



RAPPORT VERTROUWELIJK

Onderzoek activiteiten Jeugdhulp Zuid-Limburg

In opdracht van de Stuurgroep Initiatief Jeugdhulp Zuid-Limburg (IJZ)

Douwe Hatenboer, Marenthe Wolffensperger, Bram den Engelsen

14 juni 2023 | Definitief V1.2



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Managementsamenvatting	3
2 Inleiding	5
3 Bevindingen segment 1 'GIKJ'	8
4 Bevindingen segment 2 'Wonen'	11
5 Bevindingen segment 3 en 4 'Begeleiding'	16
6 Bevindingen segment 3 en 4 'Behandeling'	19
7 Bevindingen segment 5 'Crisis'	22
8 Conclusie	25
Bijlagen	29



1 Managementsamenvatting

In Zuid-Limburg zijn zestien samenwerkende gemeenten verantwoordelijk voor de inkoop van de jeugdhulp in de regio. De zorg is door middel van aanbestedingen georganiseerd in vijf segmenten, en is voor een groot deel ingekocht bij aanbieders die zich hebben verenigd in een samenwerkingsverband genaamd 'Initiatief Jeugdhulp Zuid-Limburg' (hierna ook 'IJZ'). IJZ-aanbieders verlenen de zorg die bij hen in de vijf segmenten is ingekocht in verschillende samenstellingen, vaak door combinatievorming en/of hoofd- en onderaannemerschap.

Eén van de aanbieders binnen IJZ – Xonar – verkeert sinds enkele jaren in zwaar weer. Zij bevindt zich op dit moment op trede 3 van het Draaiboek 'Continuïteit Jeugdhulp'. Indien ingezette herstelacties niet succesvol zijn, kan dat uiteindelijk leiden tot plaatsing op een hogere trede en in het uiterste geval een faillissement, hetgeen het wegvallen van een belangrijke aanbieder van jeugdhulp in Zuid-Limburg zou betekenen. Xonar is vertegenwoordigd in elk van de vijf segmenten en levert zorg op 23 locaties, met circa 600 medewerkers en aan circa 2.500 unieke cliënten. Vertegenwoordigers van IJZ hebben TwynstraGudde vanuit hun maatschappelijke en juridische verantwoordelijkheid voor de continuïteit van zorg gevraagd om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor IJZ-aanbieders om de activiteiten van Xonar in de verschillende segmenten op een alternatieve manier in te vullen. De gemeente Maastricht is hier als centrumgemeente van op de hoogte gesteld en heeft hier kennis van genomen.

TwynstraGudde heeft in kaart gebracht welke mogelijkheden er binnen IJZ zijn om de zorg over te nemen, dan wel anders vorm te geven, en wat ervoor nodig is om activiteiten binnen één of meer organisaties succesvol te kunnen organiseren. Vertegenwoordigers van IJZ-aanbieders zijn op verschillende momenten bevraagd, onder meer in gezamenlijke interviewsessies per segment. De mogelijkheden zijn voornamelijk beoordeeld aan de hand van de aspecten *structuur*, *personeel* en *systemen*. In het onderzoek is daarnaast rekening gehouden met de transitieambities binnen de regio en binnen IJZ.

Belangrijkste uitkomsten

Uit de interviews en analyses volgt dat de aanbieders binnen IJZ de zorg van Xonar in de verschillende segmenten willen en onder voorwaarden ook kunnen overnemen. In veel gevallen is de belangrijkste voorwaarde de mogelijkheid tot overname van personeel van Xonar. Een belangrijke reden hiervoor is het feit dat IJZ-aanbieders als uitgangspunt hanteren dat bestaande relaties zoveel als mogelijk worden voortgezet, zodat jeugdigen en ouders hun vaste hulpverlener kunnen behouden. Daarnaast spelen veelal mee de bij Xonar aanwezige competenties en expertise op het gebied van jeugd- en opvoedhulp en op het gebied van haar zeer jonge doelgroep, de huidige arbeidsmarktkrapte en wachtlijsten. Ook het beleggen van de coördinerende functie die Xonar in twee van de vijf segmenten vervult vraagt om voldoende en het juiste personeel. Het overnemen van huisvesting wordt in veel gevallen niet als noodzakelijk gezien. De IJZ-aanbieders vinden het echter wel belangrijk dat jeugdigen ook voor wat betreft huisvesting zo min mogelijk worden onderworpen aan wisselingen, en dat huisvesting past bij de doelgroep en de juiste geografische ligging heeft.

Een overname van zorg vraagt om een overgangperiode. In elk van de vijf segmenten is daarbij in meer of mindere mate inzet van de ondersteunende functies van de organisatie nodig, net als tijd voor inbedding van de zorg in de bestaande systemen. De inschatting is dat, uitgaande van een constructieve houding van betrokkenen, de benodigde tijd voor overname van activiteiten van Xonar in de verschillende segmenten varieert van weken tot maximaal een aantal maanden.



In de interviews hebben de gesprekspartners benadrukt dat louter het overnemen van de activiteiten van Xonar niet per definitie leidt tot de beste uitkomst voor de jeugdige. Zij geven aan het belangrijk te vinden dat jeugdigen de juiste zorg op de juiste plek krijgen. Op dit moment is dat niet altijd het geval, zeker wanneer het gaat om jeugdigen met specifieke problematiek. IJZ-aanbieders geven aan dat het nodig is om een betere verbinding tussen de segmenten te creëren, met ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe zorgproducten. Een transformatie is volgens hen wenselijk, en ook mogelijk, mits hier samen met de gemeente(n) ruimte voor wordt geschept en transformatiemiddelen beschikbaar worden gesteld.

Dit onderzoek is niet ingegaan op de juridische randvoorwaarden voor het (her)organiseren van activiteiten, zoals aanbestedingsrechtelijke, contractuele, arbeidsrechtelijke en mededingingsrechtelijke voorwaarden. Deze kunnen in overleg met de gemeente in kaart worden gebracht.



2 Inleiding

2.1 Aanleiding

Risico's voor de continuïteit van de jeugdzorg

Het Initiatief Jeugdhulp Zuid-Limburg is een samenwerkingsverband van verschillende jeugdhulpinstellingen in Zuid-Limburg.¹ De aanbieders binnen IJZ verlenen een groot deel van de zorg in de regio Zuid-Limburg, die door diverse gemeentelijke aanbestedingen is ingekocht. Eén aanbieder binnen IJZ – Xonar- verkeert sinds enkele jaren in zwaar weer. Ter verbetering van haar positie heeft Xonar een herstelplan opgesteld om te komen tot een duurzame verbetering van de situatie. In dit herstelplan zijn diverse saneringsacties opgenomen en is een mogelijke fusie van Xonar met de Mutsaersstichting aangekondigd.

Xonar is een belangrijke aanbieder van jeugdhulp in Zuid-Limburg. Xonar had in 2022 23 locaties, bood zorg aan circa 2.500 unieke cliënten en had meer dan 600 medewerkers in dienst. Op 6 juli 2022 is vastgesteld dat Xonar zich op trede 3 van het Draaiboek 'Continuïteit Jeugdhulp' bevindt. Dit draaiboek is opgesteld door de Branches Gespecialiseerde Zorg voor de Jeugd, de VNG, de Jeugdautoriteit, het ministerie van Justitie en Veiligheid en het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport en is bedoeld om de continuïteit van cruciale jeugdhulpfuncties te kunnen borgen. Door middel van treden wordt bepaald hoe groot de dreiging van discontinuïteit van zorg en andere cruciale functies in een specifiek geval is en welke maatregelen moeten worden genomen. Onderdeel van trede 3 is het opstellen van een herstelplan, met als doel herstel binnen zes maanden. Afhankelijk van het verloop van de omstandigheden kan een aanbieder in hogere treden terecht komen met als laatste trede een faillissement.

Onderzoek naar mogelijkheden binnen IJZ

Vooruitlopend op mogelijke andere scenario's, en vanuit hun maatschappelijke en juridische verantwoordelijkheid voor de continuïteit van zorg in de regio Zuid-Limburg, hebben vertegenwoordigers van IJZ parallel aan de fusievoornemens van Xonar gezamenlijk besloten tot een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden voor IJZ-aanbieders om de activiteiten van Xonar op een alternatieve manier in te vullen. De gemeente Maastricht is hier als centrumgemeente van op de hoogte gesteld en heeft hier kennis van genomen. TwynstraGudde is gevraagd dit onderzoek uit te voeren.

In dit rapport zal worden ingegaan op de zorg die in vijf segmenten door zestien samenwerkende gemeenten in Zuid-Limburg wordt ingekocht.² Het gaat om de segmenten 1 'GIKJ', 2 'Wonen', 3 en 4 'Begeleiding en Behandeling' en 5 'Crisis'. Een aantal van de zestien gemeenten heeft besloten delen van dit aanbod losstaand van de samenwerking te organiseren. De gemeenten Heerlen, Landgraaf en Voerendaal hebben de producten begeleiding en behandeling middels een eigen gezamenlijke aanbesteding ingekocht. Het ambulante aanbod in deze Zuid-Limburgse gemeenten wordt ingekocht bij de combinatie JENS, en maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek. Ook binnen de context van JENS wordt momenteel verkend hoe personeel en aanbod van Xonar kunnen worden opgevangen.

¹ Het gaat om de aanbieders Mondriaan, Koraal, Amacura, Kracht in Zorg, Parnassia / Youz, Radar, Talent, Zorgen & Zo, Zuyderland GGZ, Sterk voor kind en gezin, CEC Limburg, Levanto, Lionarons GGZ, N-joy4kidz, PSY-Care, Puur Jong, Regionaal Instituut Dyslexie (onder Parnassia / Youz), Scoor, Tobas, Via Jeugd, Xonar en Stichting Zuid-Limburg Zorgt Samen.

² De gemeenten Beek, Beekdaalen, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal.

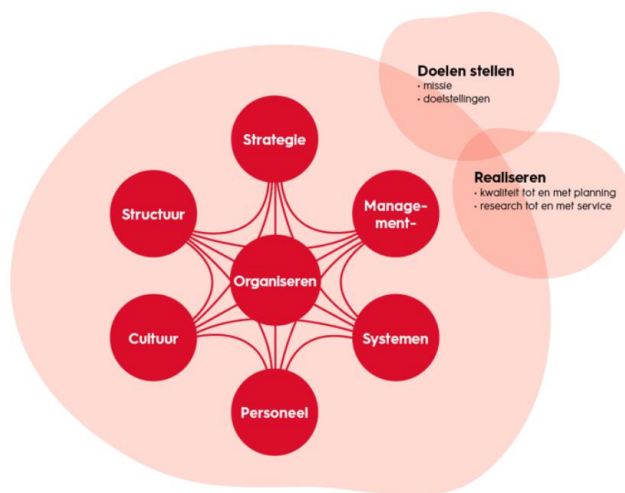


2.2 De onderzoeksopdracht

TwynstraGudde heeft in nauwe samenwerking met IJZ een verkennend kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden om bij het eventuele wegvallen van Xonar de jeugdzorg in de regio op een alternatieve manier in te vullen. Deze mogelijkheden kunnen zijn het geheel of gedeeltelijk overnemen van de activiteiten van Xonar, of het met het oog op het belang van de jeugdigen en de transitieambitie binnen de regio Zuid-Limburg anders vormgeven van de activiteiten.

Onderzoek naar de praktische haalbaarheid om zorg op (korte) termijn te continueren

De nadruk ligt in deze verkenning op de haalbaarheid van mogelijke oplossingen. Om een inschatting te doen van de haalbaarheid van het overnemen van activiteiten is gekeken naar de mate waarin partijen de zorg (op termijn) succesvol kunnen organiseren. Als framework is hiervoor het zogenaamde DOR-model gebruikt. Dit DOR-model gaat ervanuit dat in elke organisatie drie processen nodig zijn: doelen stellen (in dit geval continuïteit van jeugdzorg), organiseren (hoe dat te gaan doen) en realiseren (de stappen die daarvoor nodig zijn). De vraag in dit onderzoek ziet op 'organiseren', waarbij aandacht wordt besteed aan zes ontwerpvariabelen, die samen zorgen voor evenwicht, samenhang en heterogeniteit en daarmee tot een stevige organisatie om de zorg uit te kunnen voeren. De zes variabelen zijn: structuur, personeel, systemen, strategie, management en cultuur. In dit verkennende onderzoek is vooral gekeken naar de ontwerpvariabelen *structuur, personeel en systemen*.



Figuur 1: het DOR-model

Geen juridische toets

Deze rapportage bevat conclusies en aanbevelingen over de verschillende mogelijkheden om met het mogelijke wegvallen van Xonar als aanbieder van jeugdhulp de zorg in de regio Zuid-Limburg met de andere IJZ-partners te kunnen continueren. De juridische implicaties en concrete stappen om tot een overname van activiteiten te komen ('realiseren') zijn geen onderdeel van dit onderzoek.

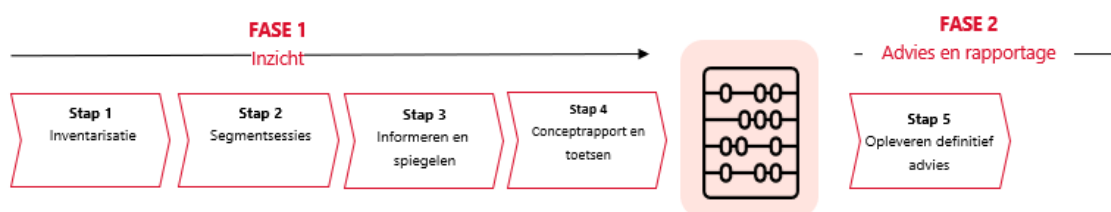
Vanuit de onderzoekers wordt geadviseerd om op een nader moment -en in samenspraak met de gemeenten- de juridische implicaties, onder andere voor de huidige aanbestedingen en het personeel te onderzoeken.



2.3 Proces en geïnterviewden

Onderzoeksproces

Dit rapport is tot stand gekomen via een proces waarin de belangrijkste sleutelspelers tijdig zijn betrokken. De volgende stappen zijn gezamenlijk met de aanbieders binnen IJZ doorlopen:



Figuur 2: het onderzoeksproces

In de eerste stap is door middel van een documentanalyse en afstemming met vertegenwoordigers van enkele aanbieders een eerste scan gemaakt van de activiteiten in de vijf verschillende segmenten. Daarbij is ook gekeken naar de rol van Xonar daarin en is een eerste inschatting gemaakt van de mogelijkheid om de zorg van Xonar binnen IJZ op te kunnen vangen. Deze scan is in stap 2, gezamenlijke interviewsessies per segment, verdiept bij bestuurders en managers binnen IJZ. Hierin is in deze sessies gevraagd naar de mogelijkheden de zorg binnen en buiten bestaande combinaties op te vangen, en de wenselijkheid om het zorgaanbod eventueel te transformeren met oog op de belangen van de jeugdigen. De hoofdconclusies van deze sessies per segment, alsmede de conclusies over de verschillende segmenten heen, zijn in stap 3 in een informerende bijeenkomst met alle aanbieders gezamenlijk gedeeld. De opbrengst van deze stappen is in een conceptrapportage verwerkt die in stap 4 bij de vertegenwoordigers van de aanbieders Mondriaan en Koraal is getoetst.

Geïnterviewden

Verschillende belanghebbenden zijn in de segmentsessies geïnterviewd en/of individueel geraadpleegd. Deze staan op alfabetische volgorde opgenomen in bijlage 1. Voor een volledig beeld is gekozen voor een samenstelling met voldoende spreiding over de verschillende segmenten. Er is daarbij rekening gehouden met de rol van de aanbieders binnen de segmenten en binnen IJZ. De samenstelling bestaat uit penvoerders, combinanten en (vertegenwoordigers van) onderaannemers.

2.4 Gegevens van Xonar

Voor de volledigheid benadrukken wij dit in dit onderzoek niet is gesproken met Xonar en dat de gegevens omtrent de omvang van de zorg van Xonar gebaseerd zijn op of herleid zijn uit verschillende openbare bronnen.

2.5 Opbouw rapport

In de achtereenvolgende hoofdstukken wordt per segment gekeken naar de huidige situatie, de rol en omvang van Xonar en getoetst op de variabelen van het DOR-model.



3 Bevindingen segment 1 'GIKJ'

3.1 Huidige situatie GIKJ

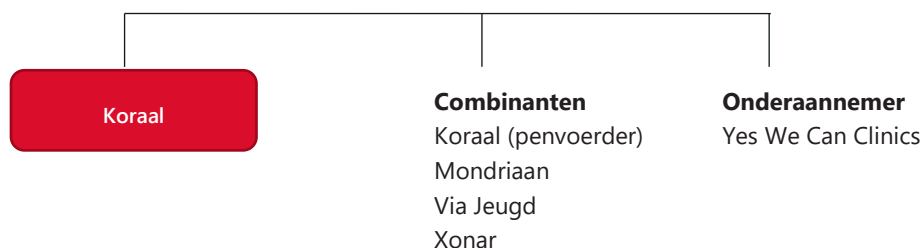
Jeugdhulp in het segment

In dit segment wordt klinische en ambulante zorg geleverd aan kwetsbare jeugdigen die tijdelijk of langdurig niet thuis kunnen wonen. Het gaat om jeugdigen met complexe vraagstukken, waarvoor intensief specialistische hulp nodig is. Zorg kan bestaan uit ambulante en (gesloten) klinische hulp en omvat ook achtervang en NazorgPlus.

Klinische zorg wordt geleverd op speciaal ingerichte groepslocaties, met doorgaans plek voor acht kinderen en met de ambitie om groepen nog kleinschaliger vorm te geven. Het intensieve karakter vraagt een hoge personele bezetting, met 24/7 beschikbaarheid. Bij de zorgverlening zijn onder meer een psychiater, een behandelcoördinator, gedragswetenschappers, jeugdzorgwerkers en een ambulant hulpverlener betrokken. Vanwege het karakter van de problematiek is op een locatie toezicht nodig. Een locatie heeft daarom vaak onder meer een beveiligingsdienst.

Afhankelijk van de achtergrond van de problematiek komt een jeugdige in dit segment terecht bij een aanbieder met een specifieke expertise. De toeleiding tot zorg verloopt via een Interdisciplinair Team, bestaande uit experts van de verschillende zorgaanbieders. Binnen dit segment worden relatief zware vormen van zorg geleverd, vaak in het kader van een maatregel op grond van de Wet Zorg en Dwang, de Wet Verplichte GGZ of een machtiging gesloten plaatsing. Deze vormen van zorg worden geleverd door Koraal, die penvoerder is in dit segment en zich richt op jeugdigen met een licht verstandelijke beperking, Mondriaan, die zich richt op GGZ-problematiek en Via Jeugd, die zich richt op gesloten jeugdzorg. Xonar richt zich in dit segment op problematiek op het gebied van jeugd- en opvoedhulp. Deze problematiek kan voortkomen uit gedragsproblemen of schuldenproblematiek van ouders.

De zorgverlening van Xonar bestaat uit zorg in een tweetal traumagroepen, waar jeugdigen verblijven en (trauma)behandeling ontvangen. Onderaannemer Yes We Can Clinics levert expertise op het gebied van verslaving.



Figuur 3: de verschillende jeugdhulpaanbieders in segment 1 'GIKJ'

Omvang segment

Xonar beschikt in dit segment over twee open residentiële behandelgroepen voor acht cliënten op locaties SaliX en FeniX. Deze groepen bevinden zich in Heerlen en Maastricht. De begrote capaciteit van de overige combinanten is



diverse malen groter dan de begrote capaciteit bij Xonar.³ Het totale segment heeft naar schatting een doelgroep van 200-250 cliënten⁴ en had in 2019 een omvang van ongeveer 16 miljoen euro⁵.

3.2 Uitkomsten analyse

Voor de analyse van dit segment is een interview gehouden met de overige partijen in de combinatie. Onderstaand staan de uitkomsten per element beschreven:

- *Structuur/ huisvesting:* De gesprekspartners geven aan dat binnen de combinatie voldoende klinische capaciteit beschikbaar is om het aanbod van Xonar over te nemen. Op dit moment worden niet alle begrote bedden binnen de combinatie gebruikt. Als kanttekening geven de gesprekspartners aan dat het in dat kader wel belangrijk is de verblijfsduur van cliënten bij Xonar goed in beeld te hebben. Daarnaast geven zij aan dat niet alle bestaande locaties binnen het segment zich mogelijk goed lenen voor de doelgroep van Xonar. De doelgroep bestaat doorgaans uit jonge kinderen. Dit kan betekenen dat het niet noodzakelijk, maar in sommige gevallen wel wenselijk is om de locaties van Xonar over te nemen, dan wel aanvullende huisvesting te huren. Tegelijkertijd kan in het geval dat dat noodzakelijk is tijdelijk vanuit huidige locaties van de combinanten gewerkt worden.
- *Personeel:* De gesprekspartners geven aan dat voor een eventuele overname van de activiteiten van Xonar (een) nieuwe groep(en) moet worden geopend. Hiervoor is in ieder geval een gedeeltelijke overname van het personeel van Xonar noodzakelijk. Binnen de combinanten is er op dit moment onvoldoende personeel om de zorg aan jeugdigen met enkel de bestaande middelen te continueren. Daarbij speelt volgens de gesprekspartners ook mee dat voor de zorg aan cliënten van Xonar specifieke expertise op het gebied van jeugd- en opvoedhulp nodig is, en dat daar ook specifieke personele eisen aan verbonden zijn. In het gesprek is benadrukt dat continuïteit voor zowel jeugdigen als voor het personeel van Xonar wenselijk is. De gesprekspartners geven aan dat buiten de combinatie maar binnen IJZ er wel diverse mogelijkheden bestaan om (delen van) het aanbod van Xonar op te vangen qua personeel, mits de juiste expertise aanwezig is of wordt opgebouwd. Er is binnen IJZ voldoende kennis aanwezig op het gebied van jeugd- en opvoedhulp, maar enkel met het overnemen van het personeel van Xonar kan het aanbod op korte termijn worden gecontinueerd.
- *Systemen:* Uit de inbreng van de gesprekspartners blijkt dat een eventuele overname van de activiteiten van Xonar in dit segment geen bijzondere uitdagingen meebrengt op het gebied van systemen. Het penvoerderschap en de algemene coördinatie zijn reeds belegd bij Koraal.
- *Transformatie/inpassing andere segmenten:* Uit de inbreng van de gesprekspartners volgt dat, indien het aanbod van Xonar wegvalt, het Interdisciplinair Team met inachtneming van de verwijzing opnieuw een afweging dient te maken waar de jeugdigen van Xonar het beste kunnen worden geplaatst. De gesprekspartners benadrukken dat aan de instroomkant de problematiek van de jeugdige bij de keuze voor een geschikte aanbieder leidend dient te zijn. Gezien de specifieke expertise binnen GIKJ, kan dit in veel gevallen betekenen dat een kind goed terecht kan bij één van de bestaande aanbieders, zoals bijvoorbeeld Via Jeugd en/of Mondriaan. Via Jeugd geeft aan bereid te

³ Cijfers gebaseerd op de begroting GIKJ 2022-2023.

⁴ Omvang doelgroep GIKJ volgens aankondiging gunning GIKJ van de samenwerkende gemeenten in Zuid-Limburg d.d. 31 januari 2022, met referentie 2022.02798.

⁵ Cijfers volgens inkoopstrategie Jeugdhulp regio Zuid-Limburg, september 2020. Deze cijfers zijn indicatief en zijn door wijzigingen in de samenstelling van het ingekochte aanbod in latere jaren mogelijk niet meer volledig representatief.



zijn grote delen van de zorg op te vangen. Volgens verschillende gesprekspartners kan dit echter ook betekenen dat de zorg, zoals bijvoorbeeld achtervang en NazorgPlus, en de specifieke expertise in sommige gevallen het beste kunnen worden georganiseerd in samenwerking met partijen uit in ieder geval segment 2 'Wonen', met financiering vanuit GIKJ. Dit vraagt om ontschotting tussen de segmenten.

In de regio Zuid-Limburg bestaat in het verlengde daarvan de ambitie om te transformeren naar meer ambulante dienstverlening, met kortere doorlooptijden, duurzame uitstroom, beperking van wachtlijsten⁶ en kleinere groepen. De gesprekspartners geven aan dat ook voor deze transformatie aan de uitstroomkant een goede verbinding met de overige segmenten nodig is, en dat ook het aanbod van Xonar in de groepen SaliX en FeniX hier een belangrijk instrument toe is. Jeugdigen in de groepen worden door Xonar voorbereid op een uitstroom naar bijvoorbeeld een pleeggezin of gezinshuis in segment 2 'Wonen'.⁷

Volgens de gesprekspartners is de verbinding met segment 2 'Wonen' op dit moment niet goed genoeg vormgegeven. Als voorbeeld benoemen zij dat zich binnen het segment een groep jeugdigen bevindt met in werkelijkheid te lichte problematiek voor een plaatsing binnen GIKJ, maar te zware problematiek voor doorstroom naar segment 2 'Wonen'. Voor deze kinderen is het volgens hen wenselijk om een intramurale setting te creëren die recht doet aan deze problematiek (een 'segment 1,5'). De gesprekspartners geven aan dat het daarom wenselijk is het aanbod van Xonar niet alleen over te nemen, maar om ook een transformatie in te zetten. Verschillende aanbieders binnen IJZ zouden hier volgens hen een rol in kunnen spelen. Hiervoor is volgens hen nodig dat zij van de regio ruimte krijgen om nieuwe, passende behandelvormen door te ontwikkelen (zie in dat kader ook de inbreng van de gesprekspartners in segment 2 'Wonen'). Uitgangspunt daarbij is de juiste zorg voor het kind op de juiste plek.

3.3 Conclusie segment en aandachtspunten vervolg

Conclusie

Uit de inbreng van de huidige combinatie GIKJ volgt dat *de activiteiten van Xonar in dit segment door de combinatie kunnen worden overgenomen, eventueel met aanvulling door verschillende partijen binnen IJZ*. Voorwaarde hiervoor is in ieder geval de mogelijkheid tot overname van het personeel van Xonar, om kennis en competenties te kunnen borgen. Ten aanzien van de huisvesting dient gekeken te worden naar de huidige geschiktheid van de locaties. Vervolgens kan bepaald worden of ook huisvesting overgenomen dient te worden.

Aandachtspunten vervolg

Specifiek voor dit segment geldt dat het segment grote samenhang vertoont met de segmenten 2 'Wonen' en 5 'Crisis'. De gesprekspartners vinden het belangrijk dat concrete oplossingen en scenario's worden gezien vanuit de samenhang met deze segmenten. Volgens hen is transformatie mogelijk, mits hier samen met de gemeente(n) ruimte voor wordt gecreëerd en er transformatiemiddelen beschikbaar worden gesteld.

⁶ Website van de samenwerkende gemeenten: <https://www.jeugdhulpzuidlimburg.nl/gesloten-en-intensief-klinische-hulp-0>.

⁷ Website Xonar, informatiefolder 'Residentiële behandelgroep SaliX en FeniX'.

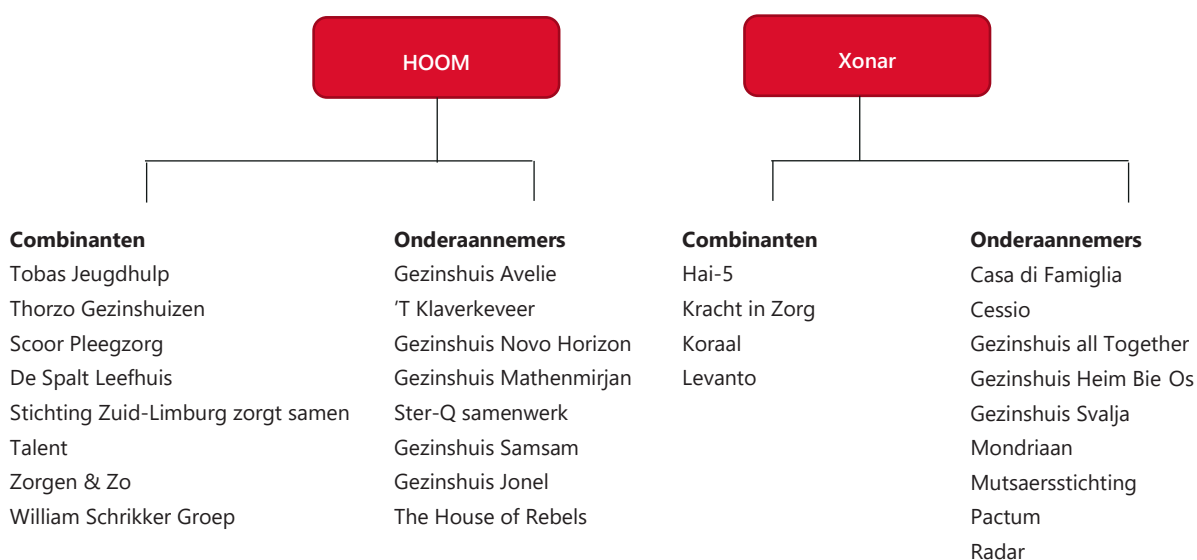


4 Bevindingen segment 2 'Wonen'

4.1 Huidige situatie 'Wonen'

Jeugdhulp in het segment

In segment 'Wonen' bieden aanbieders woonvormen aan jongeren die langdurig niet thuis kunnen wonen door een onveilige situatie. De jeugdhulp wordt in dit segment verleend door twee combinaties: Xonar (penvoerder: Xonar) en HOOM (penvoerder: Tobas). Elke combinatie in dit segment is verantwoordelijk voor het leveren van alle hulpvormen: reguliere en deeltijd pleegzorg⁸ en pleegzorg voor kinderen met een licht verstandelijke beperking, gezinshuizen, leefhuizen voor zes en acht personen en begeleid zelfstandig wonen.



Figuur 4: de verschillende combinaties en jeugdhulpaanbieders in segment 2 'Wonen'

Kenmerken per type zorg in dit segment:

- In geval van pleegzorg wordt een jeugdige die niet thuis kan blijven wonen - tijdelijk of voor een langere periode - opgenomen in een pleeggezin. Jeugdigen worden begeleid door pleegzorgbegeleiding en hebben 24/7 toegang tot de jeugdhulpaanbieder voor gevallen van nood. De pleegzorggezinnen worden gecoördineerd door een zorgaanbieder.
- In een gezinshuis bieden gezinsouders in de eigen gezinssetting professionele begeleiding, ondersteuning en zorg. Een gezinshuis staat in een normale wijk en huisvest maximaal vier tot zes jeugdigen.

⁸ Deeltijd pleegzorg wordt in dit rapport meegenomen onder segment 2 'Wonen', maar valt op papier onder de 'Schaarse ambulante jeugdhulp'. Omdat het hier feitelijk ook gaat om pleegzorg, is er voor de analyse van mogelijkheden om de zorg van Xonar anders te beleggen besloten om deze zorg mee te nemen onder het geheel van de pleegzorg in segment 2 'Wonen'.



- In een leefhuis worden jeugdigen volgens een multidisciplinaire aanpak klaargemaakt om terug te keren in het gezin of een zelfstandige woonomgeving. Leefhuizen zijn gezinsvervangende woonvoorzieningen, in woonwijken, en zijn er voor zes personen en acht personen.
- In geval van begeleid zelfstandig wonen worden jeugdigen vanaf zestien jaar voorbereid op zelfstandigheid door middel van (kamer)training en begeleiding.
- Binnen het segment loopt ook een pilot in het kader van moeder- en kindopvang. Het gaat om opvang voor moeders, partners en hun kinderen die te maken hebben met huiselijk geweld.

Binnen de combinaties leveren niet alle aanbieders elk type zorg, maar leveren zij ook expertise aan elkaar. Aanbieders richten zich daarbij op jeugdigen met een achtergrond die past bij de eigen doelgroep: jeugdigen met een licht verstandelijke beperking, met GGZ-problematiek of met jeugd- en opvoedproblematiek.

Omvang segment en Xonar

Xonar levert in dit segment alle vormen van zorg en is penvoerder binnen haar eigen combinatie. Xonar is in dit segment een zeer grote partij. Onderstaande gegevens zijn gebaseerd op openbare bronnen (de website, brochures en nieuwsberichten van Xonar, de inkoopstrategie Jeugdhulp regio Zuid-Limburg van september 2020, de beschikbaarheidswijzer Zuid-Limburg) en inbreng van de gesprekspartners.

- Xonar levert op dit moment jeugdhulp aan circa 675 pleegkinderen in 575 pleeggezinnen. Hiermee zou Xonar circa 80% van alle pleegzorg in het segment leveren. Andere aanbieders van pleegzorg in Zuid-Limburg zijn onder andere Scoor en de William Schrikker Groep, beide binnen de combinatie HOOM. Binnen de combinatie Xonar levert ook Pactum pleegzorg.
- Xonar beschikt over meerdere gezinshuizen. Xonar vermeldt 32 capaciteitsplaatsen, in vijf gezinshuizen. In zijn totaliteit zijn binnen het segment circa 80 capaciteitsplaatsen begroot, met ongeveer een gelijke verdeling tussen HOOM en de combinatie Xonar. Andere aanbieders in dit segment zijn Cessio, ThorZo en de William Schrikker Groep, met achtereenvolgens drie gezinshuizen, circa negen gezinshuizen en circa drie gezinshuizen. De totale omvang van de gezinshuiszorg binnen het segment 'Wonen' bedroeg in 2019 circa 3 miljoen euro.
- Xonar heeft op dit moment circa zeven leefhuizen, waarvan één leefhuis voor zes personen en de rest voor acht personen. In zijn totaliteit zijn binnen dit segment circa 250 plekken begroot voor leefhuizen en begeleid zelfstandig wonen. Xonar zou op dit moment circa 40 plekken leefhuis hebben gevuld. Andere aanbieders met leefhuizen zijn Tobas (vijf leefhuizen), Talent (circa 35 plekken, twee leefhuizen zes personen), Koraal (circa 15 plekken), Hai-5 (één leefhuis zes personen), De Spalt (één leefhuis zes personen) en Stichting Zuid Limburg Zorgt Samen (één leefhuis).
- Xonar had in 2019 34 jeugdigen binnen het begeleid zelfstandig wonen. Binnen de combinatie Xonar zijn in zijn totaliteit circa 50 plekken begroot voor begeleid zelfstandig wonen. Uit inbreng van de gesprekspartners volgt dat Xonar haar beschikbare plekken momenteel afbouwt. Andere aanbieders van begeleid zelfstandig wonen zijn De Spalt (circa 5 plekken), Koraal (enkele plekken), Levanto (circa 15 plekken), Kracht in Zorg, Cessio, Radar, Tobas en Zorgen & Zo.
- Xonar neemt ook deel aan de pilot in het kader van de moeder- en kindopvang. Xonar heeft hiervoor naar schatting circa vijf plekken beschikbaar in Maastricht.



4.2 Uitkomsten analyse

Voor de analyse van dit segment zijn interviews gehouden met Koraal, Levanto, Talent, Tobas en Scoor. Onderstaand staan de uitkomsten per zorgvorm en vervolgens per element beschreven:

4.2.1 Pleegzorg

- *Structuur/ huisvesting:* De gesprekspartners geven aan dat huisvesting van jeugdigen plaatsvindt bij pleeggezinnen, waardoor binnen de jeugdhulporganisaties geen huisvesting hoeft te worden georganiseerd.
- *Personeel:* volgens de gesprekspartners is het van belang het personeel van Xonar op het gebied van pleegzorg over te nemen. Het gaat hier volgens hen met name op de bestaande pleegzorgbegeleiding, waaraan door pleegouders grote waarde wordt gehecht. Het gaat om circa 25-30 medewerkers. De gesprekspartners wijzen erop dat het karakter van de zorg bij Xonar verschilt van het karakter van de zorg bij andere aanbieders. Volgens de gesprekspartners is dit onderscheid in zorg niet dermate wezenlijk dat dit een overname van de zorg door bijvoorbeeld een bestaande aanbieder in de weg staat, maar is dit wel een aandachtspunt waar rekening mee gehouden moet worden.
- *Systemen:* Uit de gesprekken volgt dat, alhoewel het zorgaanbod van Xonar omvangrijk is, het aantal medewerkers relatief gezien meevalt. Enkele gesprekspartners vinden dat het met het oog op het zoveel mogelijk beperken van veranderingen voor jeugdigen en ouders mogelijk en wenselijk is om de zorg als één geheel over te laten gaan. Gezien de hoeveelheid pleegouders en -kinderen is een overname niet van de ene op andere dag realiseerbaar. Dit brengt een opgave mee voor de ondersteunende functies van de overnemende organisatie, en vergt een overgangperiode. Naast de personele consequenties zullen gegevens overgezet moeten worden naar systemen en daarin in de processen worden ingeregeld.
- *Transformatie/inpassing andere segmenten:* Een aantal gesprekspartners stelt dat – indien het niet mogelijk zou blijken de zorg als één geheel over te dragen – het wenselijk en/of noodzakelijk is om de pleeggezinnen te koppelen aan een organisatie met een ambulant aanbod en een 24/7 bereikbaarheidsdienst, om zo tot een spreiding van zorg te komen. Uit de gesprekken volgt dat dit alleen kan als binnen een organisatie ook expertise op het gebied van pleegzorg wordt opgebouwd. Daarnaast geven de gesprekspartners aan dat er binnen het segment een wens bestaat om een nieuwe vorm van pleegzorg in te richten gericht op kinderen met een licht verstandelijke beperking, door hen genoemd 'pleegzorg+'. Op dit moment bestaat er vraag naar deze zwaardere vorm van pleegzorg, maar is er geen passend aanbod.

4.2.2 Gezinshuizen

- *Structuur/ huisvesting:* De gesprekspartners geven aan dat ook in geval van gezinshuizen geen huisvesting binnen de jeugdhulporganisaties hoeft te worden georganiseerd, omdat de zorg ook in dit geval plaatsvindt in een bestaande gezinssetting.
- *Personeel:* Volgens de gesprekspartners is het ook in geval van gezinshuizen van belang de relatie met de gezinshuisouders en de bestaande begeleiding daarvan voort te zetten. Hiervoor dient personeel van Xonar dat betrokken is bij de gezinshuizenzorg te worden overgenomen.
- *Systemen:* De gesprekspartners geven aan dat het aanbod van Xonar in de bestaande organisatie van een of meerdere aanbieders dient te worden ingebed. Omdat de zorg wordt geleverd in gezinshuizen betekent dit volgens hen vooral een inbedding van de administratieve component in een nieuwe organisatie.



4.2.3 Leefhuizen

- *Structuur/ huisvesting:* De gesprekspartners geven aan dat huisvesting in het kader van leefhuizen (doorgaans) wel door de jeugdhulpaanbieder zelf dient te worden georganiseerd. Op dit moment is er sprake van leegstand. Dit betekent dat de huisvesting van Xonar strikt gezien niet noodzakelijk is om het aanbod over te nemen. De gesprekspartners merken daarbij op dat het wel de vraag is of deze plekken geografisch gezien voldoende passen binnen (onder meer) het streven om een jeugdige zoveel mogelijk in de nabijheid van de eigen leefomgeving te plaatsen. Er is zicht nodig op de huidige bezetting en leegstand bij Xonar en de overige jeugdhulpaanbieder. De gesprekspartners geven aan dat het tijdelijk wenselijk of noodzakelijk zou kunnen zijn om één van de locaties van Xonar te huren totdat tot een oplossing kan worden gekomen. Het opzetten van een geheel nieuw leefhuis is een opgave en vraagt tijd.
- *Personeel:* De gesprekspartners geven aan dat de overname van medewerkers in geval van leefhuizen belangrijk is. Zij stellen dat veel van de medewerkers in de leefhuizen van Xonar ZZP'ers zijn en schatten in dat ongeveer 20 FTE werkzaam is in loondienst. De gesprekspartners geven aan het in zijn algemeenheid niet wenselijk te vinden zorg te verlenen met grote hoeveelheden ZZP'ers. Een deel van hen stelt dat hiermee ook druk op de tarieven ontstaat. Dit betekent dat de jeugdhulpaanbieders personeel moeten of willen betrekken uit de eigen organisatie, maar hier is volgens hen onvoldoende personeel voor beschikbaar.
- *Systemen:* De gesprekspartners geven aan dat het aanbod van Xonar in de bestaande organisatie van een of meerdere aanbieders dient te worden ingebed. Omdat de zorg wordt geleverd in deze huizen betekent dit volgens hen vooral een inbedding van het personeel en de administratieve component.
- *Transformatie/inpassing andere segmenten:* De gesprekspartners geven aan dat de zorg in dit segment nog niet altijd goed aansluit op de zorg die jeugdigen nodig hebben. Zo zijn er jeugdigen met een licht verstandelijke beperking gecombineerd met gedragsproblematiek, waarvan een woonvorm als een gezinshuis niet toegankelijk is. Zij komen vaak terecht in een GIKJ-traject of met enig geluk in een leefhuis. Leefhuizen zijn volgens hen doorgaans niet toegankelijk voor kinderen met een licht verstandelijke beperking. De gesprekspartners stellen dat het wenselijk is om nieuwe woonvormen te ontwikkelen, die tussen segment 1 'GIKJ' en een leefhuis inzitten en die gericht zijn op twee zorgverleners op vier jeugdigen. Zij typeren deze zorg als 'leefhuis+'. De aanbieders geven daarnaast aan dat binnen de regio al enige tijd wordt gewerkt met leefhuizen voor maximaal zes jeugdigen, daar waar leefhuizen met acht jeugdigen gebruikelijk waren. Volgens hen wordt binnen de regio gestreefd naar kleinschaligheid en is deze kleinschaligheid ook wenselijk. Deze ontwikkeling kan gaan leiden tot een aanpassing van het aanbod in dit segment en dient gezien te worden in de totaliteit met de andere segmenten.

4.2.4 Begeleid zelfstandig wonen

- *Structuur/ huisvesting:* De gesprekspartners noemen dat de jeugdhulp op het gebied van begeleid zelfstandig wonen qua capaciteit bij de overige jeugdhulpaanbieders kan worden belegd, omdat niet alle plekken op dit moment worden gevuld.
- *Personeel:* De gesprekspartners geven aan de jeugdhulp op het gebied van begeleid zelfstandig wonen met het eigen personeel op te kunnen vangen indien dat nodig is.
- *Systemen:* Volgens de gesprekspartners levert het overnemen van de activiteiten van Xonar geen bijzondere uitdagingen mee op het gebied van systemen.
- *Transformatie/inpassing andere segmenten:* De gesprekspartners geven aan dat het product begeleid zelfstandig wonen zoals nu gedefinieerd in de aanbesteding herzien dient te worden, omdat het momenteel niet aansluit bij de behoeften van de doelgroep. Zij geven aan begeleid zelfstandig wonen als woonvorm belangrijk te vinden om de doorstroom van jeugdigen in stand te houden. Daarnaast zijn er cliënten die het niet goed doen in een



gezinsetting, en die juist gebaat zijn bij meer anonimiteit. Het is volgens hen daarom belangrijk het product begeleid zelfstandig wonen zo te ontwikkelen dat het aansluit op en recht doet aan (de intensiteit van) de hulpvraag. Volgens de gesprekspartners is transformatie noodzakelijk en mogelijk, mits hier samen met de gemeente(n) ruimte voor wordt gecreëerd en er transformatiemiddelen beschikbaar worden gesteld.

4.2.5 Moeder- en kindopvang

Volgens de gesprekspartners is in Zuid-Limburg veel vraag naar goede hulpverlening aan moeders/partners en kinderen die te maken hebben met huiselijk geweld, en is het aanbod hiervoor beperkt. In Zuid-Limburg wordt deze zorg onder meer verleend door Xonar, Levanto, Tobas en Stichting Zuid-Limburg Zorgt Samen. Hiervoor zijn locaties nodig met 24/7 zorg.

Uit de gesprekken volgt dat Levanto, Tobas en Stichting Zuid-Limburg Zorgt Samen locaties hebben in Parkstad, maar niet in Maastricht waar Xonar is gevestigd. Binnen IJZ bevinden zich wel partijen die zich richten op hulpverlening aan jonge kinderen, en expertise hebben op het gebied van trauma. De gesprekspartners geven aan dat het dit aanbod samen met deze aanbieders, in samenhang met segment 3 en 4 'Begeleiding en Behandeling', kan worden getransformeerd tot het gewenste aanbod.

4.3 Conclusie segment en aandachtspunten vervolg

Conclusie

Uit de inbreng van de gesprekspartners volgt dat zij de *activiteiten van Xonar op het gebied van pleegzorg en gezinshuizen kunnen en ook willen overnemen, eventueel met aanvulling door verschillende partijen binnen IJZ*. Voorwaarde hiervoor is in ieder geval de mogelijkheid tot overname van het personeel van Xonar.

Ook een overname van de zorg op het gebied van leefhuizen en begeleid zelfstandig wonen is mogelijk, maar stuit in de praktijk op een aantal moeilijkheden. In geval van leefhuizen vinden de gesprekspartners het niet wenselijk een groot deel van de zorg te verlenen met personeel dat niet in loondienst is, en stelt een deel van hen dat dit druk kan opleveren op de tarieven. Voor begeleid zelfstandig wonen geldt dat transformatie van het product begeleid zelfstandig wonen noodzakelijk – en mogelijk – is, om aan te sluiten bij de behoeften van de doelgroep.

In het verlengde daarvan vinden de gesprekspartners het wenselijk om niet alleen de activiteiten van Xonar daar waar mogelijk over te nemen, maar ook nieuwe concepten te kunnen ontwikkelen.

Aandachtspunten vervolg

Specifiek voor dit segment geldt dat het segment grote samenhang vertoont met hoofdzakelijk de segmenten 1 'GIKJ' en 5 'Crisis'. De gesprekspartners vinden het dan ook belangrijk dat concrete oplossingen en scenario's worden gezien vanuit de samenhang met deze segmenten.

Een ander punt dat volgens de gesprekspartners samen met de gemeente(n) geadresseerd dient te worden is het feit dat veel aanbieders binnen de combinatie van Xonar vallen. Het wegvallen van aanbod van Xonar kan daarmee leiden tot aansprakelijkheden van de aanbieders in deze combinatie. Vanuit de combinaties gezien lijken deze andere partijen in de combinatie van Xonar ook het logische aanspreekpunt voor het overnemen van de activiteiten. Tegelijkertijd blijkt uit de inventarisatie dat partijen nodig zijn breed binnen het IJZ verband.



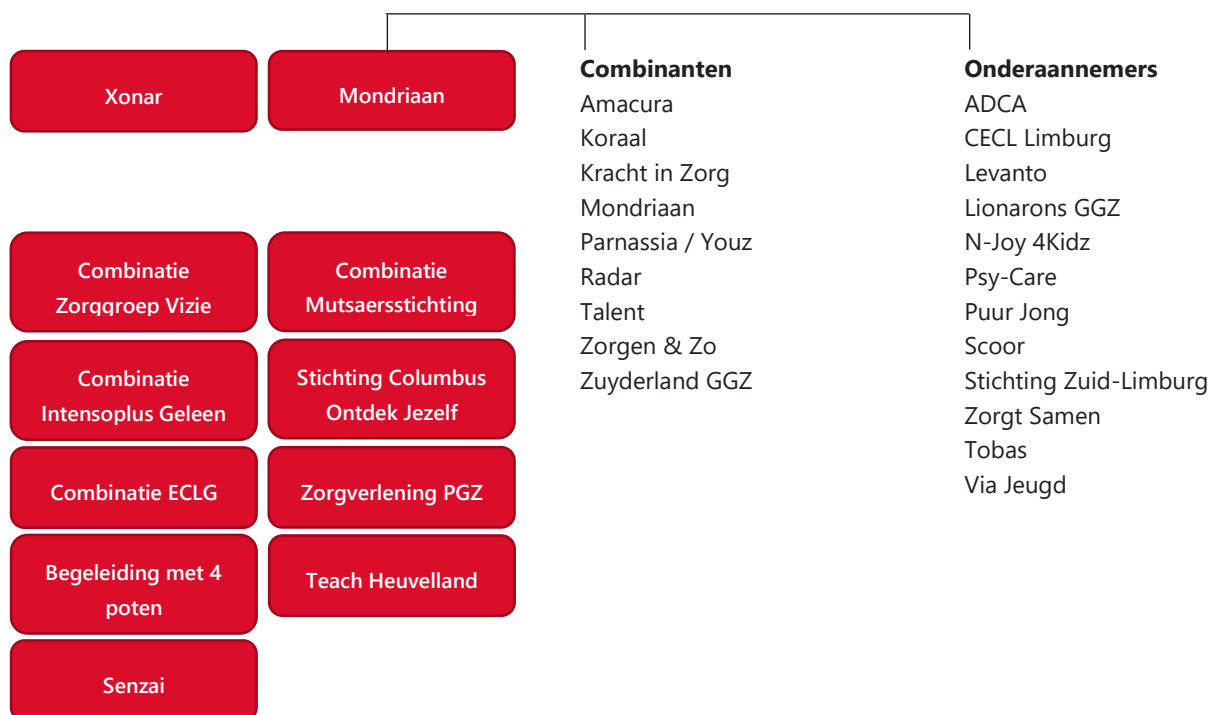
5 Bevindingen segment 3 en 4 'Begeleiding'

5.1 Huidige situatie 'Begeleiding'

Jeugdhulp in het segment

In segment 'begeleiding' bieden jeugdhulpaanbieders begeleiding aan jeugdigen en gezinnen bij het versterken van vaardigheden en het leren omgaan met problematiek in de thuissituatie, op school of op een andere plek waar zich problemen voordoen bij opgroeien en/of opvoeden. Aanbieders richten zich daarbij op de eigen doelgroep: jeugd- en opvoedhulp, GGZ of licht verstandelijke beperking.

In onderstaand figuur zijn Xonar en Mondriaan uitgelicht. In dit segment zijn er nog diverse andere zorgaanbieders en combinaties (o.a. Mutsaers, ECLG, zorggroep Vizie B.V.) actief. Mondriaan acteert als penvoerder voor haar inschrijving en vult daarbij ook de backoffice in. Op dit moment wordt de jeugdhulp in het kader van begeleiding opnieuw aanbesteed in een ontwikkelaanbesteding, met geplande start begin januari 2024 en gunning voor 10 jaar.



Figuur 5: de verschillende combinaties en jeugdhulpaanbieders binnen segment 3 en 4 'Begeleiding'



De jeugdhulp in dit segment bestaat uit begeleiding, procesregie, consultatie en de begeleide omgangsregelingen 2 en 3 (hierna: BOR 2 en BOR 3).

- Begeleiding vindt plaats thuis en/of op locatie van de jeugdhulpaanbieder. Begeleiding wordt individueel of in groepen geboden en wordt onderverdeeld naar intensiteit: 'laag', 'midden' of 'hoog'.
- Procesregie betreft ondersteuning aan gezinnen om te komen tot één plan, om zo de ouders de regie over hun leven en de opvoeding weer terug te laten pakken.
- Consultatie betreft het contact tussen verwijzer en jeugdhulpaanbieder in het kader van het toewijzingsproces.
- BOR 2 en BOR 3 worden toegepast bij (v)chtscheidingen, wanneer ouders niet goed in staat zijn de verantwoordelijkheid voor hun kind(eren) te dragen. In een BOR-traject kan begeleid contact met een uitwonende ouder plaatsvinden en kan worden onderzocht wat de mogelijkheden zijn om te komen tot zelfstandige omgang. BOR 2 betreft situaties waarin er sprake is van een hoog oplopend conflict tussen ouders. BOR 3 betreft situaties waarin sprake is van psychiatrische problematiek bij de ouders. Begeleiding vindt plaats thuis en/of op locatie van bijvoorbeeld de jeugdhulpaanbieder.

Omvang segment en Xonar

Xonar levert in dit segment zowel begeleiding, procesregie, consultatie, en BOR 2 en 3. Onderstaande gegevens zijn gebaseerd op openbare bronnen (de inkoopstrategie Jeugdhulp regio Zuid-Limburg van september 2020 en de regiovisie Jeugdhulp Zuid-Limburg van juli 2021) en inbreng van de gesprekspartners.

- In 2020 ontvingen in dit segment in zijn totaliteit zo'n 5500 jeugdigen hulp en was de omvang van het segment zo'n 30 miljoen. Voor begeleiding, procesregie en consultatie⁹ geldt dat ongeveer 5000 cliënten in 2020 begeleiding ontvingen, circa 200 cliënten procesregie en consultatie vond plaats voor enkele tientallen cliënten. Naar schatting begeleidt Xonar circa 700 cliënten.
- BOR 2 en 3: omvatte circa 250 cliënten in 2020. Naar schatting begeleidt Xonar zo'n 35-75 cliënten BOR. Andere aanbieders van BOR 2 en 3 zijn Zuyderland GGZ, Talent, Thorzo, Tobas, Zorgen & Zo, Scoor en CEC Limburg. De meeste van deze aanbieders zijn actief op het gebied van BOR 2. Enkele aanbieders bieden ook BOR 3. Het gaat in ieder geval om Zorgen & Zo en CEC Limburg.

5.2 Uitkomsten analyse

Voor de analyse van dit segment zijn interviews gehouden met Mondriaan, Koraal, Parnassia / Youz, Radar, Talent, Zuyderland GGZ, Tobas, Via Jeugd, Lionarons GGZ en Scoor. Onderstaand staan de uitkomsten per zorgvorm en vervolgens per element beschreven:

5.2.1 *Begeleiding*

- *Structuur/huisvesting*: De gesprekspartners geven aan dat ruimtes nodig zijn voor begeleiding van met name groepen. Zij geven aan gezamenlijk over voldoende ruimtes te beschikken in de regio's waar Xonar locaties heeft, zodat de zorg lokaal kan worden ingericht.
- *Personeel*: De gesprekspartners wijzen op de huidige arbeidsmarktkrapte en geven aan dat voor overname van de cliënten van Xonar ook overname van het personeel van Xonar nodig is. Een deel van de begeleiding bij Xonar bestaat uit CLAS (zorg en begeleiding na seksueel misbruik, trauma of geweld) en vertrektraining bij overgang naar andere zorg. De gesprekspartners geven aan dat de verschillende vormen van begeleiding inhoudelijk binnen

⁹ Vanwege de beperkte omvang van procesregie en consultatie, en de samenhang daarvan met begeleiding, worden deze meegenomen onder de analyse van 'begeleiding'.



IJZ kunnen worden opgevangen. Volgens hen hebben verschillende aanbieders de juiste expertise, waaronder aanbieders die zich richten op GGZ maar die expertise hebben op het gebied van trauma. Laatstgenoemde aanbieders hebben mogelijk niet allemaal een contract op het gebied van 'begeleiding'. Het is verder mogelijk dat op specifieke onderdelen wel personeel met specifieke competenties noodzakelijk is. Daarnaast is capaciteit van belang.

- *Systemen*: Uit de inbreng van de gesprekspartners blijkt dat een eventuele overname van de activiteiten van Xonar in dit segment geen bijzondere uitdagingen meebrengt op het gebied van systemen. De gesprekspartners geven aan dat aanbieders in dit segment werken met eigen systemen. Gegevens zullen overgezet moeten worden naar deze systemen en daarin in de processen worden ingeregeld. Gezien de omvang van het aanbod van Xonar zal een overname een opgave meebrengen voor de ondersteunende functies binnen de organisaties.
- *Transformatie/inpassing andere segmenten*: De gesprekspartners geven aan het belangrijk te vinden ook in dit segment in te zetten op transformatie van het segment, met voldoende verbinding met de overige segmenten. Zij noemen als voorbeeld het (nog beter) betrekken van welzijnsorganisaties bij de begeleiding van groepen jeugdigen.

5.2.2 BOR 2 en 3

Volgens de gesprekspartners beschikken zij over voldoende ruimtes, personeel en expertise om de BOR 2 en 3 van Xonar over te nemen. Zij geven aan dat de aantallen cliënten dermate klein zijn dat de bestaande BOR-aanbieders deze aantallen kunnen opvangen indien deze verspreid kunnen worden over meerdere aanbieders.

5.3 Conclusie segment en aandachtspunten vervolg

Uit de analyse volgt dat *de zorg in dit segment door partijen binnen IJZ kan worden overgenomen*. Voorwaarde hiervoor is in ieder geval de mogelijkheid tot overname van het personeel van Xonar, en de mogelijkheid om de zorg bij verschillende aanbieders te beleggen. Het is vanwege de capaciteit van individuele aanbieders en de omvang van Xonar niet haalbaar deze zorg bij slechts een enkele partij te organiseren.

Ook voor segment 3 en 4 'Begeleiding' geldt dat de gesprekspartners benadrukken dat zij het belangrijk vinden de zorg van Xonar niet louter over te nemen, maar met het oog op het belang van de jeugdige in verbinding met de overige segmenten ook te kunnen transformeren naar de meest passende vormen van zorg. In deze keten kunnen welzijnsorganisaties een rol spelen.



6 Bevindingen segment 3 en 4 'Behandeling'

6.1 Huidige situatie 'Behandeling'

Jeugdhulp in het segment

In segment 'behandeling' bieden jeugdhulpaanbieders behandeling van jeugdigen en gezinnen gericht op het stabiliseren, hanteerbaar maken of duurzaam herstellen van problematiek in de thuissituatie, op school of een andere plek waar zich problemen voordoen bij het opgroeien en/of opvoeden. Aanbieders richten zich daarbij op de eigen doelgroep: jeugd- en opvoedhulp, GGZ of licht verstandelijke beperking.

De jeugdhulp in dit segment bestaat uit behandeling en medisch kleuterdagverblijf (hierna: MKD).

- Behandeling vindt plaats thuis en/of op locatie van de jeugdhulpaanbieder. Behandeling wordt individueel of in groepen geboden en wordt onderverdeeld naar intensiteit: 'laag', 'midden' of 'hoog'.
- MKD wordt aangeboden door Xonar. Jonge kinderen tot 7 jaar met complexe ontwikkelings- en gedragsproblemen ontvangen hier orthopedagogische (deeltijd) dagbehandeling, observatie en diagnostiek en ontwikkelingssimulatie. MKD is georganiseerd in groepen van maximaal negen kinderen.

In dit segment wordt de backoffice en het penvoerderschap ingevuld door Mondriaan. In het segment bevinden zich ook nog een aantal andere jeugdhulpaanbieders, die ofwel zelfstandig zijn ingeschreven of in combinatie met of onderaannemerschap met andere aanbieders. In onderstaande figuur is de combinatie Mondriaan uitgelicht. Op dit moment wordt de jeugdhulp in het kader van behandeling opnieuw aanbesteed in een ontwikkelaanbesteding, met geplande start begin januari 2024 en gunning voor 10 jaar.



Figuur 6: de verschillende combinaties en jeugdhulpaanbieders binnen segment 3 en 4 'Behandeling'



Omvang segment en Xonar

Onderstaande gegevens zijn gebaseerd op openbare bronnen (het jaarverslag en andere openbare documentatie van Xonar, de website van Radar, de inkoopstrategie Jeugdhulp regio Zuid-Limburg van september 2020 en de regiovisie Jeugdhulp Zuid-Limburg van juli 2021) en inbreng van de gesprekspartners.

- In 2020 werden in dit segment zo'n 7500 jeugdigen behandeld en was de omvang van het segment zo'n 45 miljoen. Xonar verzorgt naar schatting circa 900 trajecten behandeling, en zou met deze aantallen de vierde aanbieder in het segment zijn. In 2019 had Xonar 219 capaciteitsplaatsen dagbehandeling.
- In februari 2023 had Xonar in Zuid-Limburg daarnaast 100 kinderen in MKD, waarvan driekwart in de regio waarin de combinatie Mondriaan actief is en 24 binnen samenwerkingsverband JENS. Xonar is de enige aanbieder van MKD. Jeugdhulpaanbieder Radar beschikt in de regio over twee kinderbehandelcentra, één in Landgraaf en één in Cadier en Keer. De kinderbehandelcentra van Radar richten zich op kinderen in de leeftijd van 0 tot 18 jaar met een ontwikkelingsachterstand en/of een verstandelijke of meervoudige beperking.

6.2 Uitkomsten analyse

Voor de analyse van dit segment zijn interviews gehouden met Mondriaan, Koraal, Parnassia / Youz, Radar, Talent, Zuyderland GGZ, Tobas, Via Jeugd, Lionarons GGZ, en Psy-Care. Onderstaand staan de uitkomsten per zorgvorm en vervolgens per element beschreven:

6.2.1 *Behandeling*

- *Structuur:* De gesprekspartners geven aan dat ruimtes nodig zijn voor behandeling. Zij geven aan gezamenlijk over voldoende ruimtes te beschikken in de regio's waar Xonar locaties heeft.
- *Personeel:* De gesprekspartners wijzen op de huidige arbeidsmarktkrapte en geven aan dat voor overname van de cliënten van Xonar waarschijnlijk ook overname van het personeel van Xonar nodig is. Hierin speelt volgens hen ook het voorkomen van wachtlijsten mee. Verschillende jeugdhulpaanbieders geven aan vol te zitten en/of wachtlijsten te hebben. Als kanttekening geven de gesprekspartners daarbij aan geen goede inschatting te kunnen maken van het precieze volume en de hoeveelheid personeel van Xonar. Hierdoor is het volgens hen niet makkelijk om in te schatten hoe het volume van Xonar binnen IJZ zou kunnen worden belegd en wat dat precies vraagt op het gebied van personeel en het beperken van wachtlijsten. Volgens de gesprekspartners is overname van de zorg van Xonar *inhoudelijk* gezien niet problematisch. Zij geven aan dat binnen IJZ voldoende aanbieders bestaan met expertise op het gebied van jeugd- en opvoedhulp, dan wel aanbieders die een andere doelgroep bedienen maar die wel expertise hebben op het gebied van bijvoorbeeld trauma en autisme. Een aandachtspunt daarbij is volgens hen de jonge leeftijd van veel van de kinderen bij Xonar. Uit de gesprekken volgt dat ook deze specialistische kennis binnen IJZ aanwezig is, maar dat ook hier volume een belangrijk vraagstuk is.
- *Systemen:* De gesprekspartners geven aan dat aanbieders in dit segment werken met eigen systemen. Qua systemen vraagt de overname van activiteiten niet in bijzondere mate aandacht. Gegevens zullen overgezet moeten worden naar deze systemen en daarin in de processen worden ingeregeld. Gezien de omvang van het aanbod van Xonar zal een overname een opgave meebrengen voor de ondersteunende functies binnen de organisaties.
- *Transformatie/invassing andere segmenten:* De gesprekspartners geven aan de opgave graag in samenhang met de verschillende andere segmenten te bekijken om zo tot een juiste inrichting en transformatie te kunnen komen.



Eén van de doelen is transformatie van behandeling gegeven op locatie van de jeugdhulpaanbieder naar meer ambulante behandeling. Ook volgt uit de gesprekken dat gesprekspartner het wenselijk vinden om in de toekomst een betere verbinding te zoeken tussen de specialistische GGZ en begeleiding.

6.2.2 MKD

- *Huisvesting:* Volgens de gesprekspartners is huisvesting van de kinderen MKD mogelijk, en kan dit zonder overname van locaties van Xonar op het moment dat spreiding plaats zou kunnen vinden over de jeugdhulpaanbieders.
- *Personeel:* De gesprekspartners geven aan dat zij beschikken over voldoende deskundigheid om de zorg van Xonar op korte termijn (gefaseerd) op te vangen wanneer dat nodig is, en dat overname van personeel niet noodzakelijk is. Bij de zorgverlening zijn volgens Xonar betrokken een jeugdzorgwerker, ambulant medewerker, gedragswetenschapper, kinderarts, sociale pediatrie, een jeugdverpleegkundige en afhankelijk van de problematiek een logopedist of fysiotherapeut.¹⁰ Hiermee is overname van zorg volgens de gesprekspartners vooral een organisatievraagstuk.
- *Overig:* de gesprekspartners geven aan dat in de regio bekend is dat MKD financieel gezien een lastig product is om te leveren. De jeugdhulpaanbieders wijzen op het risico's van instandhouding van deze problemen bij één op één overname van locaties, personeel en aanbod van Xonar.
- *Transformatie/inpassing andere segmenten:* De gesprekspartners geven aan dat binnen IJZ en met gemeenten momenteel al gesprekken lopen over het herorganiseren van (een deel van) de zorg van Xonar op het gebied van MKD. Zij stellen dat de dreiging van discontinuïteit van zorg voor MKD reëel is. Hoewel overname van de activiteiten van Xonar volgens hen mogelijk zou zijn, is transformatie wenselijk. De juiste zorg aan het kind op de juiste plek staat hierin centraal. Het gaat om jonge kinderen, waarvan ongeveer twee derde mogelijk beter ambulant kan worden behandeld en een derde problematiek heeft die past binnen de dagbehandeling van GGZ-aanbieders. Een mogelijkheid zou volgens de gesprekspartners kunnen zijn om voor een deel van de kinderen aansluiting te zoeken bij het onderwijs, met inbreng van onder andere de expertise van Radar. De contouren voor transformatie krijgen binnen IJZ op dit moment vorm.

6.3 Conclusie segment en aandachtspunten vervolg

Uit de inbreng van de gesprekspartners volgt dat *de partijen binnen IJZ de activiteiten van Xonar in dit segment over kunnen nemen*. Voorwaarde hiervoor is in ieder geval meer inzicht in de samenstelling en omvang van het aanbod van Xonar. Een andere voorwaarde is de mogelijkheid tot overname van (delen van) het behandelend personeel van Xonar. In dit segment vragen de huidige wachtlijsten aanvullend aandacht. Het is vanwege de capaciteit van individuele aanbieders en de omvang van Xonar niet haalbaar deze zorg bij slechts een enkele partij te organiseren. Overname van MKD is mogelijk wanneer dit gefaseerd kan plaatsvinden.

Ook voor segment 3 en 4 'Behandeling' geldt dat de gesprekspartners benadrukken dat zij het belangrijk vinden de zorg van Xonar niet louter over te nemen, maar met het oog op het belang van de jeugdige binnen het segment en in samenhang met de overige segmenten ook te kunnen transformeren naar de meest passende vorm van zorg.

¹⁰ Xonar productfolder 'Dagbehandeling Jonge Kind – MKD & Zorgklassen'.



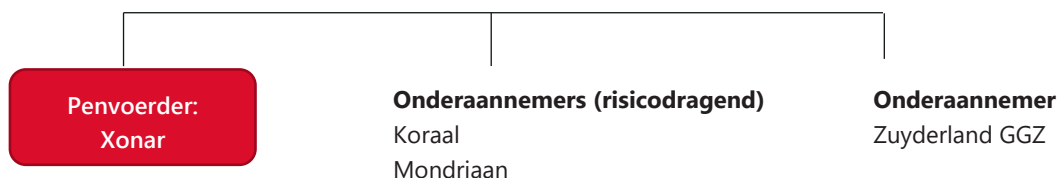
7 Bevindingen segment 5 'Crisis'

7.1 Huidige situatie 'Crisis'

Jeugdhulp in het segment

In segment 'crisis' bieden jeugdhulpaanbieders zorg aan jeugdigen bij acute problemen in het gezin. De zorg kan bestaan uit ambulante spoedhulp, crisisleegzorg of plaatsing in crisisgroepen. De ambulante zorg mag maximaal vier weken worden ingezet; crisisleegplaatsing maximaal één week.

Binnen het segment bevindt zich een centraal belegde crisisdienst (24/7) die door Xonar als penvoerder in het segment wordt gecoördineerd. De toeleiding tot zorg begint bij een telefonische melding bij de telefoondienst van Xonar. Vervolgens vindt actieve triage plaats bij de jeugdige thuis door een team dat is samengesteld uit zorgverleners van de verschillende instellingen in het segment. Hierna kan de eventuele zorgverlening aanvangen en wordt een jeugdige verwezen naar één van deze instellingen. Naar welk van deze instellingen verwijzing plaatsvindt is afhankelijk van de problematiek. Kinderen met GGZ problematiek worden geplaatst bij Mondriaan of bij Zuyderland GGZ in gebieden waar Mondriaan niet actief is. Kinderen met een licht verstandelijke beperking worden geplaatst bij Koraal. Kinderen met problematiek op het gebied van jeugd- en opvoedhulp worden verwezen naar Xonar. De ambulante en klinische jeugdhulp in dit segment vindt anders dan de actieve inschatting niet plaats in integrale teams.



Figuur 7: de verschillende jeugdhulpaanbieders in segment 5 'Crisis'

Omvang segment en Xonar

In zijn totaliteit zijn in dit segment voor 2023 ruim vijfhonderd arrangementen begroot, waarvan ongeveer de helft ambulant en de helft klinisch. Binnen deze begroting is rekening gehouden met een aantal van ruim driehonderd arrangementen die door Xonar zullen worden uitgevoerd, met ongeveer een gelijke verdeling tussen ambulant en klinisch. Hiermee zijn naar schatting elk zo'n 12 FTE gemoeid. Mondriaan en Koraal nemen ieder ongeveer de helft van de overige arrangementen voor hun rekening. De crisisorganisatie die door Xonar wordt verzorgd bestaat uit de telefoondienst, actieve inschatting en inzet van gedragswetenschapper(s). Hiervoor heeft Xonar ongeveer 15 medewerkers beschikbaar, exclusief inleen van enkele medewerkers van de overige jeugdhulpaanbieders voor de actieve inschatting. Xonar levert voor de actieve inschatting zelf ongeveer 6 medewerkers.



7.2 Uitkomsten analyse

Voor de analyse van dit segment is een interview gehouden met Koraal en Mondriaan en is ook gesproken met Via Jeugd. Onderstaand staan de uitkomsten per element beschreven:

- *Structuur/huisvesting:* De verschillende gesprekspartners geven ieder aan voldoende leegstaande bedden te hebben die kunnen worden gebruikt om de zorg van Xonar op te vangen, en dat het overnemen van locaties van Xonar dan ook niet noodzakelijk is. Zij merken daarbij op het niet voor elke aanbieder in het segment logisch is om jeugdigen van Xonar te huisvesten, gezien de focus van deze aanbieders (Koraal) en GGZ (Mondriaan, Zuyderland GGZ). Zij geven aan dat Via Jeugd gezien haar expertise op het gebied van jeugd- en opvoedhulp in dit segment een logische partner zou kunnen zijn. Dit wordt door Via Jeugd bevestigd.
- *Personeel:* Ten aanzien van 'personeel' geven de gesprekspartners aan dat met name de 24/7-functie in dit segment niet eenvoudig te vervullen is. Een 24/7 functie vraagt immers veel van medewerkers, zij kiezen vaak bewust voor het wel of niet willen werken in een crisisteam. De medewerkers in een crisisteam worden opgeleid om te kunnen handelen in specifieke crisissituaties. Overname van de activiteiten van Xonar vergt volgens hen dan ook een overname van het personeel binnen het crisisteam. Binnen het segment zou Mondriaan mogelijk in staat zijn de crisisfunctie te organiseren. Mondriaan organiseert op dit moment een crisisdienst voor volwassenen. Koraal geeft aan hier niet de juiste infrastructuur voor te hebben.

Ook voor de uiteindelijke hulpverlening is overname van personeel volgens de gesprekspartners wenselijk. Om ambulante crisishulp binnen het segment over te kunnen nemen is volgens Koraal in inrichting van een nieuw team nodig. Volgens de gesprekspartners is het wenselijk om andere aanbieders, zoals Via Jeugd, bij de zorg in het segment te betrekken. Via Jeugd geeft aan de hulpverlening over te kunnen en willen nemen. Via Jeugd heeft een 24/7 functie binnen de organisatie, en zou zowel de actieve inschatting als hulpverlening kunnen leveren. De gesprekspartners geven aan dat, afhankelijk van de vraag of voldoende personeel van Xonar kan worden overgenomen, de inzet mogelijk aangevuld moet worden door andere partijen binnen IJZ. Dit is onder meer afhankelijk van de vraag hoeveel van de medewerkers van Xonar in vaste dienst zijn dan wel door Xonar wordt ingehuurd. De gesprekspartners geven aan dat aanbieders als CEC Limburg, Kracht in Zorg, Levanto, Tobas of Talent mogelijk ook een rol kunnen spelen bij het organiseren van de ambulante crisiszorg.

- *Systemen:* Xonar vervult de coördinerende functie in dit segment, inclusief het penvoerderschap en de administratieve organisatie. De gesprekspartners geven aan dat ook voor deze rol een alternatief moet komen. Dit betekent volgens hen dat de activiteiten van Xonar idealiter belegd worden bij een systeempartij, die ook deze ondersteunende functie kan overnemen of inrichten. Via Jeugd is hierin een mogelijke partij.
- *Transformatie/inpassing overige segmenten:* De gesprekspartners vinden het ook in dit segment belangrijk dat de jeugdige de juiste zorg op de juiste plek krijgt. Dit betekent dat een juiste verbinding moet worden georganiseerd met de ambulante hulp in segment 3 en 4 'Begeleiding en Behandeling' en segmenten 1 'GIKJ' en 2 'Wonen'. De gesprekspartners wijzen daartoe op een mogelijke rol voor Via Jeugd en andere aanbieders binnen IJZ die beschikken over de benodigde competenties, capaciteit en middelen.



7.3 Conclusie segment en aandachtspunten vervolg

Conclusie

Uit de analyse volgt dat de zorg in dit segment *binnen de combinatie kan worden overgenomen, eventueel met aanvulling vanuit IJZ*. Voorwaarde hiervoor is in ieder geval de mogelijkheid tot overname van het personeel van Xonar. De zorg in dit segment bestaat uit vier onderdelen: telefonische aanmelding, actieve inschatting door een crisisteam en ambulante of klinische hulp. Binnen het segment bestaat de wens om de activiteiten bij Xonar indien noodzakelijk te beleggen bij een partij die de rol van Xonar bij al deze functies kan overnemen. Daarbij kan het invullen van de personele capaciteit een uitdaging vormen, met name de 24/7 functie. Aanbieder Via Jeugd wil en kan deze rol eventueel vervullen. Ook in de coördinerende functie en het penvoerderschap is Via Jeugd bereid een rol te spelen. De inzet moet afhankelijk van de vraag welk personeel van Xonar kan worden overgenomen eventueel aangevuld worden door andere partijen binnen de combinatie of binnen IJZ.

Aandachtspunten vervolg

Specifiek voor dit segment geldt dat het segment grote samenhang vertoont hoofdzakelijk richting de segmenten 2 'Wonen' en 1 'GIKJ'. De gesprekspartners vinden het dan ook belangrijk dat concrete oplossingen en scenario's worden gezien vanuit de samenhang met deze segmenten.



8 Conclusie

8.1 Uitkomsten per segment

In onderstaande tabel zijn de uitkomsten per segment samengevat vanuit de eerdere hoofdstukken. Gebruikmakend van het DOR-model, de geschatte omvang van Xonar en de indrukken uit de gespreksronde is een inschatting gemaakt van de mate waarin de activiteiten kunnen worden overgenomen en de noodzakelijke voorwaarden. Er is een kolom toegevoegd met de verwachte doorlooptijd. Hierin is gekeken naar een korte periode (weken), een middellange periode (maanden) of indien aan de orde een langer lopende transformatie (jaren).

Tabel 1: uitkomsten per segment

Segment	Omvang Xonar t.o.v. ander IJZ aanbieders	Voorwaarden en opgave (DOR-criteria)	Inschatting overgangperiode
GIKJ	In omvang beperkt	- Specifieke doelgroep; personeel Xonar noodzakelijk - Huisvesting niet noodzakelijk, maar wenselijk	Kort (weken). Dit is in overleg met behandelend/begeleidend team vorm te geven. Transformatie mogelijkheden o.a. met segment 2 'Wonen'.
Wonen	Grote aanbieder	- Relaties met pleeggezinnen en ouders dienen te worden overgenomen - Personeel noodzakelijk en in enkele gevallen ook huisvesting - Op het gebied van begeleid zelfstandig wonen en leefhuis een grote noodzaak/wens tot transformatie	Middellang (maanden). De opgave is groot gezien de aantallen cliënten en betrokken zorgverleners. In overleg met gemeente en afhankelijk van verdere transformatieopgave, o.a. in samenhang met de andere segmenten (juiste zorg, juiste plek).
Begeleiding en Behandeling (ambulant)	Wisselend per zorgvorm, overall gemiddelde omvang	- Expertises op te vangen door andere aanbieders, Xonar bedient in enkele gevallen wel specifieke doelgroep (zeer jonge kinderen) - De arbeidsmarktkrapte vergt overname van personeel - Huisvesting in mindere mate aan de orde	Middellang (maanden). De opgave is wisselend en dient per zorgvorm te worden beschouwd. Gezien de diversiteit noodzakelijk om per zorgvorm een overgangsplan op te stellen.
Crisis	Coördinerende partij en groter volume dan de andere aanbieders	- Specifieke competenties rondom crisis en stabilisering. Binnen IJZ aanwezig, maar bij beperkt aantal partijen - Coördinerende rol moet worden overgenomen en ingepast (structuur/systemen) - Voldoende mogelijkheden qua huisvesting	Middellang (maanden). Overname vraagt nadrukkelijk om een overgangsfase, vooral ten aanzien van het meldpunt en crisisteam



8.2 IJZ kan zorg onder voorwaarden overnemen

Uit de interviews en analyses concluderen wij dat de aanbieders binnen IJZ de zorg van Xonar in de verschillende segmenten *willen én onder voorwaarden ook kunnen overnemen*. De aanbieders laten een grote bereidheid zien om een verschil te maken voor de jeugdigen en zijn geïmmiteerd zich maximaal in te zetten voor de zorgcontinuïteit. Dat betekent dat het uitgangspunt dient te zijn dat bestaande relaties zo veel als mogelijk voortgezet worden, zodat jeugdigen en hun ouders hun vaste hulpverlener behouden.

Bij deze conclusie worden de volgende aandachtspunten genoemd:

- *Personeel en wachtlijsten:* De belangrijkste voorwaarden waaronder overname kan plaatsvinden bestaan in veel gevallen uit de overname van behandelend en begeleidend personeel van Xonar. Hierbij is soms een vraag welk deel van het personeel door Xonar wordt ingehuurd. In het geval van de segmenten 2 'Wonen' en 5 'Crisis' gaat het ook om de invulling van de coördinerende functie van Xonar en het daarvoor noodzakelijke personeel. Ook in segmenten 3 en 4 'Begeleiding en Behandeling' is personeel een aandachtspunt, vanwege de arbeidsmarktkrapte maar ook vanwege wachtlijsten op met name het gebied van behandeling.
- *Huisvesting:* Het is in verschillende segmenten niet noodzakelijk ook de huisvesting van Xonar over te nemen om zorg in strikte zin te kunnen overnemen. De gesprekspartners geven echter aan het belangrijk te vinden dat de huisvesting bij aanbieders passend is bij de doelgroep en met de juiste geografische ligging georganiseerd wordt. Ook is een wisseling van huisvesting (verhuizen naar andere huisvesting dan nu bij Xonar) een verstoring van de zorg/ondersteuning die zoveel mogelijk voorkomen dient te worden.
- *Overgangperiode:* Met name in segment 2 'Wonen' en segment 5 'Crisis', waarin Xonar in verhouding verantwoordelijk is voor een groot deel van de zorg en de coördinatie daarvan, voorzien de gesprekspartners dat invulling van de personele component uitdagingen met zich mee zal brengen en gaat vragen om een overgangperiode. De inschatting is dat, uitgaande van een constructieve houding van betrokkenen, de benodigde tijd voor overname van activiteiten in de verschillende segmenten varieert van weken tot maximaal een aantal maanden.

Een transformatiebeweging

In het onderzoek is meegegeven dat jeugdigen op dit moment niet altijd de juiste zorg op de juiste plek krijgen. Dit betekent dat het louter overnemen van de activiteiten van Xonar niet per definitie leidt tot de beste uitkomst voor de jeugdige. Het is belangrijk om recht te doen aan de transformatieambitie die binnen de regio en bij de aanbieders binnen IJZ bestaat.

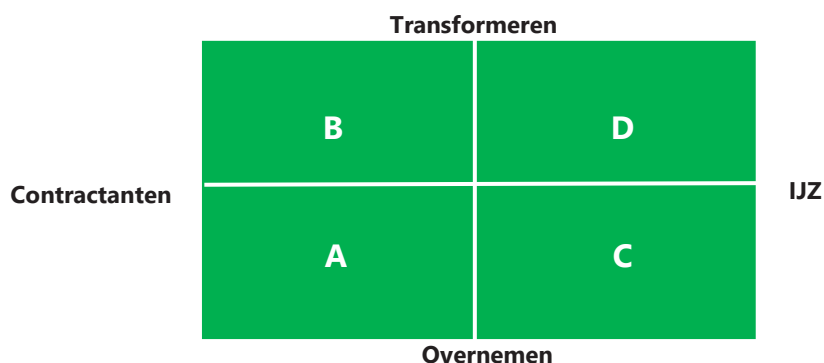
De gesprekspartners geven aan in verschillende segmenten meer ruimte te willen om de zorg op de juiste manier te organiseren, zodat ook jeugdigen met specifieke problematiek op de juiste plek terecht kunnen komen. Dit vraagt volgens hen een betere verbinding tussen de segmenten, met ruimte voor de ontwikkeling van nieuwe zorgproducten. De gesprekspartners geven aan hierin tegen de grenzen van de bestaande aanbestedingskaders te lopen. Volgens hen is transformatie mogelijk, mits hier samen met de gemeente(n) ruimte voor wordt gecreëerd en transformatiemiddelen beschikbaar worden gesteld. Volgens hen is het met het oog op het belang van de jeugdige nodig hierover in gesprek te gaan met de inkoopregio.



8.3 Aandachtspunten

Wij zien op basis van de gesprekken verschillende aandachtspunten:

- *De positie van IJZ ten opzichte van de gemeente(n)*: De aanbieders binnen IJZ zijn (contractueel) verenigd in een samenwerkingsverband zonder een formeel juridische status. Binnen de segmenten zijn door de gemeente Maastricht contractafspraken gemaakt met combinaties. Deze combinaties bestaan vaak uit een groot aantal (maar doorgaans niet alle) IJZ-aanbieders en/of met individuele aanbieders. Deze omstandigheden kunnen de mogelijkheden die IJZ in de volle breedte kan bieden in het kader van continuïteit van zorg en gewenste transformaties beperken, aangezien de combinaties als hoofdaanspreekpunt worden gezien.
- *Personeel*: Voor de continuïteit van zorg blijkt dat de belangrijkste voorwaarde de mogelijkheid tot overname van personeel van Xonar is. Onzekere omstandigheden brengen altijd het risico met zich mee dat personeel een organisatie (of de markt) vroegtijdig verlaat. Uit het oogpunt van zorgcontinuïteit dient hier rekening mee te worden gehouden.
- *Verskillende perspectieven*: Binnen een samenwerkingsverband spelen verschillende belangen een rol: belangen van het samenwerkingsverband als geheel, belangen van individuele aanbieders en belangen van de sub-coalities binnen de verschillende segmenten. Wij zien vier verschillende perspectieven waarop gekeken kan worden naar de mogelijkheid om zorg te kunnen continueren: (a) als contractanten (bijvoorbeeld de combinaties) door de zorg over te nemen, (b) als contracten maar door aanvullende afspraken te maken in het kader van transformatie, (c) als IJZ door zorg over te nemen en daarvoor nieuwe contractafspraken te maken met de gemeenten, en tot slot (d) door als IJZ een transformatieambitie af te spreken.



Figuur 8: perspectieven op overname zorg

- *Realiseer organisatiekracht*: Het is aan te raden om op korte termijn organisatiekracht in te richten. De overname van activiteiten vraagt om afstemming, communicatie met jeugdigen, families, zorgverleners en andere betrokkenen. Dit alles in een hectische periode en met grote urgentie. Wij adviseren hier tijdig op te anticiperen en een structuur op korte termijn in te richten. Die, als dat noodzakelijk blijkt, snel de noodzakelijke acties uit kan voeren.
- *Overdracht gegevens*: Ten slotte geldt als aandachtspunt dat jeugdhulpaanbieders zich onder meer bij de uitwisseling van informatie, maar ook in het kader van de afspraken die zij maken dienen te houden aan de



Mededingingswet. De analyses in dit rapport zijn (daarom) tot stand gekomen op basis van openbaar beschikbare gegevens en bij de gesprekspartners aanwezige gegevens. De exacte gegevens over de omvang van Xonar in de verschillende segmenten zijn op dit moment niet openbaar. Deze gegevens zijn wel nodig om de definitieve omvang van de opgave te kunnen bepalen en een overgang van activiteiten adequaat te organiseren.

8.4 Vervolgstappen

In relatie tot het voorgaande liggen de volgende vervolgstappen voor, onder voorbehoud van de verdere ontwikkelingen en in relatie tot het draaiboek 'Continuïteit Jeugdhulp':

1. Breng in overleg met de gemeente de juridische randvoorwaarden in kaart. Wij denken onder andere aan de aanbestedings- en contractafspraken, arbeidsvoorwaarden van medewerkers van Xonar en mededingingsrechtelijke kaders.
2. Bereid een (crisis)structuur voor met een concreet draaiboek wat noodzakelijk is en van wie om een overgang van activiteiten te kunnen organiseren. Wij stellen een segmentoverstijgende stuurgroep voor en een projectorganisatie per segment.
3. Maak bestuurlijke afspraken (mogelijk in de vorm van een intentieverklaring) met de gemeenten en Xonar over onder andere de wijze waarop omgegaan wordt met het delen van informatie, de nieuwe instroom van cliënten, de uitgangspunten rondom transitie- en frictiekosten, en de communicatie naar stakeholders. Binnen dit bestuurlijk kader kan de verdere overname worden vormgegeven.
4. Voer de acties uit vanuit de projectorganisatie met een checklist op alle punten.

Bijlagen



Bijlage 1 – Gesprekspartners

Partij	Contactpersoon	Datum gesproken
1. Gemeente Maastricht	Marjo Hendriks, Frans Mourmans	22 mei 2023
2. JENS	Sven Balk	30 mei 2023
3. Koraal	Roel Kramer, Jeroen Hoenderkamp	23 - 24 mei, 5 juni 2023
4. Levanto	René Fontijn	23 mei, 5 juni 2023
5. Lionarons GGZ	Lara Essed	24 mei, 5 juni 2023
6. Mondriaan	Jean-Paul Essers, Giovanni Coenen, Beatrijs Daenen	3, 11, 24 mei, 1, 5 juni 2023
7. Parnassia / Youz	Jan van Schilt, Bart Bongers	24 mei, 5 juni 2023
8. Psy-Care	Nicole Stals	31 mei 2023
9. Radar	Monique Heffels	24 mei 2023
10. Talent	Jos Jurgens, Sanne Berghmans	3, 11, 23 – 24 mei, 5 juni 2023
11. Tobas	Ine Aasted-Madsen, Jens Aasted-Madsen	23 – 24 mei, 5 juni 2023
12. Scoor	Martijn Kerkhoff	31 mei 2023
13. Via Jeugd	Harm Wijgergangs	24 mei, 5 juni 2023
14. Zuyderland GGZ	Fer Dreessen	24 mei 2023



Bijlage 2 - Geraadpleegde bronnen

Openbare bronnen

- (website) Xonar: jaarverslag 2021, Xonar jaarverantwoording Zorg 2021, met bijlagen;
- Xonar magazines, brochures en nieuwsberichten;
- Presentatie Xonar 'Continuïteit verzekerd' februari 2023, Raadsinformatiebijeenkomst G16;
- Publieksversie herstelplan Xonar, december 2022;
- Persbericht voorgenomen fusie Xonar en Mutsaersstichting, bij raadsinformatiebrief maart 2023;
- Draaiboek 'Continuïteit Jeugdhulp', juli 2021;
- Inkoopstrategie 2020 Zuid-Limburg: 'zicht op perspectief- doorontwikkeling inkoop jeugdhulp in Zuid-Limburg', september 2020;
- Regiovisie Jeugdhulpregio Zuid-Limburg, juli 2020;
- Verwervingsstrategie Wonen (segment 2) Jeugdhulp Zuid Limburg, april 2022;
- Gunningsbrief GIKJ Gemeente Maastricht 1 juli 2022;
- Procesbeschrijving GIKJ Zuid-Limburg, juni 2022;
- Arrangementbeschrijvingen Jeugdhulp Zuid-Limburg 2022;
- Arrangementbeschrijving ambulant begeleiding (concept) 2023;
- Productbeschrijving Jeugd Wonen Zuid-Limburg 2023;
- Verwijsgids regio Zuid-Limburg 2022 en 2023;
- Website 'Beschikbaarheidswijzer Zuid-Limburg': <https://beschikbaarheidswijzer.nl/>
- Productaanbod aanbieders IJZ: websites en meest recente jaarverslagen;
- Richtlijn Crisisplaatsing NVO, BPSW, NIP.

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.