Kijken we naar de goede output. Waar willen we met elkaar op sturen.
3. **Interne bedrijfsvoering/processen verbeteren/op orde krijgen.**
   in the lead bij TV – wordt in de breedte onderschreven. Door gemeenten wordt aangegeven dat men in gesprek moet blijven. Meer dan hetgeen nu plaatsvindt of plaatsgevonden heeft. Naast het gesprek moet er monitoring plaatsvinden op de afgesproken doelen. Periodieke cyclus. TV elkaar een tijd lang nadrukkelijk ontmoeten en volgen. Willen we dat? Stand van zaken vanuit TV. Maken van een soort van ontwikkelagenda. Per kwartaal een aantal KPI’s/ afspraken en welke stappen zetten we hierin. Er is sprake van een wederkerigheid. Gaat met name erom om de basis verder op orde te krijgen.
4. **Wat kan bij TV efficiënter en effectiever – past ook bij 2 en 3.**
5. **Lasten dekkende tarieven i.r.t. inzicht kostprijs.**
6. **Geen historisch vertrouwen Aankoopcentrale – veel gedoe rondom de administratieve processen.**
   Gemeenten zijn terughoudend in gezamenlijk optrekken. Lokaal wat lokaal kan en regionaal wat niet anders kan. Aankoopcentrale is specifiek voor verblijf. Aankoopcentrale heeft geen mandaat. Gemeenten maken eigen keuzes op verschillende voorstellen. Bijvoorbeeld rondom administratie protocol. Is beleid losgezongen van de Aankoopcentrale? Aankoopcentrale voert alleen maar een contract uit? Geen goede Governance afgesproken. Wel allerlei verwachtingen richting Aankoopcentrale maar afspraken niet goed gemaakt. Governance niet goed ingeregeld. Er moet een helder opdrachtgeverschap zijn. Aankoopcentrale is opdrachtnemer. Op strategisch en tactisch niveau zal er nog iets georganiseerd moeten worden bij de opdrachtgever (gezamenlijke gemeenten).
7. **Wat is de financiële horizon van TV bij ongewijzigde situatie?**
   Nader inzicht in de huidige stand van zaken. En vervolgen prognosticeren. Staat bij gemeenten omdat die nog geen compleet beeld hebben. Ook inzicht krijgen in de mogelijke stuurknoppen. Bij samenwerkingsverband gaan we “kapot” op aantallen en zwaarte. Sessie met Peter Marc. Moet ook echt ingaan op verdieping en verder gaan dan alleen jaarrekening.

   Wat is de horizon bij het niet gunnen van de aanbesteding vanaf 2023? Er moet iets gebeuren om tot realistische afspraken te komen. Gegeven is dat we elkaar nodig hebben.

   In plaats van systeeminstelling wordt er gesproken over cruciale jeugdhulpaanbieders.

8. **Lokale verschillen in afrekening zorgt voor verzwaring administratieve lasten.**
9. **Gemeenten hebben eigen autonomie. Hoe geeft men dat ruimte? Welke ruimte wil men?**
   Verblijf is onderdeel van de keten. Al het andere doen we lokaal. Dat wringt. Stel bijvoorbeeld bij bezuiniging op lokale inkoop. Dat heeft direct impact op verblijf. Zie ook punt 1.
10. **TV heeft een duidelijke visie op de toekomst van jeugdzorg van TV.**
    Plannen zijn onvoldoende gedeeld. Geldt voor TV en geldt ook voor bijvoorbeeld de regiovisie.
11. **Databehoefte?**
    Is de databehoefte bekend? Is er sprake van een generieke databehoefte? Behoefte is er heel erg vanuit de Aankoopcentrale. Gaat ook op voor de 6 gemeenten op lokaal niveau. Niet gesprek wat er allemaal is. Maar moet van databehoefte naar gezamenlijke sturingsinformatie. Informatie moet nu en zin hebben. Nu nog te veel sturen op data en kosten. En minder op prognose.
12. **Lokale verschillen eisen/tarieven ambulant**
    Inventarisatie is gestart op niveau van de contracten van Flevoland. Beeld moet ook breder worden voor de andere gemeenten buiten de Flevolandse gemeenten. Ook vanuit TV de knelpunten op de verschillende contractafspraken nader te bezien.
13. **Financiën steeds meer leidend boven inhoud**
    Verrassingen en er moet geld bij. Dan gaat iedereen op portemonnee zitten. Lijkt mede veroorzaakt te worden door het gebrek aan informatie. Tevens ‘vreemde’ of niet haalbare afspraken voor bijvoorbeeld een beschikking van 6 maanden. Terwijl we al weten dat e.e.a. niet haalbaar is. Aankoopcentrale is bedoeld voor kwaliteit van de organisatie. Kwaliteit van dienstverlening in eerste instantie bij TV. Gemeente monitort e.e.a. Wel verschillende kaders per gemeente (verwijzing, doorlooptijd, etc.). TV werkt met doelrealisatie. Handelswijze en gedrag per gemeente en verwijzer is heel verschillend. Geen inhoudelijke discussie. Wel een contractmanagement toetsing. Er is een escalatie route naar de bestuurlijke tafel.
14. **Regionale bedrijfsvoering heeft enorme meerwaarde**
    Zie eerder.
15. **Voorkomen van financiële verrassingen**
    Zie eerder.
16. **Uitgangspunten bekostiging onduidelijk (realistisch)**
    Budget lumpsum bekostiging. Niet duidelijk welke uitgangspunten er onder de tarieven en aannames zitten. Hoe komt het tarief tot stand? Wanneer welke afspraken. Bijvoorbeeld bij reistijd. Niemand weet hoe de kostprijzen zijn bepaald. Wat zijn aannames bij afbouw in bijvoorbeeld 5 jaar. Gezamenlijke basis en nulpunt voor transformatie.
17. **TV is landschap verantwoordelijk maar pakt/krijgt, kan of wil deze niet?**
    Loopt op verschillende plekken door hele casuïstiek heen.
18. **Definitie Systeeminstelling/systeemaanbieder.**
19. **TV (en daarmee de cliënt) is gebaat bij zoveel mogelijk uniforme afspraken met gemeenten.**
20. **Activiteiten zijn deels verlieslatend, weet de opdrachtgever dat?**
21. **Bij onderaannemers moet TV de contracten verbeteren. Onderaannemer is keuze van de hoofdaannemer.**
22. **Gezamenlijk afspraken maken als gemeenten.**
23. **Transformatie agenda + resultaat onduidelijk qua follow up resultaat. En dus teleurstellingen.**
24. **Onvoldoende info + monitoring + duiding.**
25. **Administratie vereenvoudiging.**
26. **Vastgoed transformatie + effecten.**
27. **6 = 1 !**
28. **Integraal aanbod vraagt om heldere afspraken over onderaannemerschap en regievoering.**
29. **Transformatie gevolgen huisvesting in breder perspectief trekken naar BW, MO, Asielopvang etc.**
30. **TV = Systeeminstelling waar de regio iets aan moet hebben.**
31. **Contract en leveranciersmanagement verdient aandacht aan beide kanten!**
32. **Op welke wijze krijgen gemeenten meer grip op de keten? Welke rol ligt hier voor een systeeminstelling?**
33. **Sluiten ambities voldoende op elkaar aan (Integraal/Highcare).**
34. **Welke betekenis geeft regio/gemeente aan systeeminstelling (lange termijn).**
35. **Grote transformatie in vastgoed heeft effect op kosten. Wat zal dat betekenen voor tarieven Jeugd? (Toekomstig effect).**
36. **Gemeenten en TV spreken over een systeempartner. Wat verstaan we daaronder en welke "rechten en plichten" brengt dat met zich mee?**
37. **LVB raakt uit beeld.**
38. **Tarieven ambulant zijn òf te hoog voor kleinere instelling òf te laag voor grote systeeminstellingen.**

39. We moeten meer structurele afspraken maken op gebied van administratieve lasten, kostenbeheersing vs. kwaliteit, gewoon luisteren naar elkaar, uitdagingen met blik op toekomst.
40. Informatieverzoeken worden te makkelijk met "Ja" beantwoord. Welke informatiebehoefte is er en hoe vul je die in? (Hoe maak je afspraken).
41. Tarieven knellen balans van kosten en baten. Hoe zijn de kostprijzen opgebouwd?
42. Aanbieders onvoldoende betrokken bij ontwerp Jeugdhulp.
43. Gezamenlijke route naar transformatie ontbreekt
44. Visies worden eenzijdig opgesteld (en beperkt gedeeld) Kennen we de koers en is die gezamenlijk?
45. Kijken naar en veranderen van de vastgoedportefeuille kan financieel helpen maar ook helpen bij de transformatie.
46. Beide op zoek naar langdurige oplossing.
47. Gewenste betrokkenheid bij opstellen van een visie.
48. Administratieve lasten moet eenvoudiger.
49. Waar we naartoe willen lijkt gelijk. Kind liefst binnen gezin of zo dichtbij mogelijk.
50. . Administratieve versimpeling noodzakelijk.
51. Bestuurlijke verbinding wordt gemist!
52. Gezamenlijk veranderopgave afstellen incl. eigenaarschap + meerjarig uitwerking + evaluatie. Voorliggend gez. Onderzoeksvraag + zakelijke rolvastheid benoemen.
53. Planvorming (zowel bij gem. als bij TV) is eenzijdig gemaakt. Meer in afstemming in de toekomst.
54. Communicatie. Bestuurlijke afsl. Agenda.
55. Eenduidigheid van afspraken.
56. Administratieve lasten verminderen. Beschikkingen/tijdschrijven/evaluaties.
57. Transformatie van zorg is een gezamenlijke opgave.
58. Tarieven ambulant.
59. Onvoldoende gesprek over wat is nodig om doelen te realiseren.
60. Geen actie agenda.
61. Er is geen integrale monitoring op Jeugd.
62. Zorgpersoneel, hoe kunnen we dit als gezamenlijk probleem oppakken? Adm. Lasten/volgen cao-afspraken etc.
63. De transformatieplannen zijn niet concreet gemaakt naar dienstverlening en organisatie.
64. Er wordt enkel gestuurd op geld en niet op kwaliteit en op uitstroom.
65. Er zijn veel droombeelden over de toekomst, er mist een concretiseringsslag. Enorme verwachtingen.
66. Gewerkt worden aan relatieherstel, helder verwachtingspatroon en succes.
67. In de ondersteuning van TV moet inclusief ICT een verbeterslag gemaakt worden.
68. Inzicht, Transparantie, Toelichting.
69. Meer inzicht. Definiëring inzicht. Definiëring onderaanneming.
70. Verantwoording. Werkproces. Medewerker toewijzing.
71. Invulling trendbreuk. Eigenaarschap, regie, verantwoordelijkheid.
72. Focus op LVB.
73. Het administratieve proces moet aanzienlijk versimpeld worden.
74. Realistisch met verblijf naar 0.

Samen naar beter

Gemeente Almere

gemeente dronten

gemeente Lelystad

triade vitree

gemeente NOORDOOSTPOLDER

gemeente URK

gemeente Zeewolde