



# Een verkenning naar de kosten van af- en ombouw van gesloten jeugdhulp en op te bouwen varianten

Definitieve rapportage

14 december 2023

---

A2300028628

[kpmg.nl](https://www.kpmg.nl)

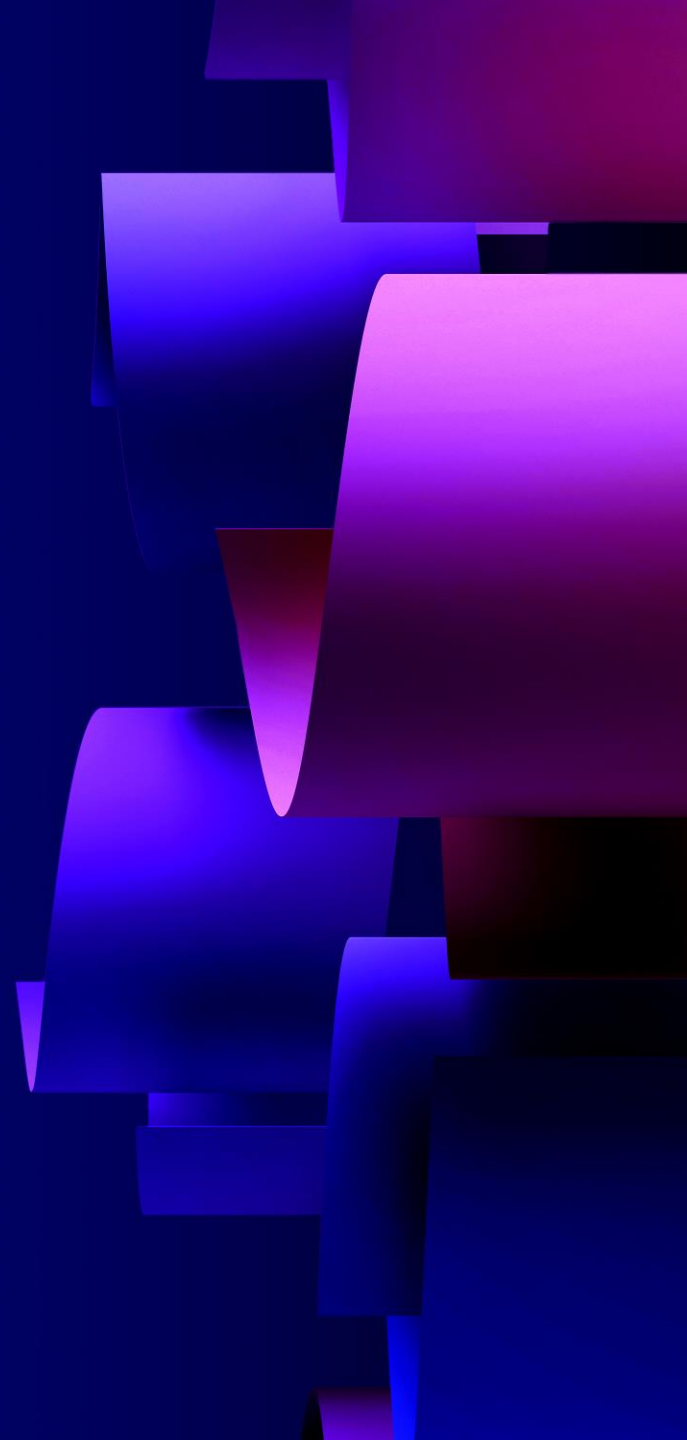
# Inhoudsopgave

	<b>Pagina</b>
1. Inleiding	3
2. Zicht op de transformatie	7
3. Kosten af- en ombouw gesloten jeugdhulp	12
4. Beelden bij de om- en op te bouwen varianten	16
5. Aanbevelingen	20
Bijlagen	22
A. Overzicht leden werkgroep en betrokken instellingen	23
B. Definities eenmalige/incidentele kosten voor de af- en ombouw	24
C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw	26
D. Beschrijving alternatieve varianten	36
E. Definities eenmalige/incidentele kosten voor de opbouw	37

De resultaten in deze rapportage zijn tot stand gekomen met medewerking van een ingestelde werkgroep en betrokken instellingen. Zie bijlage A voor een overzicht van de betrokken personen. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de resultaten van de verkenning anders dan waarvoor deze is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van VWS als opdrachtgever. In deze opdracht werkt het ministerie van VWS nauw samen met de werkgroep, o.a. de VNG en Jeugdzorg NL zijn onderdeel van de werkgroep. Ten behoeve van de opdracht zijn aan KPMG (financiële) gegevens ter beschikking gesteld. Het ministerie van VWS heeft KPMG niet verzocht een controleopdracht uit te voeren op deze gegevens. Voor alle duidelijkheid vermelden wij dat wij geen werkzaamheden hebben uitgevoerd die bij controle- of beoordelingsopdrachten van jaarrekeningen van toepassing zijn. Er heeft derhalve geen accountantscontrole of beoordeling plaatsgevonden. Daarom kan aan onze verkenning geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend. KPMG is niet verplicht de rapportage te actualiseren naar aanleiding van gebeurtenissen die zich na de opleverdatum voordoen. Wij benadrukken dat KPMG geen beslissingen neemt namens of participeert in enig besluitvormingsproces. In deze rapportage worden derhalve geen keuzes gemaakt. De resultaten zijn uitsluitend bedoeld voor het ministerie van VWS.

**1**

# Inleiding



# Het doel van de analyse is om inzicht te krijgen in de kosten van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp en de kosten van alternatieven als bouwstenen om op voort te bouwen.

## Aanleiding voor het onderzoek

Gesloten Jeugdhulp is een vorm van jeugdhulp waar jeugdigen bescherming en behandeling krijgen. Op dit moment zijn er tien instellingen die gesloten jeugdhulp in de vorm van JeugdzorgPlus aanbieden. JeugdzorgPlus bestaat uit gespecialiseerde jeugdhulp met verblijf in een gesloten accommodatie.

De instellingen voorzien de jongeren van opvang. Opvang wordt hierbij gedefinieerd als 'de fysieke en zorg-gerelateerde ondersteuning aan jongeren die tijdelijk niet thuis kunnen wonen of waarbij andere vormen van hulp onvoldoende zijn gebleken'. Deze jongeren hebben veelal ernstige gedrags- of emotionele problemen, psychische stoornissen, of andere complexe uitdagingen die hun veiligheid, welzijn en ontwikkeling in gevaar brengen. In de opvang binnen de gesloten jeugdhulp krijgen jongeren een verblijfplaats aangeboden waar zij worden gemonitord, ondersteund en begeleid door hulpverleners.

De Tweede Kamer heeft unaniem in een motie<sup>1</sup> aan de regering gevraagd te komen met een plan om te stoppen met gesloten jeugdhulp. In reactie hierop heeft de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) in een brief aan de Tweede Kamer geformuleerd dat jeugdigen die veiligheid en bescherming nodig hebben met complexe en meervoudige problemen, de best passende zorg krijgen, inclusief onderwijs. Langs twee sporen wil de staatssecretaris het huidige systeem wijzigen:

1. Het eerste spoor voorziet in de afbouw van de grootschalige gesloten jeugdhulpinstellingen en de ombouw naar kleinschalige voorzieningen die veiligheid en bescherming bieden.
2. Het tweede spoor heeft als eindstation om op nul gesloten plaatsingen uit te komen. Het doel is om in 2030 zo dicht mogelijk bij dat eindstation te komen.

## Doel en onderzoeksvragen

Het doel van de voorliggende verkenning is om duidelijkheid te krijgen in de kosten van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp en het bijbehorende onderwijs. De af- en ombouw heeft namelijk financiële impact voor de betrokken instellingen en brengt risico's met zich mee voor de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. Dit vraagt om een gedragen inzicht als bouwsteen om op voort te bouwen.

Belangrijke onderdelen zijn:

1. Een analyse van de eenmalige frictiekosten van de af- en ombouw.
2. Een raming van de incidentele kosten van de op te bouwen alternatieve vormen van onderwijs en zorg (ambulant en verblijf) voor de doelgroep die nu/tot voor kort in de grootschalige gesloten jeugdhulp terecht komt.
3. Een raming van de structurele kosten van de op te bouwen of reeds opgebouwde alternatieve vormen van onderwijs en zorg (ambulant en verblijf) voor de doelgroep die nu/tot voor kort in de grootschalige gesloten jeugdhulp terecht komt.
4. Een analyse van de structurele besparingen in de gesloten jeugdhulp en het residentiële onderwijs als gevolg van de reductie van het aantal plekken.

## Leeswijzer

De rapportage is gebaseerd op de informatiepositie van de instellingen. Data vanuit de gemeenten of andere betrokkenen zijn hierin niet meegenomen. Dit betekent dat uitkomsten nog kunnen wijzigen. Denk hierbij aan uitkomsten rond de capaciteit en de vormen waarin zorg wordt aangeboden. Voorliggend onderzoek geeft daarmee een eerste beeld.

Dit hoofdstuk beschrijft de inleiding, onderzoeksvragen, aanpak en het resultaat van de verkenning. Hoofdstuk 2 geeft meer inzicht in de transformatie van de instellingen. Hoofdstuk 3 toont de bevindingen bij de incidentele kosten van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Hoofdstuk 4 toont de observaties bij de kosten van de alternatieven. In hoofdstuk 5 zijn aanbevelingen opgenomen.

<sup>1</sup> Kamerstukken II, 35925 XVI, nr. 119.

# De analyse is uitgevoerd in nauwe afstemming met de betrokkenen. De uitkomsten van het onderzoek zijn gebaseerd op de informatie die is opgehaald bij en gevalideerd met de instellingen.

## De gehanteerde aanpak.

In het proces is een aantal heldere stappen doorlopen, waarbij in elke stap dataverzameling, documentonderzoek, interviewafname en workshops de terugkerende activiteiten zijn geweest. De uitkomsten van elke stap zijn gevalideerd, alvorens de nieuwe fase van start ging. De aanpak bestaat op hoofdlijnen uit vijf stappen:

### Stap 1. Een goede start

- In de eerste stap van de verkenning is het project opgestart met de opdrachtgever en de werkgroep. De werkgroep bestaat uit een brede samenstelling van vertegenwoordigers van VWS, de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), Jeugdzorg NL, gemeenten en instellingen. Het resultaat van deze stap is een afgestemde projectstructuur, een definitief plan van aanpak en de afstemming van de scope van de verkenning.
- Het plan van aanpak is o.b.v. de verkenning/start van het project aangepast. Waar in eerste instantie het plan van aanpak gericht was op dataverzameling bij zowel gemeenten als instellingen, is de aanpak aangepast in overleg met de werkgroep. Gezamenlijk is geconcludeerd dat de betrokken instellingen de bron moeten zijn van de informatie voor het onderzoek. Het plan van aanpak is hierop aangepast en heeft zich gericht op dataverzameling bij de tien betrokken instellingen.

### Stap 2. Opstellen dataformat

- Het dataformat is gebruikt om informatie op te halen bij de instellingen. In co-creatie en nauwe afstemming met de werkgroep is het dataformat opgesteld. Hierna is het dataformat getoetst met een aantal instellingen en gemeenten op herkenbaarheid en bruikbaarheid. Hiermee is geborgd dat de parameters en definities aansluiten bij de praktijk en door de instellingen worden herkend.

### Stap 3. Verzamelen informatie

- De uitgangspositie voor de dataverzameling is de aanwezige kennis en informatiepositie bij de instellingen. Instellingen baseren zich deels op aanwezige plannen. Hierbij tekenen we op dat plannen nog kunnen wijzigen met bijbehorende impact op kosten (zowel verlagend als verhogend).
- De dataformats zijn met de instellingen gedeeld en geïntroduceerd tijdens webinars. Aanvullend hebben individuele gesprekken met de instellingen plaatsgevonden waarin vragen van de instellingen zijn beantwoord. Dit heeft geleid tot een eerste data-aanlevering. Deze data-aanlevering is ter validatie met elke instelling individueel besproken. In enkele gevallen heeft dit geleid tot een aangepaste data-aanlevering door de instelling aan het onderzoeksteam.

### Stap 4. Analyseren informatie

- De gevalideerde dataset vormt de basis voor de uitkomsten zoals opgenomen in de rapportage (stap 5). De uitkomsten zijn in een werksessie en in individuele interviews met de instellingen besproken, gevalideerd en verrijkt.

### Stap 5. Rapporteren

- De eindresultaten uit de voorgaande stappen zijn vastgelegd in voorliggende rapportage.

## De analyse is uitgevoerd in nauwe afstemming met de opdrachtgever, de werkgroep en de diverse instellingen.

- De werkgroep bestaat uit een brede samenstelling van vertegenwoordigers van VWS als opdrachtgever, de VNG, Jeugdzorg NL, gemeenten en instellingen. De werkgroep heeft een meningsvormende en adviserende rol vervuld ten aanzien van o.a. het vaststellen van de scope, de reikwijdte, de diepgang en de gemaakte keuzes gedurende de analyse.
- Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is betrokken geweest bij het vormgeven van de aanpak op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op Onderwijs. De aanpak is afgestemd en bijgesteld in overleg met OCW.
- De instellingen bestaan uit de tien instellingen die momenteel binnen Nederland JeugdzorgPlus aanbieden. De tien instellingen zijn Almata, Elker, iHUB, Jeugdhulp Friesland, Level, Parlan, Pluryn, Schakenbosch, Via Jeugd en Vigo. De instellingen hebben de data aangeleverd zoals gehanteerd in deze verkenning en zijn beschikbaar geweest voor werksessies en interviews om aangeleverde data nader te duiden en toe te lichten.
- KPMG heeft gebruikgemaakt van bestaande en door de instellingen aangeleverde data. De rol van KPMG was om deze te interpreteren, rangschikken, analyseren en te valideren met betrokkenen.
- Vanaf de start van de analyse is er gekozen voor nauwe afstemming en brede betrokkenheid van diverse actoren en om informatie bottom-up op te halen bij de betrokken instellingen. Hierdoor is de aanwezige kennis zo veel mogelijk benut. Door gebruik te maken van verschillende werkvormen en het werken met heldere definities is er ruim aandacht geweest voor het objectiveren en met elkaar in perspectief plaatsen van de beelden vanuit de diverse instellingen.

# De onderzoeksvragen zijn leidend geweest gedurende het onderzoek. De mate waarin beantwoording mogelijk was is verschillend gebleken.

**De voorliggende rapportage is het resultaat van de uitgevoerde analyse zoals beschreven op de vorige pagina. Op deze pagina wordt omschreven in welke mate het mogelijk is gebleken om de onderzoeksvragen te beantwoorden.**

Gedurende het proces was er vanuit de instellingen grote bereidheid om mee te werken, mee te denken en input te leveren. Tegelijkertijd bleek informatie nog niet volledig voorhanden. De instellingen geven aan een gedegen inzicht te hebben in de frictiekosten van om- en afbouw voor de korte termijn, ook omdat deze deels al gerealiseerd zijn. Ten aanzien van de op te bouwen alternatieve vormen van zorg hebben instellingen eerste beelden kunnen delen. Hierbij geldt dat een aantal instellingen in een verder stadium is dan andere. Ook geven instellingen aan dat plannen nog kunnen wijzigen. Dit is mede ingegeven door het feit dat er regionale verschillen bestaan in de mate waarin er een gedragen perspectief is uitgewerkt ten aanzien van het toekomstige zorgaanbod. Zodoende zijn er ook verschillen tussen instellingen, een aantal instellingen is namelijk verder in de transformatie en heeft een scherper beeld van de bijbehorende kosten. Deze onderlinge verschillen verklaren de mate waarin en het detailniveau waarop de onderzoeksvragen beantwoord konden worden.

Hierbij zijn wij (KPMG), op basis van de gesprekken met de betrokkenen, ervan overtuigd dat de informatiepositie van elk van de instellingen op dit moment het maximaal haalbare is.

**De beelden/informatiepositie van de instellingen vormen het uitgangspunt bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen. De inzichten uit deze verkenning bieden daarmee een fundament om op door te bouwen en om van te leren.**

**Onderzoeksvraag 1: Een analyse van de eenmalige frictiekosten van de af- en ombouw.**

De gekozen structuur en samenstelling van de kostencomponenten wordt herkend door de instellingen. De instellingen hebben veelal inzicht in de omvang van de eenmalige frictiekosten van de af- en ombouw. Deels zijn kosten ook al gerealiseerd en gefinancierd omdat instellingen al zijn begonnen met ofwel de transformatie ofwel de capaciteit af- en ombouw. Tegelijkertijd geeft een aantal betrokkenen aan dat de ambitie en de bijbehorende transformatie voor de lange termijn in de regio's nog veelal onzeker is. Onderzoeksvraag 1 wordt behandeld in hoofdstuk 3.

**Onderzoeksvraag 2: Een raming van de incidentele kosten van de op te bouwen alternatieve vormen van onderwijs en zorg (ambulant en verblijf) voor de doelgroep die nu/tot voor kort in de grootschalige gesloten jeugdhulp terecht komt.**

Voorliggende analyse biedt inzicht in de eerste denkbare van de instellingen op de verschillende op te bouwen alternatieve vormen van zorg en de verdeling van de doelgroep naar deze varianten.

Het is op basis van de gekozen aanpak niet mogelijk gebleken om tot een betrouwbare raming te komen van de incidentele kosten van onderwijs en op te bouwen varianten bij de verschillende instellingen. Het toekomstige concept van de alternatieve varianten is nog beperkt vormgegeven en/of financieel doorgerekend. Dit beperkt het verkrijgen van inzicht in de incidentele kosten die samenhangen met de opbouw van alternatieven en onderwijs vanuit de tien verschillende instellingen. Onderzoeksvraag 2 wordt behandeld in hoofdstuk 4.

**Onderzoeksvraag 3: Een raming van de structurele kosten van de op te bouwen of reeds opgebouwde alternatieve vormen van onderwijs en zorg (ambulant en verblijf) voor de doelgroep die nu/tot voor kort in de grootschalige gesloten jeugdhulp terecht komt.**

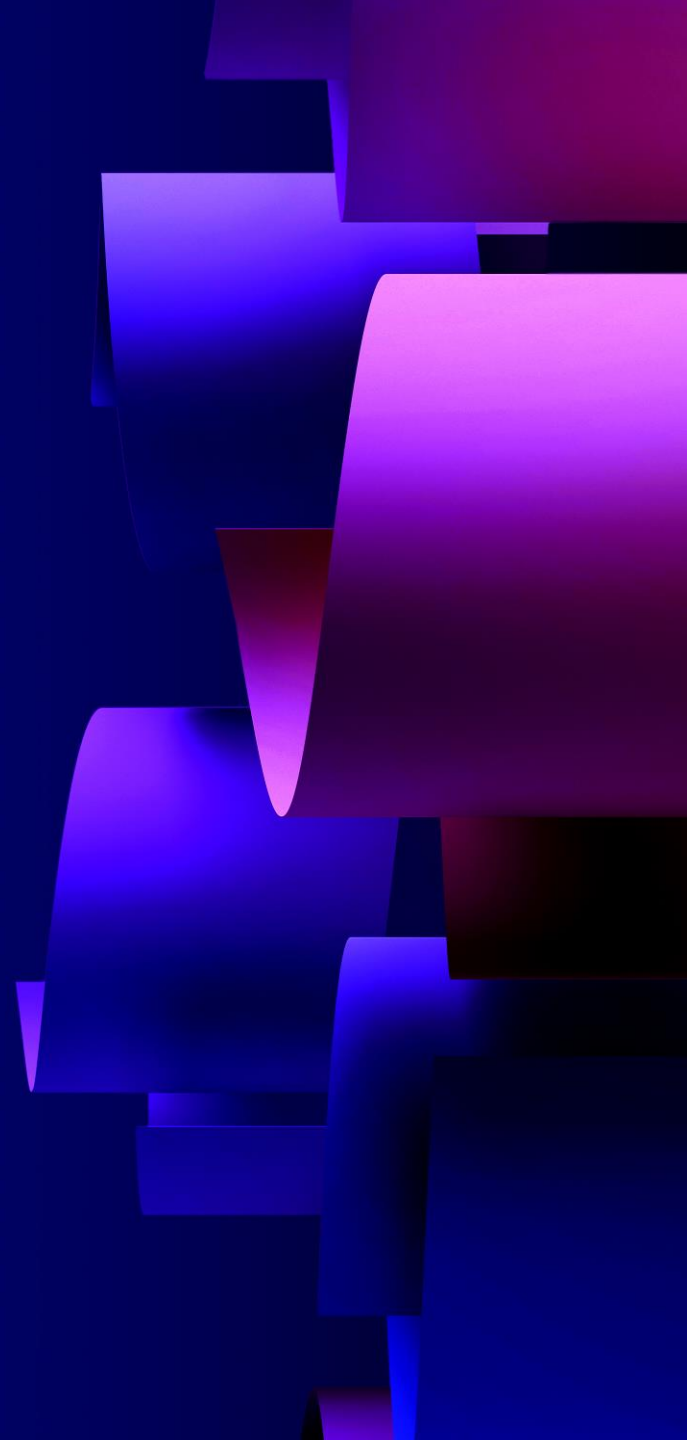
Voorliggende analyse geeft een indruk van de alternatieve varianten evenals een inschatting van de aantallen. Dit kan dienen als startpunt om op door te bouwen. Het geeft inzicht in de denkbare van de instellingen op de verschillende alternatieve vormen van zorg en de verdeling van de doelgroep naar deze varianten. Een opgave van kostprijzen per variant vormt een eerste indruk van de structurele kosten. Betrokkenen geven aan dat de opgaven met onzekerheden zijn omgeven. Zo is er nog veel onduidelijk over de wenselijke/noodzakelijke capaciteit richting de toekomst. Het is daarmee niet mogelijk gebleken om tot een betrouwbare raming te komen van de structurele kosten van de op te bouwen varianten. Onderzoeksvraag 3 wordt behandeld in hoofdstuk 4.

**Onderzoeksvraag 4: Een analyse van de structurele besparingen in de gesloten jeugdhulp en het residentiële onderwijs als gevolg van de reductie van het aantal plekken.**

Om te komen tot een raming van de structurele kosten (besparingen of verhogingen) is een betrouwbaar beeld van de kosten en de capaciteit van de op te bouwen alternatieve vormen vereist. Dit is niet mogelijk gebleken (zie ook de opmerkingen bij vraag 3). Bij een aantal betrokkenen is wel de verwachting uitgesproken dat de kosten van een aantal toekomstige varianten hoger zullen liggen in vergelijking met de huidige opzet. Dit is met name het geval bij de residentiële vormen.

**2**

# Zicht op de transformatie



# Het aantal plekken gesloten jeugdhulp is het vertrekpunt voor de analyse.

**Om tot een raming te komen van de kosten van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp is in kaart gebracht op hoeveel plekken JeugdzorgPlus de transformatie betrekking heeft (het vertrekpunt).**

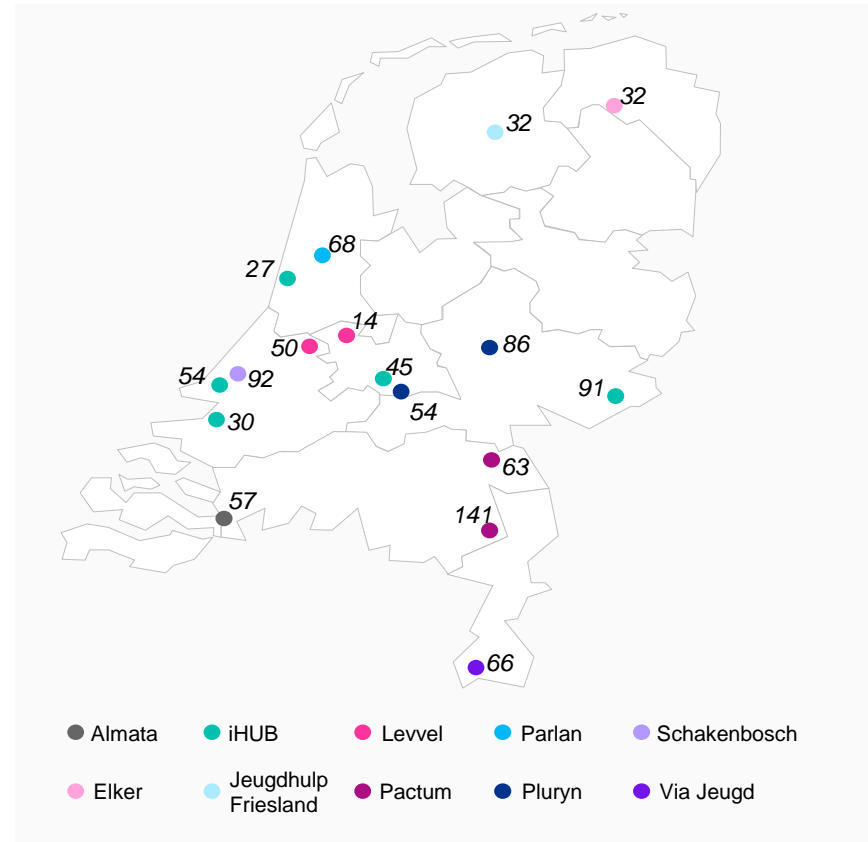
De instellingen ontwikkelen plannen voor de af- en ombouw van grootschalige gesloten jeugdhulp en de opbouw van alternatieve zorgvormen. De plannen voor de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp en de opbouw van alternatieven vindt plaats in de regio, in interactie tussen gemeenten, instellingen, professionals, en andere betrokken partijen.

Het stadium van de plannen van de instellingen verschilt per instelling; enkele instellingen hebben de transitie al (grotendeels) doorgevoerd, waar andere instellingen zich momenteel nog in een verkennende fase bevinden. Hierbij dienen afspraken met de regio's nog gemaakt worden.

Dit verschil betekent ook dat de startdatum en tussentijdse mijlpalen van de transitie onderling verschillen. Om een zo volledig mogelijk inzicht te geven in de kosten is hierop aangesloten, waarbij de meeste instellingen rond 2020 zijn begonnen<sup>1</sup>. Naast de tijdsspanne verschilt ook de inhoudelijke veranderopgave. Zo verschilt het aantal locaties, het aantal plekken en het aantal gemeenten waar de instellingen mee samenwerken.

**Het totaal aantal te transformeren plekken is 1.002<sup>2</sup>.**

Instellingen hebben 1.002<sup>2</sup> plekken opgegeven zoals te zien is in naastgelegen figuur<sup>3</sup>. In totaal gaat het over zeventien<sup>4</sup> grootschalige gesloten-jeugdhulplocaties bij de tien instellingen die grootschalige gesloten jeugdhulp aanbieden en waarvoor plannen zijn gemaakt in het kader van de transitie voor de af- en ombouw van de gesloten jeugdhulp.



Figuur 1. Aantal plekken grootschalige gesloten jeugdhulp per locatie

<sup>1</sup> Tegelijkertijd zijn er uitzonderingen. Zo is één instelling in 2014 een transitie gestart vanwege een structureel bezettingsprobleem. De plekken en kosten tussen 2014 en 2020 zijn buiten scope geplaatst van voorliggende verkenning, gezien het tijdsvlak en de aanleiding. Verder geldt dat één instelling de transitie is gestart in 2019, deze plekken en kosten zijn wel onderdeel van deze verkenning.

<sup>2</sup> Dit aantal is opgegeven t.b.v. voorliggende rapportage. Een een-op-eenvergelijking met eerdere rapportages waarin de JeugdzorgPlus-capaciteit in kaart is gebracht, is niet mogelijk. Voornaamste oorzaken zijn i) het aantal locaties dat meegenomen wordt en ii) het gehanteerde ijkmoment.

<sup>3</sup> Het meetmoment wijkt af van eerdere studies, zodoende is een een-op-eenaansluiting niet goed mogelijk.

<sup>4</sup> In eerdere jaren zijn er al JeugdzorgPlus-locaties gesloten. Deze zijn niet meegenomen in voorliggende verkenning omdat deze geen verband hebben met de transitie die is ingezet n.a.v. de motie.



# De instellingen hebben op de korte termijn een goed beeld bij de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp en de opbouw van alternatieve zorgvormen op de korte termijn.

## Op de korte termijn hebben de instellingen een goed beeld bij de transformatie.

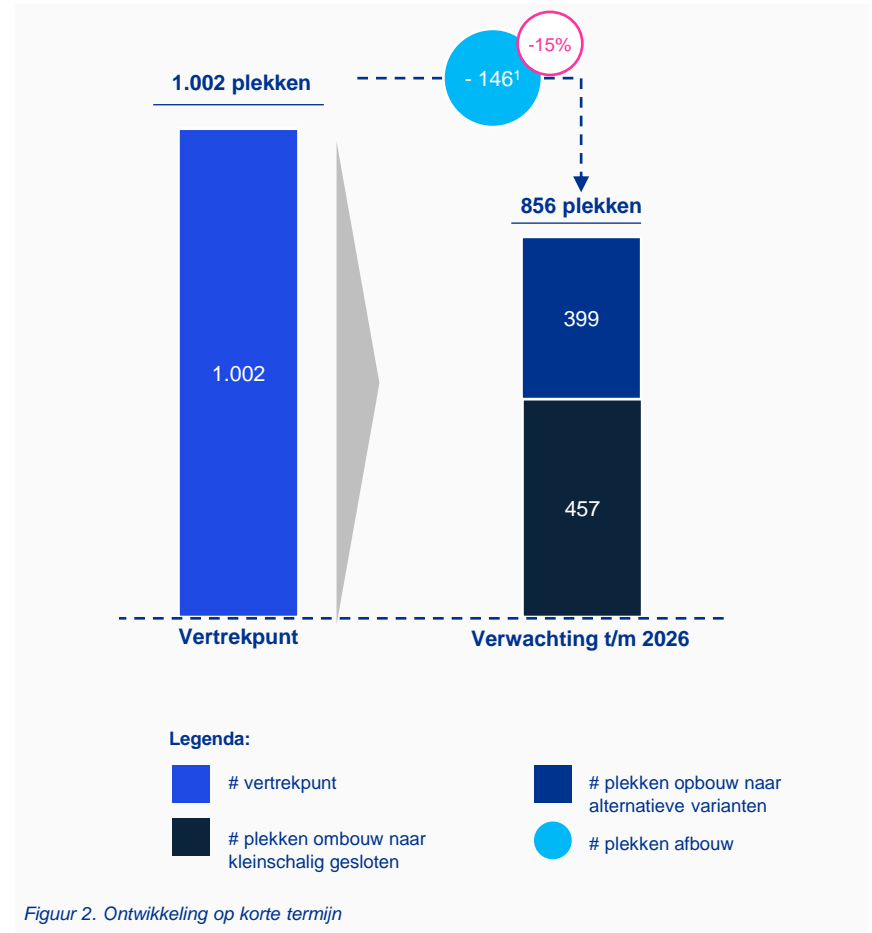
De instellingen en regio's hebben alle hun eigen veranderagenda. Een overeenkomst tussen de instellingen is dat op korte termijn instellingen een beeld hebben bij de veranderingen die zij aan het doorvoeren zijn of willen/gaan doorvoeren.

De jaartallen/mijlpalen waarin de gewenste veranderingen worden gerealiseerd verschillen en zijn niet aan één peildatum te koppelen. Daarnaast staat de transitie hierna niet stil, het is een proces dat (continu) in beweging is en waarbij instellingen o.b.v. ervaringen leren en bijstellen.

Er wordt aangesloten bij de inzichten van de instellingen. Hierbij is het doel om grootschalige gesloten jeugdhulp af te bouwen, om te bouwen naar kleinschalige gesloten jeugdhulp en/of andere varianten jeugdhulp op te bouwen.

- **Ombouw** is het aantal plekken dat wordt omgebouwd naar kleinschalige gesloten voorzieningen, al dan niet op verschillende locaties.
- **Opbouw** is het aantal plekken in alternatieve zorgvormen (niet zijnde kleinschalig gesloten).
- **Afbouw**<sup>1</sup> betreft het aantal plekken dat niet wordt om- of opgebouwd en dus staat voor de krimp. Er is al langer sprake van een dalende trend in het aantal gesloten jeugdhulpplaatsen. De aanname is dat deze jongeren elders zorg ontvangen, dit is voor instellingen echter niet goed inzichtelijk te maken.

De huidige (transformatie)plannen lopen tot en met circa 2026. Binnen deze termijn verwachten instellingen dat grootschalige gesloten jeugdhulp veelal wordt omgebouwd (457 plekken), alternatieven (zowel residentieel als ambulante) worden opgebouwd (399 plekken), en plekken worden afgebouwd (146 plekken<sup>1</sup>). In totaal neemt het aantal plekken binnen de tien instellingen voor deze doelgroep met 15% af. De figuur hiernaast laat een verplaatsing zien voor de doelgroep naar kleinschalige gesloten locaties en alternatieve vormen. Op de volgende pagina is het aantal plekken nader uitgewerkt.



Figuur 2. Ontwikkeling op korte termijn

<sup>1</sup> Het aantal plekken afbouw is het netto-effect: aantal plekken grootschalige gesloten jeugdhulp voorafgaand aan de transitie – aantal plekken dat wordt omgebouwd – aantal plekken dat wordt opgebouwd – aantal plekken ambulante.

# De instellingen hebben op de korte termijn een goed beeld bij de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp en de opbouw van alternatief zorgaanbod op de korte termijn.

Er zijn verschillende zorgvarianten die op de korte termijn worden gerealiseerd als alternatief voor de grootschalige gesloten jeugdhulp. Op hoofdlijnen zijn de varianten geïnventariseerd en is er een beeld bij de verdeling.

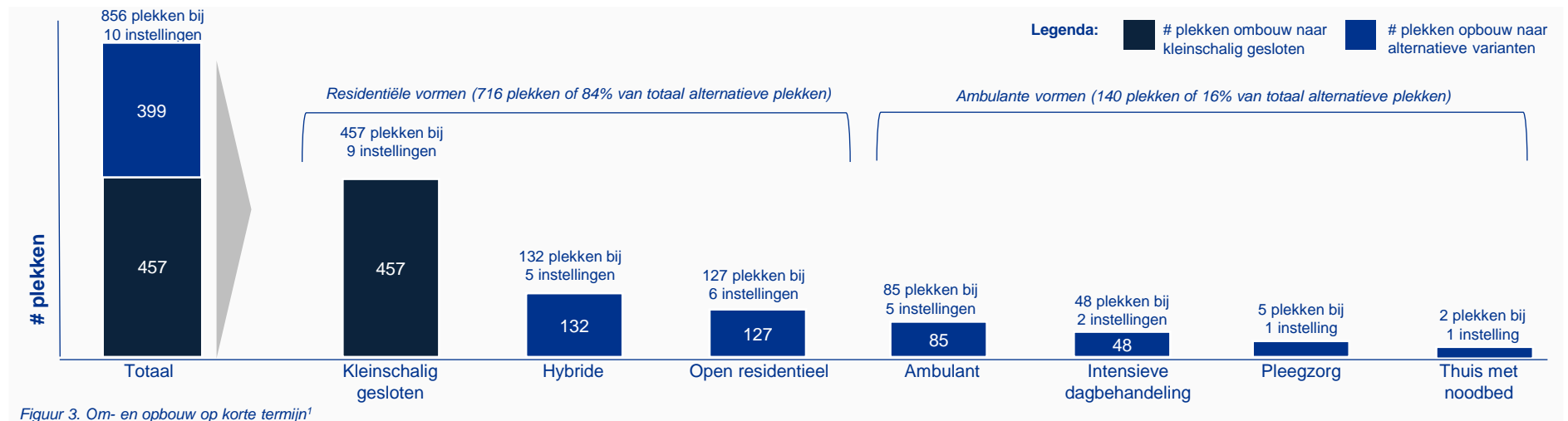
In totaal worden er 856 plekken om- of opgebouwd. De alternatieve varianten zijn samen met de instellingen in kaart gebracht. Een beschrijving hiervan is opgenomen in bijlage D. Instellingen geven aan dat de manier waarop het toekomstige zorgaanbod zal worden ingevuld nog niet volledig is uitgedacht en/of dat men nog lerende is wat voor welke doelgroep werkt in de praktijk. Binnen elke variant verschilt de invulling, mede veroorzaakt door verschillen in visie en doelgroep. Zo zullen bijvoorbeeld groeps grootte en de inzet van begeleiding verschillen bij een kleinschalige gesloten locatie of hybride variant. Dit biedt de mogelijkheid voor instellingen om van elkaar te leren.

Onderstaande grafiek maakt inzichtelijk in welke mix de plekken om- of opgebouwd worden (# plekken per variant) en hoeveel instellingen een dergelijke variant voorzien (bij x instellingen) op de korte termijn.

- Er wordt veelal ingezet (84%) op residentiële varianten als alternatief. Bij de

residentiële zorgvarianten verblijven de jongeren in een tehuis of instelling. Vanuit het tehuis of instelling wordt de zorg aangeboden. De varianten die in het onderzoek zijn geïdentificeerd als alternatief voor grootschalige gesloten jeugdhulp zijn kleinschalig gesloten, hybride, en open residentieel. Kleinschalige gesloten jeugdhulp is het alternatief waarvan de meeste plekken (457) worden gerealiseerd bij negen van de tien instellingen.

- Ambulante zorgvarianten (16%) zijn varianten waarbij de jongeren in een thuisomgeving verblijven. De varianten die zijn geïdentificeerd in het onderzoek zijn ambulante, intensieve dagbehandeling, thuis met noodbed en pleegzorg. De ambulante varianten worden bij slechts enkele instellingen als alternatief genoemd. Zo wordt bijvoorbeeld thuis met noodbed op korte termijn veelal niet als alternatief gezien voor deze doelgroep, waar instellingen aangeven op de lange termijn hier wel over na te denken.
- Een verdere uitwerking van plannen door de regio's en instellingen zal leiden tot een scherper beeld, waarbij inzichten zullen blijven veranderen als gevolg van opgedane lessen en ervaringen in de praktijk.



Figuur 3. Om- en opbouw op korte termijn<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dit aantal is opgegeven ten behoeve van voorliggende rapportage. Een een-op-een vergelijking met eerdere rapportages waarin de JeugdzorgPlus-capaciteit in kaart is gebracht, is niet mogelijk. Voornaamste oorzaken zijn i) het aantal locaties dat meegenomen wordt en ii) het gehanteerde ijkmoment.

# De doorontwikkeling van het zorgaanbod voor de lange termijn moet nog plaatsvinden en is nog beperkt onderdeel van gesprek in de regio's.

## Voor de langere termijn is het zorgaanbod veelal nog niet volledig uitgewerkt.

Betrokkenen geven aan dat plannen op de korte termijn veelal zijn afgestemd, op de lange termijn is er vaak nog geen duidelijkheid over de capaciteitsbehoefte en het zorgaanbod. De veranderplannen van de instellingen zijn afhankelijk van bovenregionale afspraken/plannen en de ontwikkeling van de zorgzwaarte van de doelgroep. Het ontbreken van duidelijkheid op de gewenste capaciteit en in welke vorm (vanuit instellingen en regio's/gemeenten en mogelijk landelijk) bemoeilijkt het (in de toekomst) komen tot afspraken en/of contractering.

Er zijn vanuit de instellingen verschillende beelden bij de haalbaarheid van het beoogde einddoel (nul gesloten plekken). De plannen en gesprekken bij instellingen over dit beoogde einddoel worden veelal niet gevoerd. Zodoende lijkt er geen aansluiting te zijn tussen het beoogde einddoel en de praktijk.

## De regie op de transformatie van onderwijs verschilt en is veelal afhankelijk van de vraag of de instelling zelf of een partner het onderwijs verzorgt. Instellingen die zelf onderwijs aanbieden, ervaren het proces om gezamenlijk te komen tot een nieuw onderwijsaanbod als uitdagend.

Er is een verschil zichtbaar tussen de instellingen die zelf onderwijs aanbieden en instellingen waarbij samenwerkingspartners aan de lat staan voor het onderwijsaanbod:

- **Instellingen waarbij samenwerkingspartners onderwijs aanbieden.** Instellingen die zelf geen onderwijs aanbieden geven aan niet de regie te hebben over de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, en zijn volgend. Voor de betreffende jongeren zal door de samenwerkingspartner onderwijs worden aangeboden. Hierbij kan de locatie van onderwijs voor de jongeren worden aangepast omdat de instelling de jongeren op een andere locatie zorg zal aanbieden.
- **Instellingen die zelf onderwijs aanbieden.** De afname van het aantal jongeren op de grootschalige gesloten-jeugdhulplocaties zorgt direct voor een afname van het aantal jongeren dat onderwijs krijgt op de locaties. Onderwijs wordt veelal P\*Q gefinancierd. Dit zorgt bij de betreffende instellingen voor een dekingsprobleem. De instellingen die onderwijs aanbieden, ontwikkelen alternatieven voor onderwijs. Zo ontwikkelt een van de instellingen een concept genaamd 'School to Care', waarbij in het dagprogramma zorg en onderwijs samenkomen. Een van de

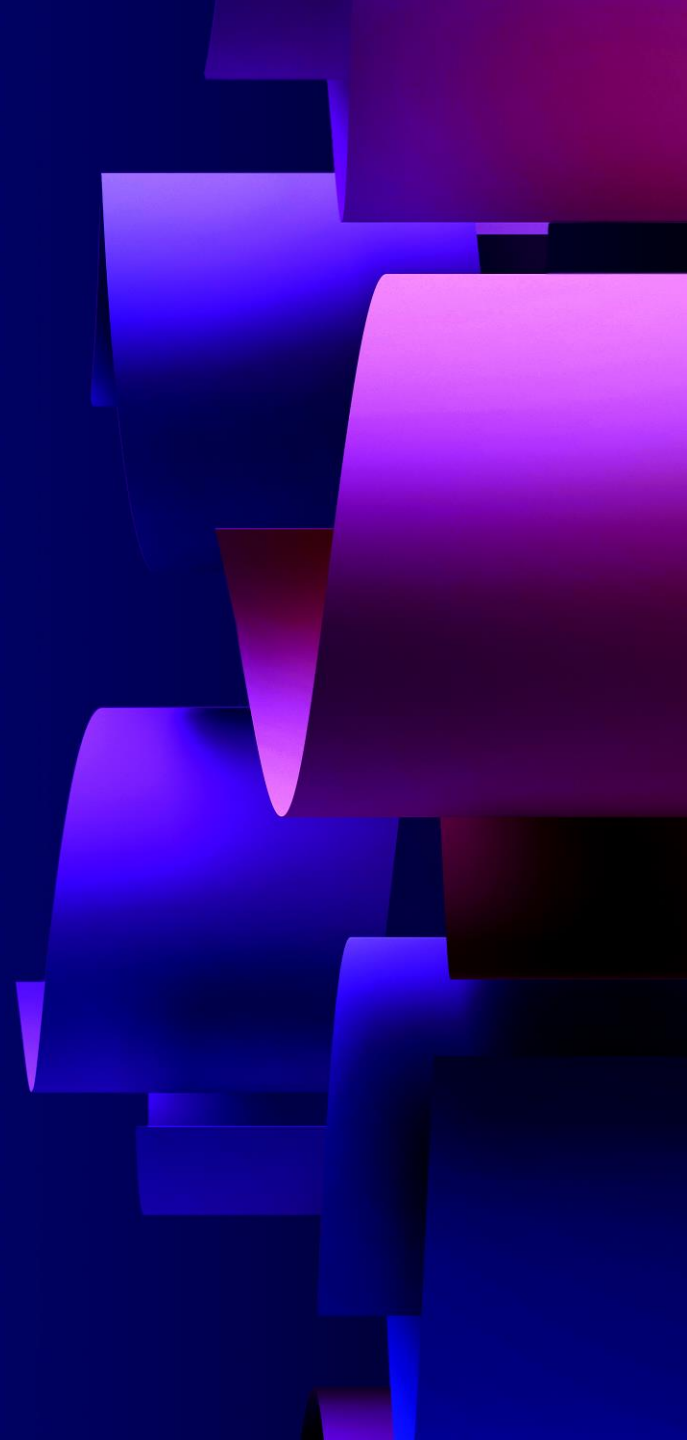
doelstellingen hierbij is om de jongeren zo veel mogelijk thuis te laten verblijven. Onderwijs en zorg zijn twee verschillende financieringsstromen. Het anders organiseren van Onderwijs brengt uitdagingen met zich mee, omdat hierin onderwijs en zorg samenkomen. Het anders aanbieden van Onderwijs vereist een integrale samenwerking of koppeling tussen instellingen, gemeenten en OCW.

## Aanvullende beelden vanuit de gesprekken met de instellingen

- **Instellingen wachten op meer duidelijkheid. Tegelijkertijd is er kennis en ervaring opgedaan waar op voortgebouwd kan worden.** Een aantal instellingen geeft aan onduidelijkheid te ervaren ten aanzien van de wenselijke/noodzakelijke capaciteit en de invulling van de zorgvarianten in de toekomst binnen de regio. Instellingen geven aan niet tot plannen of schattingen te kunnen komen doordat er onduidelijkheid bestaat over de gewenste capaciteit. Tegelijkertijd laat zich dit lastig verhouden tot de kennis en ervaring die inmiddels al wel is opgedaan en de ontwikkelingen die andere instellingen wel doorvoeren. Zo is een aantal instellingen al ver gevorderd of heeft grootschalige gesloten jeugdhulp afgebouwd en/of omgebouwd naar alternatieven. Deze ervaringen worden beperkt gedeeld en als uitgangspunt/baseline gehanteerd om versnelling aan te brengen bij andere instellingen en om van elkaar te kunnen leren.
- **Bij een gedeelte van de instellingen bestaat onzekerheid over de werking/ invulling van bepaalde alternatieve zorgvarianten, waardoor een doorrekening veelal ontbreekt. Tegelijkertijd zijn de bouwblokken wel bekend.** Het concept van de nieuwe varianten is veelal nog beperkt uitgewerkt of nog niet financieel vertaald. Betrokkenen geven aan dat het zoeken is naar goede alternatieven voor de huidige doelgroep. Zo is er een pilot geweest waarin aan de doelgroep op een andere manier zorg wordt verleend, maar deze heeft niet het beoogde resultaat gehad. Ook zijn er verschillende beelden tussen de instellingen over het aanbieden van ambulante zorgvarianten voor deze doelgroep. Ondanks deze 'zoektocht' zou meer inzicht in de kosten van alternatieven mogelijk kunnen zijn. Zo zijn andere instellingen al verder in de transitie en hebben zij ervaringen opgedaan met andere varianten. De bouwblokken en ingrediënten (denk aan functiemix, groeps grootte, werkbare huisvesting, etc.) zijn bekend, waardoor een raming mogelijk moet zijn, bijvoorbeeld in scenario's of bandbreedtes en/of gebruikmakend van ervaringen bij anderen.

**3**

**Kosten af- en  
ombouw gesloten  
jeugdhulp**



# De incidentele kosten voor de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp zijn veelal bekend.

## De raming van frictiekosten van de af- en ombouw betreffen de eenmalige kosten die de instellingen in beeld hebben als gevolg van de af- en ombouw.

Om tot een raming te komen van de eenmalige frictiekosten van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp zijn definities opgesteld. Deze definities zijn afgestemd met de betrokkenen en hebben tot doel om met input te werken met een vergelijkbare reikwijdte aan kosten. De gehanteerde definities van de eenmalige frictiekosten van de af- en ombouw zijn opgenomen in bijlage B. Samengevat betreft dit de volgende kosten:

- **Er zijn eenmalige kosten die samenhangen met leegstand en sluiting.** Denk hierbij aan projectkosten, kosten van (gedeeltelijke) leegstand gedurende de afbouw door verlaging van de instroom en het openhouden van halfflege groepen, de extra kosten ten opzichte van de reguliere inzet van tijdelijke externe inhuur, mobiliteitskosten en omscholingskosten personeel, de kosten van het afbouwen van vastgoed, en de kosten van het aanpassen van de overhead.
- **Er zijn eenmalige kosten die samenhangen met ombouw.** Denk hierbij aan projectkosten, ombouwkosten, verhuiskosten, kosten van tijdelijke leegstand tijdens de verbouwing of omdat groepen op de om- of opgebouwde locatie langzaam worden gevuld.
- **Opbrengsten.** In het onderzoek zijn de opbrengsten uit verkoop en andere opbrengsten die samenhangen met de transitie uitgevraagd. Bij 'andere opbrengsten' geven instellingen veelal aan dat dit opbrengsten uit SPUK-middelen zijn. Onder 'andere opbrengsten' vallen ook eerdere bijdragen van gemeenten in het kader van continuïteits- en herstelplannen.

## Een groot deel van de eenmalige kosten van af- en ombouw is inzichtelijk gemaakt door de instellingen. De instellingen geven aan behoorlijk goed zicht te hebben op de kosten. Een beperkt deel is nog onbekend (PM<sup>1</sup>).

Betrokkenen geven in gesprekken aan een goede inschatting te kunnen maken voor een groot deel van de kostencategorieën. Dit betreft o.a. de kosten voor leegstand, afbouwkosten vastgoed en ombouwkosten vastgoed. Voor een aantal andere categorieën geven instellingen aan nog geen goede inschatting te kunnen maken, dit is aangegeven met 'PM'. Zodoende zijn de gepresenteerde uitkomsten nog onzeker, ook doordat afstemming met de gemeenten nog niet altijd heeft plaatsgevonden.



Figuur 4. Componenten incidentele kosten af- en ombouw

<sup>1</sup> PM = kosten verwacht, maar nog onbekend.

# De eenmalige kosten voor de af- en ombouw worden geraamd op EUR 125 mln. + PM. Kosten voor leegstand maken ongeveer de helft uit van de totale kosten. Opbrengsten zijn geraamd op EUR 51 mln.

De totale eenmalige kosten voor de af- en ombouw worden door de instellingen gezamenlijk geraamd op EUR 125 mln. Deze raming is exclusief geraamde opbrengsten (waaronder SPUK) van EUR 51 mln. Een deel van de opgaven is PM, waardoor de ramingen in de toekomst hoger zullen zijn.

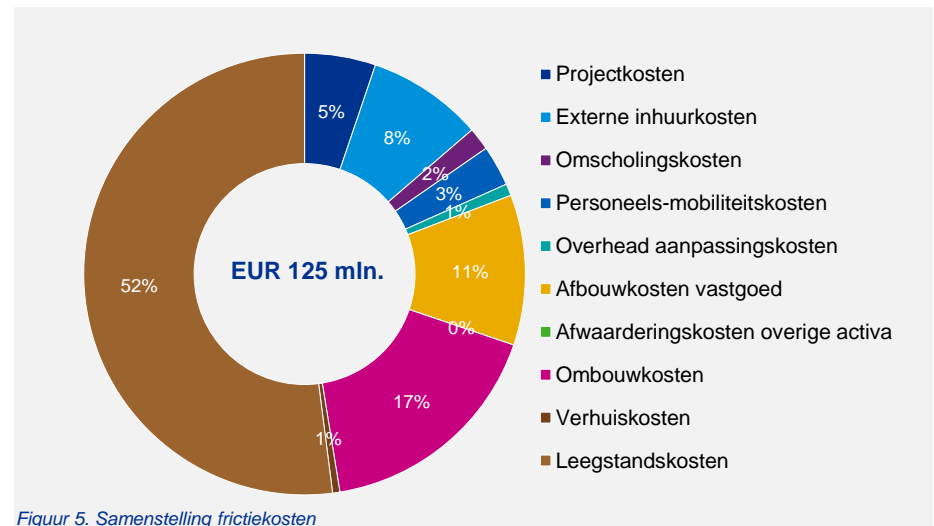
Er is een fors verschil in de bijdrage van de verschillende kostencategorieën aan de eenmalige kosten.

- Een deel van deze frictiekosten is gerealiseerd omdat instellingen al zijn begonnen met de transformatie of al capaciteit hebben afgebouwd. Een aantal andere instellingen is nog minder ver. De inschatting is dat ongeveer de helft van de kosten reeds gerealiseerd is.
- Ongeveer 80% van de totale kosten wordt veroorzaakt door de drie voornaamste categorieën: de leegstandskosten (52%) beslaan ongeveer de helft van de totale kosten, gevolgd door ombouwkosten (17%) en de afbouwkosten vastgoed (11%). De overige kosten (20%) bestaan uit de overige categorieën. Zie figuur 5 voor de procentuele bijdrage van de verschillende kostencategorieën aan het totaal.
- De leegstandskosten verschillen tussen de instellingen onderling. De spreiding wordt met name verklaard door het aantal bedden die werkelijk leegstaan en de periode dat de bedden leegstaan. De mate van sturing en het handelingsperspectief bij de instellingen op het beperken van de leegstand, verschillen.
- De ombouwkosten verschillen tussen de instellingen onderling. De spreiding wordt met name verklaard door de inhoudelijke veranderopgave. Het komt voor dat, wegens een gunstige lay-out van het bestaande pand, groepen kostenefficiënt van elkaar kunnen worden geschieden door middel van het plaatsen van een muur of deur. Hiermee zijn al kleinschalige gesloten plekken te realiseren. Andere instellingen moeten een uitgebreide verbouwing doen om het pand geschikt te maken voor kleinschalige groepen. Zowel de ombouwkosten als afbouwkosten van vastgoed worden veelal gedekt uit opbrengsten (zoals SPUK). Het aanbieden van middelen (zoals SPUK) heeft ertoe geleid dat instellingen ombouwplannen hebben opgesteld en ombouw hebben gerealiseerd of gaan realiseren. De

aangeboden middelen hebben hierin een aanmoedigend effect.

- De ramingen zijn afkomstig van de instellingen o.b.v. de huidige beelden bij de transitie. De omvang van de frictiekosten is afhankelijk van het uiteindelijke verloop van de transitie. Indien plannen worden gewijzigd, zal dit invloed hebben op de kosten.
- De verschillen in de uitgangspositie en veranderopgave maken dat de kostenniveaus tussen de instellingen onderling verschillen. Er zijn meerdere kostendrijvers die de spreiding verklaren. In bijlage C is per kostencomponent een toelichting op de onderlinge verschillen gegeven.

De tabel op de volgende pagina toont de incidentele kosten en opbrengsten van de betrokken instellingen per kostencomponent voor de periode waarvoor kosten zijn opgegeven.



Figuur 5. Samenstelling frictiekosten

# De verschillen in de uitgangspositie en veranderopgave maken dat de kostenniveaus tussen de instellingen onderling verschillen.

Onderstaande tabel toont de incidentele kosten en opbrengsten zoals opgegeven door de betrokken instellingen per component. De verschillen tussen de instellingen worden veelal verklaard door de onderlinge verschillen in transformatieopgave (duur, complexiteit en omvang). De toelichtingen op de verschillen zijn opgenomen in bijlage C.

Enmalige frictiekosten om- en afbouw per instelling (EUR x 1.000, afgerond op tienduizendtallen)												
Instelling	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Transitieperiode <sup>1</sup>	7 jaar	7 jaar	4 jaar	4 jaar	3 jaar	11 jaar	4 jaar	6 jaar	2 jaar	10 jaar		
# Kostencomponent												Totaal
1 Projectkosten	200	360	PM	420	560	3.030	1.570	280	-	350		6.770 + PM
2 Externe inhuurkosten	880	6.960	PM	230	PM	PM	-	-	PM	2.500		10.570 + PM
3 Omscholingskosten	120	400	PM	-	300 + PM	600	180	-	-	490		2.090 + PM
4 Personeels- mobiliteitskosten	-	-	750	490	PM	510	PM	50	1.060	860		3.720 + PM
5 Overhead aanpassingskosten	PM	PM	220	290	PM	-	PM	-	PM	570		1.080 + PM
6 Afbouwkosten vastgoed	-	4.200	800	160	4.190	1.420	2.050	-	-	900		13.720
7 Afwaarderingskosten overige activa	PM	-	-	-	PM	-	PM	-	-	-		0 + PM
8 Ombouwkosten	1.800 + PM	2.020	-	-	5.370	10.090	950	-	-	1.250		21.480 + PM
9 Verhuiskosten	170	60	PM	10	150	-	PM	-	-	280		670 + PM
10 Leegstandskosten	18.790	1.730	1.220 + PM	4.160	2.770	29.500	-	580	100	6.000		64.850 + PM
<b>Totaal kosten</b>	<b>21.960 + PM</b>	<b>15.730 + PM</b>	<b>2.990 + PM</b>	<b>5.760</b>	<b>13.340 + PM</b>	<b>45.150 + PM</b>	<b>4.750 + PM</b>	<b>910<sup>2</sup></b>	<b>1.160</b>	<b>13.200</b>		<b>124.950 + PM</b>
11 Opbrengsten verkoop	-	3.200	-	-	PM	7.500	PM	-	-	4.900		15.600 + PM
12 Opbrengsten andere bronnen/middelen	4.600	2.050	PM	2.460	5.230	13.200	4.570	630	-	3.050		35.790 + PM
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>4.600</b>	<b>5.250</b>	<b>PM</b>	<b>2.460</b>	<b>5.230 + PM</b>	<b>20.700</b>	<b>4.570 + PM</b>	<b>630</b>	<b>-</b>	<b>7.950</b>		<b>51.390 + PM</b>

Figuur 6. Kosten af- en ombouw gesloten jeugdhulp per instelling

<sup>1</sup> De transitieperiode is de periode waarvoor kosten zijn opgegeven en daarmee zijn gerealiseerd en/of waarvoor kosten worden verwacht in relatie tot de transitie.

<sup>2</sup> De instelling heeft aangegeven aanvullend kosten te maken voor CTB's en voorwaardelijke machtigingen als instrumenten gericht op het terugdringen van de instroom. Dit is deels staande organisatie, maar vanwege de opdracht om plaatsingen verder terug te dringen is met de regio's afgesproken om extra hierop in te zetten. De instelling geeft aan hier uniek in te zijn vanwege het grote volume voorwaardelijke machtigingen. Deze kosten zijn niet opgevoerd in bovenstaand overzicht.

- = geen kosten verwacht, PM = kosten verwacht, maar nog onbekend. De gehanteerde definities in voorliggend overzicht zijn anders dan de definities die worden gehanteerd bij het opstellen van maatregelen voor af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Zo zijn de kosten van de transformatie van een bestaand pand meegenomen in bovenstaand overzicht. De kosten voor het bouwen van een nieuwe locatie zijn niet opgenomen.

**4**

**Beelden bij de om-  
en op te bouwen  
varianten**



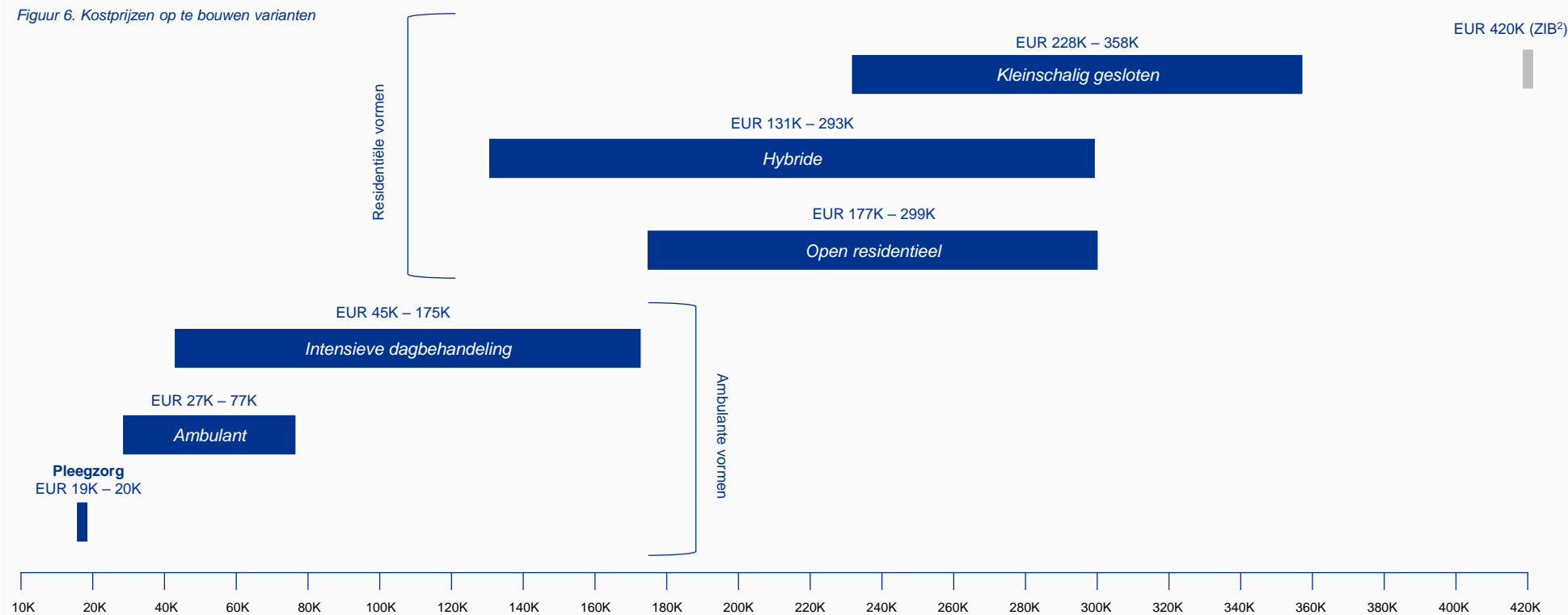


# Een opgave van kostprijzen per variant vormt een eerste indruk van de structurele kosten. Deze opgaven zijn nog wel met forse onzekerheden omgeven.

De contouren van de toekomstige varianten zijn op hoofdlijnen bekend. Een opgave van kostprijzen per op te bouwen variant vormt een eerste indruk van de structurele kosten.

Instellingen hebben beelden bij de alternatieven als vervanging van de grootschalige gesloten jeugdhulp. Een opgave van kostprijzen per variant vormt een eerste indruk van de structurele kosten. Deze gaan nog wijzigen in de toekomst omdat het exacte zorgaanbod voor de doelgroep nog uitgewerkt moet worden en tarieven uiteindelijk afhankelijk zijn van contractering door gemeenten. Onderstaande figuur laat de opgegeven kostprijs per variant in bandbreedte zien<sup>1</sup>. Onderlinge verschillen binnen een variant worden verklaard door verschillen in zorgaanbod tussen instellingen met o.a. verschillen in groepsgrootte en personeelsinzet (ook als gevolg van de doelgroep). Bij een aantal betrokkenen is de verwachting uitgesproken dat de kosten van een aantal toekomstige varianten hoger zullen liggen in vergelijking met de huidige opzet. Dit is met name het geval bij de residentiële vormen.

Figuur 6. Kostprijzen op te bouwen varianten



<sup>1</sup> Er is geen kostenraming voor thuis met noodbed voorhanden.

<sup>2</sup> 'ZIB' staat voor Zeer Intensieve Begeleiding.

# Toelichting op de kostprijzen (1/2)

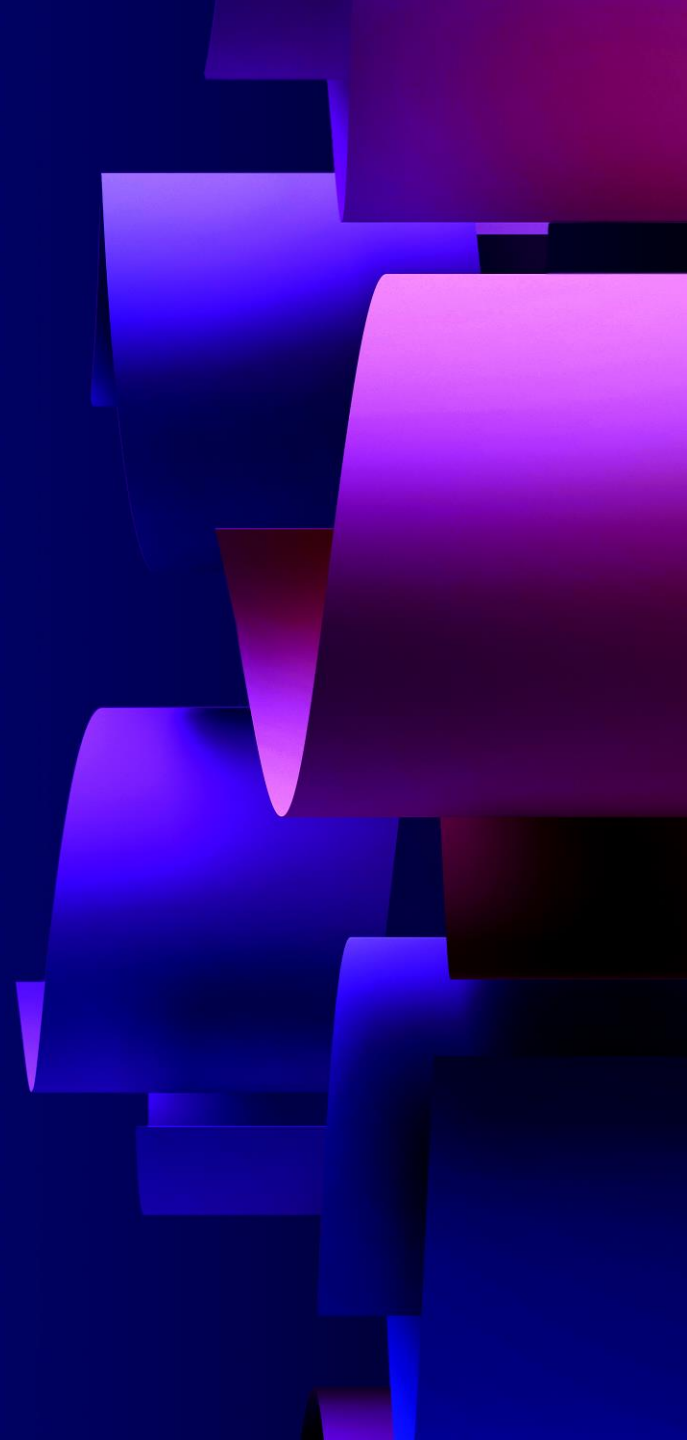
#	Onderdeel	Toelichting
1.	<b>Kleinschalig gesloten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinschalige gesloten jeugdhulp is een vorm van jeugdhulp waarbij jongeren in een gesloten setting in kleinschalige groepen verblijven.</li> <li>• De data zijn afkomstig van negen verschillende instellingen. In totaal worden er op korte termijn 457 plekken kleinschalig gesloten gerealiseerd.</li> <li>• De opgegeven kostprijzen bevinden zich in een bandbreedte van EUR 228K – 358K per plek per jaar. Eén instelling geeft een kostprijs van EUR 420K per plek per jaar aan, dit is voor jongeren die zeer intensieve begeleiding (ZIB) nodig hebben.</li> <li>• De instellingen hanteren een groepsmaat van circa vier/vijf jongeren, de exacte invulling hiervan verschilt onderling.</li> </ul>
2.	<b>Hybride</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een hybride variant is een locatie met openheid en geslotenheid waarbij zowel open jeugdhulp als gesloten jeugdhulp op één locatie wordt aangeboden. De locatie varieert in de mate van openheid en geslotenheid, passend bij de jongere.</li> <li>• De data zijn afkomstig van vijf verschillende instellingen. In totaal worden er op korte termijn 132 hybride plekken gerealiseerd.</li> <li>• De opgegeven kostprijzen bevinden zich in een bandbreedte van EUR 131K – 293K per plek per jaar. Een belangrijke kostendriver is de mate van begeleiding. De mate van begeleiding en intensiteit van de zorg kunnen sterk verschillen, waarbij de ene locatie een hogere mate van geslotenheid hanteert in vergelijking met andere, afhankelijk van de doelgroep. De mate van geslotenheid heeft invloed op de kosten.</li> <li>• Bij de instelling met de maximale kostprijs is er sprake van intensieve (een-op-een)begeleiding. De kostprijs is de prijs die is afgestemd met de gemeenten. Mogelijk is de kostprijs hoger dan de werkelijke kosten, hier is vanuit de huidige kennis van de inrichting van de toekomstige zorgvorm nog geen zicht op.</li> <li>• Bij de instelling met de minimale kostprijs hanteert de instelling een concept waarbij men inzet op openheid (en dus zo min mogelijk vrijheidsbeperking). Daarnaast zijn woningen geclusterd, waardoor medewerkers flexibel kunnen worden ingezet. Door deze twee maatregelen zijn de kosten voor begeleiding beperkt.</li> <li>• De instellingen hanteren een groepsmaat van vier tot zes jongeren per groep.</li> </ul>
3.	<b>Open residentieel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open residentiële jeugdhulp is een vorm van jeugdhulp waarin jeugdigen in een voorziening verblijven met een open setting.</li> <li>• De data zijn afkomstig van zes verschillende instellingen. In totaal worden er op korte termijn 127 open residentiële plekken gerealiseerd.</li> <li>• De opgegeven kostprijzen bevinden zich in een bandbreedte van EUR 177K – 299K per plek per jaar. De onderliggende concepten tussen de instellingen verschillen onderling.</li> <li>• Bij de instelling met de maximale kostprijs is er sprake van intensieve (een-op-een)begeleiding in een huiselijke omgeving. Hierdoor is er in het pand meer ruimte en een hoge mate van begeleiding.</li> <li>• Bij de instelling met de minimale kostprijs geeft men aan dat de groepsmaat sterk van invloed is op de kostprijs. De betreffende instelling werkt met een bandbreedte van EUR 177K – 251K, waarbij het verschil wordt beïnvloed door de groepsmaat. De kostprijs van EUR 177K geldt bij een groepsmaat van zes jongeren. De kostprijs van EUR 251K geldt bij een groepsmaat van vier jongeren.</li> </ul>

## Toelichting op de kostprijzen (2/2)

#	Onderdeel	Toelichting
4.	<b>Ambulant</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ambulant (85 plekken) is een vorm van jeugdhulp waarbij jongeren ondersteuning nodig hebben in de thuissituatie, op school of elders. Deze vorm van jeugdhulp biedt een breed scala aan diensten en interventies die zijn afgestemd op de specifieke behoeften van de jongeren en gezinnen. De jeugdhulp wordt op individueel niveau geleverd.</li><li>De data zijn afkomstig vanuit vijf instellingen. Drie van de vijf instellingen hebben een inschatting kunnen maken van de kostprijs. Twee van de vijf instellingen geven aan nog geen inschatting te kunnen maken van de kostprijs.</li></ul>
5.	<b>Intensieve dagbehandeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Intensieve dagbehandeling (48 plekken) is een zorgvariant waarbij jongeren gedurende de dag intensieve begeleiding, therapie en onderwijs krijgen om hun problemen aan te pakken en te werken aan herstel en waarbij jongeren thuis of in een vergelijkbare thuissituatie wonen.</li><li>De data zijn afkomstig van twee instellingen. Een van de instellingen geeft aan dat intensieve dagbehandelingen vanuit andere locaties als voorbeeld worden gehanteerd, maar dat de exacte invulling/stap naar intensieve dagbehandeling als alternatief voor de doelgroep van grootschalige gesloten nog wordt ingevuld.</li></ul>
6.	<b>Pleegzorg</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pleegzorg (5 plekken) is een vorm van jeugdhulp waarbij de jongere geplaatst wordt in een gezin. Deze vorm van jeugdhulp wordt doorgaans op individueel niveau geleverd.</li><li>Pleegzorg komt bij één instelling voor als alternatief voor gesloten jeugdhulp. Het aanbieden van pleegzorg sluit aan bij de visie om jongeren zo veel mogelijk in een thuisomgeving zorg aan te bieden. Pleegzorg zal echter passend zijn voor een kleiner gedeelte van de doelgroep.</li></ul>
7.	<b>Thuis met noodbed</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Thuis met noodbed (2 plekken) is een combinatie van zorg thuis met noodbed en is een vorm van jeugdhulp met een geïntegreerde benadering waarbij meerdere vormen van jeugdhulp gecombineerd worden om een passende ondersteuning te bieden aan jongeren. Het is een flexibele en aanpasbare aanpak die elementen van zowel residentiële als ambulante jeugdhulp integreert.</li><li>Thuis met noodbed komt bij één instelling voor als alternatief voor gesloten jeugdhulp. De instelling heeft nog geen inschatting gemaakt van de kostprijs.</li></ul>

**5**

## **Aanbevelingen**



# Aanbevelingen om de bestaande systematiek te versterken.

In het voorgaande hoofdstuk zijn de bevindingen en knelpunten gepresenteerd die voortkomen uit de analyse. Centraal in de analyse stond het creëren van inzicht vanuit de tien verschillende individuele instellingen. Instellingen bleken op een aantal voorname parameters nog geen – of beperkt – zicht te hebben, ook als gevolg van onduidelijkheden in de regio's. Dit vertaalt zich naar de uitkomsten in voorliggend rapport. Men lijkt elkaar vast te houden in onzekerheid. Tegelijkertijd bestaat er wel een visie/beeld op de beweging, is er al ervaring opgedaan en/of hebben instellingen transformaties doorgevoerd. Neem het initiatief als instelling om in bandbreedtes of scenario's een en ander te expliciteren. Maak waar mogelijk gebruik van ervaringen opgedaan in het land.

## 01

Een aantal instellingen is al ver gevorderd en heeft al inzichten vanuit de praktijk (ook wat niet werkt). Deel deze kennis en ervaring en hanteer deze ervaringen voor de uitvoering van de transformatie alsook bij de inrichting van nieuwe zorgvarianten. Dit brengt versnelling aan in de totale transformatie.

## 02

Werk vanuit de aanwezige gezamenlijke richting toe naar een explicitering van het toekomstbeeld (aantal plekken en inrichting alternatieve vormen) en reken door. De bouwblokken en ingrediënten zijn grotendeels bekend, waardoor een solide raming in scenario's of bandbreedtes mogelijk moet zijn. Ga, indien deze dialoog nog niet worden gevoerd, hierover in gesprek met de gemeenten.

## 03

Maak gebruik van de definities op de kostencomponenten zoals in deze analyse opgesteld. Dit borgt vergelijkbaarheid voor de toekomst. Voeg hier operationele drivers aan toe zodat er een scherper beeld mogelijk is op kosten per eenheid (denk hierbij aan in te zetten functiemix en fte op de verschillende alternatieve vormen, groepsgrootte, doorlooptijd, bezettingsgraad, etc.)

## 04

Denk in het kader van de regeling na over een kader met normen op (kosten)parameters. Tegelijkertijd laat deze verkenning zien dat de transformaties onderling verschillen. Zorg voor bewegingsruimte om beargumenteerd maatwerk toe te passen (pas toe of leg uit) en breng focus aan op de majeure posten uit deze verkenning.

## 05

Op dit moment is onderwijs vrijwel geen onderdeel van de transformatie, ook omdat de regie hierover veelal niet bij de instelling ligt. Geef expliciet aandacht aan onderwijs in de transformatieplannen, al dan niet op basis van de input van de onderwijspartner.

## 06

Actualiseer voorliggend onderzoek zodra uitwerkingen en plannen in de regio's verder zijn uitgekristalliseerd. Hierbij kan gebruikgemaakt worden van de geleerde lessen opgedaan in voorliggend onderzoek.

# Bijlagen

# A. Overzicht leden werkgroep en betrokken instellingen

Werkgroep	
Organisatie	Naam
Gemeente Groningen	Rob Bakker
Gemeente Groningen	Dirk Vliegenthart
Gemeente Rotterdam	Frans Wieles
Jeugdzorg Nederland	Anja Verburg
Jeugdzorg Nederland	Hananja van Ommen
Levvel	Arie van Doesburg
Ministerie van VWS	Flora Mulder
Ministerie van VWS	Lisanne van Ruiten
Ministerie van VWS	Mariel Piet-Janssen
Pluryn	Inge Blokker
Pluryn	Marnix Hoeve
Sociaal Domein Fryslân	Eric Schultz
VNG	Arjen Jansen

Betrokken instellingen
Naam van de instelling
Almata
Elker
iHUB
Jeugdhulp Friesland
Levvel
Parlan
Pluryn
Schakenbosch
ViaJeugd
Vigo

## B. Definities eenmalige/incidentele kosten voor de af- en ombouw [1/2]

Datavelden en definities van de eenmalige frictiekosten af- en ombouw grootschalige gesloten jeugdhulp		
#	Dataveld	Definitie
1	Projectkosten	De totale projectkosten over de gehele doorlooptijd van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Projectkosten zijn kosten om de transitie in gang te kunnen zetten en uit te kunnen voeren, denk bijvoorbeeld aan de kosten van een tijdelijke programmamanager. Het gaat hier om de extra kosten ten opzichte van de reguliere projectkosten.
2	Externe inhuurkosten	De totale kosten van externe inhuur over de gehele doorlooptijd van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Het gaat om de kosten voor tijdelijke externe inhuur die noodzakelijk is om de continuïteit van inzet van (zorg)personeel te kunnen borgen, het gaat hier niet om de inhuur van externe adviseurs, programmamanagers, e.d. Het gaat hier om de meerkosten externe inhuur ten opzichte van de reguliere inhuurkosten van de locatie/instelling.
3	Omscholingskosten	De totale omscholingskosten over de gehele doorlooptijd van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Omscholingskosten zijn kosten die verband houden met het omscholen en trainen van het huidige personeel ter voorkoming van ontslag. Het gaat hier om de extra kosten ten opzichte van de reguliere omscholingskosten van de locatie/instelling.
4	Personeels-mobiliteitskosten	De totale personeelsmobiliteitskosten over de gehele doorlooptijd van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Personeelsmobiliteitskosten zijn de kosten voor vergoedingen en juridische kosten voor medewerkers die vanwege de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp boventallig raken en de organisatie zullen verlaten. De kosten omvatten transitievergoedingen/mobiliteitsvergoedingen en kosten die de instelling maakt voor juridisch advies.
5	Overhead aanpassingskosten	De totale overhead aanpassingskosten over de gehele doorlooptijd van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Overhead aanpassingskosten zijn kosten die verband houden met de aanpassingen en veranderingen in de overheadstructuur van de locatie/instelling als gevolg van de transitie, bijvoorbeeld de afbouw van (fysieke) beveiligingssystemen.
6	Afbouwkosten vastgoed	De totale afbouwkosten van vastgoed over de gehele doorlooptijd van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Afbouwkosten van vastgoed hebben betrekking op kosten als de afkoop van huurcontracten, afwaardering van vastgoed en sloopkosten.
7	Afwaarderingskosten overige activa	De totale afwaarderingskosten van activa anders dan vastgoed als gevolg van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp.
8	Ombouwkosten	De totale ombouwkosten van activa die niet geactiveerd worden op de balans en direct ten laste worden gebracht van de kosten of een subsidie, als gevolg van de af- en ombouw.
9	Verhuiskosten	De totale verhuiskosten over de gehele doorlooptijd van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Verhuiskosten omvatten de kosten die gerelateerd zijn aan het fysiek verplaatsen van goederen, apparatuur en materialen. Dit omvat directe kosten zoals transportkosten, verpakkingsmateriaal en laad- en loskosten, evenals indirecte kosten zoals tijdelijke opslagfaciliteiten.
10	Leegstandskosten	De totale kosten van (gedeeltelijke) leegstand over de gehele doorlooptijd van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Dit betreft het bedrag van de structurele kosten die door leegstand niet gedekt kunnen worden uit de opbrengsten. De betreft enkel de leegstand die veroorzaakt wordt door de af- en ombouw van de betreffende locatie, het gaat hier niet om de reguliere kosten voor leegstand.



## B. Definities eenmalige/incidentele kosten voor de af- en ombouw [2/2]

Datavelden en definities van de eenmalige frictiekosten af- en ombouw grootschalige gesloten jeugdhulp		
#	Dataveld	Definitie
11	Opbrengsten uit verkoop	De totale opbrengsten als gevolg van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp. Voorbeelden hiervan zijn de verkoop van grond of vastgoed of inventaris. Het ambitieniveau dat is opgenomen in één van de plannen van de locatie/instelling is leidend.
12	Opbrengsten uit andere bronnen/middelen	De totale omvang van uitkeringen / regelingen / subsidies vanuit gemeenten, provincies en/of ministeries om afspraken ten aanzien van de transitie uit te kunnen voeren. Een belangrijke regeling is de SPUK-regeling, VWS stelt financiële middelen beschikbaar voor o.a. de jeugdaanpak.

## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [1/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp				
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting	
1	Projectkosten	EUR totaal	<p><b>Projectkosten zijn de kosten om de transitie in gang te kunnen zetten en uit te kunnen voeren, denk bijvoorbeeld aan de kosten van een tijdelijke programmamanager.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vrijwel alle instellingen hebben aangegeven dat er sprake is van projectkosten om de transitie te begeleiden. Instellingen geven aan de kosten vrij goed te kunnen ramen op basis van bestaande plannen.</li> <li>De opgave bestaat voor de meeste instellingen met name uit kosten voor (te werven) programmamanagers en projectleiders en ondersteuning bij het opstellen en doorrekenen van de plannen.</li> <li>De twee uitschieters aan de bovenkant betreffen instellingen waarbij de leegstand als gevolg van de afbouw van gesloten jeugdhulp leidt tot continuïteitsrisico's waardoor aanvullende expertise ingehuurd is voor aanvullende doorrekeningen. Ook deze kosten zijn hierin opgenomen.</li> <li>De projectkosten verschillen tussen de instellingen onderling, ook gerekend in projectkosten/bed. De totale projectkosten lijken vooral samen te hangen met de aard van transformatie, de wijze waarop de transformatie invloed heeft op de bestaande organisatie en de mate waarin capaciteit reeds beschikbaar is. Zo zet een aantal instellingen bestaande bezetting in en rekent zodoende met EUR 0 projectkosten.</li> </ul>	
		1		200.000
		2		356.952
		3		PM
		4		416.530
		5		563.500
		6		3.030.948
		7		1.567.000
		8		279.000
		9		0
10	347.600			

## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [2/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp																									
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting																						
2	Externe inhuurkosten	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>EUR totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>880.000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6.961.368</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>234.613</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>2.495.500</td> </tr> </tbody> </table>		EUR totaal	1	880.000	2	6.961.368	3	PM	4	234.613	5	0	6	PM	7	PM	8	0	9	PM	10	2.495.500	<p><b>Externe inhuurkosten zijn de kosten voor tijdelijke externe inhuur die noodzakelijk is om de continuïteit van inzet van (zorg)personeel te kunnen borgen, het gaat hier niet om de inhuur van externe adviseurs, programmamanagers, e.d. Het gaat hier om de meerkosten externe inhuur ten opzichte van de reguliere inhuurkosten.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is bij de instellingen nog behoorlijke onzekerheid over de externe inhuurkosten. Dit komt omdat de exacte impact op benodigd personeel nog niet altijd goed te voorspellen is en er sprake is van een uitdagende arbeidsmarkt.</li> <li>• Zes instellingen zijn in staat geweest om tot een schatting te komen. Ook in deze schattingen zitten nog onzekerheden, zo is het niet altijd mogelijk gebleken om externe inhuur direct te koppelen aan de om- en afbouwopgaven en waren aannames noodzakelijk.</li> <li>• Vier instellingen hebben aangegeven nog geen inschatting te kunnen maken, maar verwachten wel extern in te huren (PM).</li> <li>• De uitschieter aan de bovenkant wordt verklaard doordat de formatie niet toereikend bleek om de groep te bedienen. Inmiddels is duidelijk dat het geen aanloopprobleem betreft, maar structureel van aard is. Kosten zullen in de toekomst verdisconteerd worden in het tarief.</li> </ul>
			EUR totaal																						
		1	880.000																						
		2	6.961.368																						
		3	PM																						
		4	234.613																						
		5	0																						
		6	PM																						
		7	PM																						
		8	0																						
9	PM																								
10	2.495.500																								

## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [3/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp																									
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting																						
3	Omscholingskosten	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>EUR totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>115.000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>400.000</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>300.000 + PM</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>600.000</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>180.000</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>490.000</td> </tr> </tbody> </table>		EUR totaal	1	115.000	2	400.000	3	PM	4	0	5	300.000 + PM	6	600.000	7	180.000	8	0	9	0	10	490.000	<p><b>Omscholingskosten zijn kosten die verband houden met het omscholen en trainen van het huidige personeel ter voorkoming van ontslag. Het gaat hier om de extra kosten ten opzichte van de reguliere omscholingskosten.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De omscholingskosten die zijn opgegeven door de instellingen zijn veelal schattingen op basis van het aantal te verwachten om te scholen medewerkers vermenigvuldigd met een normbedrag voor omscholing. Ook wordt aangegeven dat medewerkers jaarlijks worden geschoold via (centrale) plannen/curriculum, daarmee is het lastig te onderscheiden wat regulier is en wat voortkomt uit de transformatie.</li> <li>De opgave bestaat uit opleidingskosten in de vorm van intervisies en omscholingskosten om op een andere wijze te kunnen werken. Eén instelling heeft aangegeven nog geen inschatting te kunnen maken, maar verwacht wel kosten te maken (PM). Een enkele instelling werkt met een centraal opleidingsbudget en verwacht daarom geen additionele omscholingskosten te maken.</li> <li>De totale omscholingskosten verschillen tussen de instellingen onderling. Het aantal plekken is, gezien de aard van de kosten, in beperkte mate een voorspeller voor de omvang van de kosten per instelling.</li> </ul>
			EUR totaal																						
		1	115.000																						
		2	400.000																						
		3	PM																						
		4	0																						
		5	300.000 + PM																						
		6	600.000																						
		7	180.000																						
		8	0																						
9	0																								
10	490.000																								

## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [4/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp				
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting	
4	Personeels- mobiliteitskosten	EUR totaal	<p><b>Personeelsmobiliteitskosten zijn de kosten voor vergoedingen en juridische kosten voor medewerkers die vanwege de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp boventallig raken en de organisatie zullen verlaten. De kosten omvatten transitievergoedingen/ mobiliteitsvergoedingen en kosten die de instelling maakt voor juridisch advies.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De instellingen geven aan de kosten vrij goed te kunnen ramen.</li> <li>Vrijwel alle instellingen hebben aangegeven dat er sprake is van personeelsmobiliteitskosten om de transitie te begeleiden. Twee instellingen hebben aangegeven nog geen inschatting te kunnen maken, maar verwachten wel kosten te maken (PM). Eén van de instellingen geeft aan dat mobiliteitskosten nog lastig in te schatten zijn, daar het nog lastig in te schatten is in hoeverre het huidige personeelsbestand kan worden ingezet op nog op te ontwikkelen zorgvarianten. Een ontwikkeling naar bijvoorbeeld meer ambulante en pleegzorg kan een oprijvend effect hebben op de personeelsmobiliteitskosten.</li> <li>De personeelsmobiliteitskosten verschillen tussen de instellingen onderling, ook gerekend in kosten/bed. De totale personeelsmobiliteitskosten hangen vooral samen met de aard van transformatie (denk hierbij aan volledig sluiten locatie zonder behoud overige zorgvormen vs ombouwen locatie naar nieuwe zorgvormen) en de kenmerken van het personeelsbestand (denk aan vast in loondienst, duur dienstverband, functie). Wegens arbeidsmarktkrapte is er bij diverse instellingen vacature ruimte om gedwongen vertrek zo veel mogelijk te voorkomen.</li> </ul>	
		1		0
		2		0
		3		750.000
		4		486.982
		5		PM
		6		512.856
		7		PM
		8		46.566
		9		1.059.024
10	855.000			

## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [5/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp																									
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting																						
5	Overhead-aanpassingskosten	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>EUR totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>220.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>294.389</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>PM</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>567.000</td> </tr> </tbody> </table>		EUR totaal	1	PM	2	PM	3	220.000	4	294.389	5	PM	6	0	7	PM	8	0	9	PM	10	567.000	<p><b>Overhead-aanpassingskosten zijn kosten die verband houden met de aanpassingen/ veranderingen in de overheadstructuur als gevolg van de transitie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vijf van de tien instellingen zijn in staat om een goede inschatting te maken, waarvan twee instellingen aangeven geen kosten te verwachten die samenhangen met de aanpassing van de overhead. Vijf instellingen hebben op dit moment nog geen raming.</li> <li>De opbouw van de kosten verschilt tussen de instellingen en zijn instelling-specifiek. Het gaat hier om de kosten van overtalig overheadpersoneel (waarbij het aantal fte's en de salarisschalen de kosten drijven) als om kosten voor IT-systemen (camerasystemen en betalingssystemen) die door de afbouw niet meer worden gebruikt, maar nog wel worden bekostigd. De totale overheedaanpassingskosten hangen samen met de aard van transformatie (denk aan volledig sluiten locatie zonder behoud overige zorgvormen vs ombouwen locatie naar nieuwe zorgvormen).</li> </ul>
			EUR totaal																						
		1	PM																						
		2	PM																						
		3	220.000																						
		4	294.389																						
		5	PM																						
		6	0																						
		7	PM																						
		8	0																						
9	PM																								
10	567.000																								

## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [6/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp				
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting	
6	Afbouwkosten vastgoed	EUR totaal	<p><b>Afbouwkosten van vastgoed hebben betrekking op kosten als de afkoop van huurcontracten, afwaardering van vastgoed en sloopkosten.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zes instellingen hebben aangegeven dat er sprake is van afbouwkosten van vastgoed. Drie instellingen geven aan dat er geen sprake is van afbouwkosten van vastgoed. Instellingen geven aan de kosten vrij goed te kunnen ramen.</li> <li>De afbouwkosten verschillen tussen de instellingen onderling. De afbouwkosten lijken vooral samen te hangen met de contractuele afspraken die zijn vastgelegd in de contracten (zoals huurcontracten) en de individuele afspraken die instellingen hierover kunnen maken. De afkoopsom is deels afhankelijk van de resterende looptijd van het huurcontract, specifieke kenmerken van het contract/pand en de afspraken die er onderling worden gemaakt.</li> <li>De totale afbouwkosten vastgoed verschillen tussen de instellingen onderling, ook gerekend in de afbouwkosten vastgoed/bed.</li> <li>Aan de bovenkant zijn er twee uitschieters. Instelling nummer 2 betreft de afwaardering van de vastgoed, hiervoor staat grotendeels verkoop tegenover (EUR 3,2 mln.). De uitschieter van instelling nummer 5 wordt verklaard doordat er voor meerdere jaren nog huurkosten gemaakt zijn nadat de locatie al was gesloten, in verband met de afspraken die hierover zijn vastgelegd in het huurcontract.</li> </ul>	
		1		0
		2		4.200.000
		3		797.000
		4		164.791
		5		4.187.343
		6		1.418.530
		7		2.050.000
		8		0
		9		0
10	900.000			

## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [7/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp			
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting
7	Afwaarderingskosten overige activa	EUR totaal	
		1	PM
		2	0
		3	0
		4	0
		5	PM
		6	0
		7	PM
		8	0
		9	0
	10	0	
			<p><b>Afwaarderingskosten overige activa gaat over de afwaardering van activa, anders dan vastgoed, als gevolg van de af- en ombouw van gesloten jeugdhulp.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instellingen geven veelal aan geen afwaarderingskosten te maken voor overige activa.</li> <li>• Drie instellingen geven aan geen zicht te hebben op de kosten en/of dat deze wel/niet gemaakt worden.</li> </ul>



## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [8/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp																									
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting																						
8	Ombouwkosten	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>EUR totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1.800.000 + PM</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2.020.001</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5.368.044</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>10.090.000</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>950.000</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>1.248.648</td> </tr> </tbody> </table>		EUR totaal	1	1.800.000 + PM	2	2.020.001	3	0	4	0	5	5.368.044	6	10.090.000	7	950.000	8	0	9	0	10	1.248.648	<p><b>De totale ombouwkosten van activa die niet geactiveerd worden op de balans en direct ten laste worden gebracht van de kosten of een subsidie, als gevolg van de af- en ombouw.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vrijwel alle instellingen hebben aangegeven de kosten vrij goed te kunnen ramen.</li> <li>De ombouwkosten worden veelal gedekt vanuit beschikbaar gestelde middelen, zoals SPUK. Zodoende beïnvloeden de beschikbaar gestelde middelen de omvang van de kosten per instelling. Kosten die niet gefinancierd kunnen worden middels de SPUK, worden geactiveerd op de balans en afgeschreven (EUR 0 incidentele kosten).</li> <li>In het algemeen geven instellingen aan dat de huidige inrichting en de staat van het pand bepalend zijn voor de ombouw opgave (en dus kosten). Het komt voor dat, wegens een gunstige lay-out van het bestaande pand, groepen eenvoudig van elkaar kunnen worden gescheiden door middel van het plaatsen van een muur of deur. Hiermee zijn al kleinschalige gesloten plekken te realiseren. Andere instellingen moeten een uitgebreide verbouwing doen om het pand geschikt te maken voor kleinschalige groepen of andere vormen. Ook kan het zo zijn dat instellingen geen ombouwkosten maken, omdat de panden al op een manier zijn ingericht dat er ook kleinschalig kan worden aangeboden en/of het pand niet wordt omgebouwd omdat er ambulante alternatieven komen.</li> </ul>
			EUR totaal																						
		1	1.800.000 + PM																						
		2	2.020.001																						
		3	0																						
		4	0																						
		5	5.368.044																						
		6	10.090.000																						
		7	950.000																						
		8	0																						
9	0																								
10	1.248.648																								

## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [9/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp				
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting	
9	Verhuiskosten	EUR totaal	<p><b>Verhuiskosten</b> omvatten de kosten die gerelateerd zijn aan het fysiek verplaatsen van goederen, apparatuur en materialen. Dit omvat directe kosten zoals transportkosten, verpakkingsmateriaal en laad- en loskosten, evenals indirecte kosten zoals tijdelijke opslagfaciliteiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De instellingen geven aan de kosten redelijk betrouwbaar te kunnen ramen. Twee instellingen geven aan nog geen inschatting te kunnen maken.</li> <li>De totale verhuiskosten lijken vooral samen te hangen met de omvang van de verhuizing (in tijd en hoeveelheid), de afstand van de verhuizing (verhuizen binnen een pand of verhuizen naar een andere locatie) en de beschikbare capaciteit vanuit de instelling; sommige instellingen verhuizen met het vaste personeel, andere huren hiervoor een organisatie in.</li> </ul>	
		1		166.720
		2		59.971
		3		PM
		4		5.096
		5		150.000
		6		0
		7		PM
		8		0
		9		0
10	282.670			

## C. Toelichting per kostencomponent frictiekosten af- en ombouw [10/10]

Kostencomponenten af- en ombouw gesloten jeugdhulp				
#	Kostencomponent	Opgegeven kosten	Toelichting	
10	Leegstandskosten	EUR totaal	<p><b>Leegstandskosten</b> betreffen het bedrag van de structurele kosten die door leegstand niet gedekt kunnen worden uit de opbrengsten. Dit betreft enkel de leegstand die veroorzaakt wordt door de af- en ombouw van de betreffende locatie, het gaat hier niet om de reguliere kosten voor leegstand.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acht instellingen hebben aangegeven dat er sprake is van leegstandskosten. Instellingen geven aan de kosten vrij goed te kunnen ramen. Eén instelling geeft aan dat er geen leegstandskosten zijn.</li> <li>De leegstandskosten verschillen tussen de instellingen onderling. De spreiding wordt met name verklaard door: <ul style="list-style-type: none"> <li>het aantal bedden dat werkelijk leegstaat;</li> <li>de periode dat de bedden leegstaan;</li> <li>de mate van sturing door de instelling op het beperken van de leegstand, bijvoorbeeld door halfvolle groepen samen te voegen of kinderen te verhuizen naar andere locaties;</li> <li>de aard van de leegstandskosten met daarin onderscheid tussen i) een leegstaand pand (waar vooral sprake is van GWL-kosten, huurkosten, etc.) of ii) als gevolg onderbezetting van cliënten in de groepen als gevolg van de om- en afbouw, waardoor er sprake is van opbrengsten die mis zijn gelopen (de kostprijs van een bed).</li> </ul> </li> <li>Bij de meeste instellingen zijn er leegstandskosten opgegeven voor 1 tot en met 3 jaar. Bij de uitschieters aan de bovenkant (nummer 1, 6 en 10) is er sprake van meerdere jaren leegstand (4 tot en met 11 jaar).</li> <li>Het aantal bedden dat een instelling heeft leegstaan verschilt, bij bepaalde instellingen neemt het aantal lege bedden in de jaren af. Bij anderen neemt het aantal lege bedden toe. Het aantal bedden dat per jaar leeg staan per instelling ligt grotendeels tussen de 2 – 25 bedden. Bij twee instellingen worden de hoge leegstandskosten ook veroorzaakt door een hoog aantal lege bedden. Zo geeft één instelling aan een pand voor meerdere jaren grotendeels leeg te hebben staan, omdat afspraken met gemeenten over de bestemmingsplan van de locatie nog moeten worden gemaakt.</li> </ul>	
		1		18.793.765
		2		1.730.922
		3		1.216.311 + PM
		4		4.155.342
		5		2.766.000
		6		29.504.324
		7		0
		8		582.408
		9		104.512
10	5.988.000			

## D. Beschrijving alternatieve varianten

### In de analyse zijn verschillende alternatieve varianten geïdentificeerd.

Er zijn verschillende alternatieve vormen van jeugdhulp die ter vervanging van de grootschalige gesloten jeugdhulp dienen. Onderstaande tabel toont de verschillende varianten en bijbehorende definities van alternatieven.

Definities alternatieve varianten voor gesloten jeugdhulp		
#	Variant	Definitie
1	Kleinschalig gesloten	Kleinschalige gesloten jeugdhulp is een vorm van jeugdhulp waarbij jongeren in een gesloten setting in kleinschalige groepen verblijven.
2	Hybride	Een hybride variant is een locatie met openheid en geslotenheid waarbij zowel open jeugdhulp als gesloten jeugdhulp op één locatie wordt aangeboden. De locatie varieert met de mate van openheid en geslotenheid, passend bij de jongere.
3	Open residentieel	Open residentiële jeugdhulp is een vorm van jeugdhulp waarin jeugdigen in een voorziening verblijven met een open setting.
4	Ambulant	Ambulante jeugdhulp is een vorm van jeugdhulp waarbij jongeren ondersteuning nodig hebben in de thuissituatie, op school of elders. Deze vorm van jeugdhulp biedt een breed scala aan diensten en interventies die zijn afgestemd op de specifieke behoeften van de jongeren en gezinnen. De jeugdhulp wordt op individueel niveau geleverd.
5	Intensieve dagbehandeling	Intensieve dagbehandeling is een zorgvariant waarbij jongeren gedurende de dag intensieve begeleiding, therapie en onderwijs krijgen om hun problemen aan te pakken en te werken aan herstel en waarbij jongeren in een thuisomgeving wonen.
6	Pleegzorg	Pleegzorg is een vorm van jeugdhulp waarbij de jongere geplaatst wordt in een gezin. Deze vorm van jeugdhulp wordt doorgaans op individueel niveau geleverd.
7	Thuis met noodbed	Thuis met noodbed is een combinatie van zorg thuis met noodbed en is een vorm van jeugdhulp met een geïntegreerde benadering waarbij meerdere vormen van jeugdhulp gecombineerd worden om een passende ondersteuning te bieden aan jongeren. Het is een flexibele en aanpasbare aanpak die elementen van zowel residentiële als ambulante jeugdhulp integreert.

## E. Definities eenmalige/incidentele kosten voor de opbouw

Datavelden en definities voor de eenmalige kosten voor de opbouw van alternatieve zorgvormen voor jeugdhulp		
#	Dataveld	Definitie
1	Ontwikkelkosten voor het aanbieden van alternatieve zorg	De totale kosten die verband houden met de ontwikkeling van alternatieve vormen van zorg (open residentieel, ambulante, hybride, etc.). Deze kosten omvatten o.a. incidentele investeringen in het ontwerp, de planning, de evaluatie en de uitvoering van nieuwe zorgprogramma's of -diensten die aansluiten bij de veranderende behoeften en eisen van de jeugdhulp. Het ambitieniveau dat is opgenomen in een van de plannen van de locatie/instelling is leidend.
2	Opbouwkosten	De totale opbouwkosten die verband houden met de ontwikkeling van alternatieve vormen van zorg (open residentieel, ambulante, hybride, etc.) van activa welke niet geactiveerd worden op de balans. Het ambitieniveau dat is opgenomen in één van de plannen van de locatie/instelling is leidend.
3	Tijdelijke huisvestingskosten	De tijdelijke huisvestingskosten als gevolg van de opbouw van de huisvesting voor de alternatieve zorgvorm. Dit zijn kosten die verband houden met de tijdelijke huur of hypotheek van de fysieke faciliteiten van de locatie, inclusief kosten gerelateerd aan (meerjarig) onderhoud, facilitair beheer, nutsvoorzieningen en beveiliging, ten tijde van de opbouw van de huisvesting van de alternatieve zorgvorm. Het ambitieniveau dat is opgenomen in een van de plannen van de locatie/instelling is leidend.
4	Overige kosten	De overige eenmalige kosten die verband houden met de ontwikkeling van alternatieve vormen van zorg (open residentieel, ambulante, hybride, etc.).
5	De kosten van tijdelijke leegstand omdat groepen op de op te bouwen locaties geleidelijk worden gevuld	Kosten van tijdelijke leegstand bij overplaatsing van groepen van de grootschalige instelling naar alternatieve vormen.
6	Opbrengsten uit bronnen/middelen	De totale omvang van uitkeringen/regelingen/subsidies vanuit gemeenten, provincies en/of ministeries om afspraken ten aanzien van het opbouwen van alternatieve zorgvormen. Een belangrijke regeling is de SPUK-regeling, VWS stelt financiële middelen beschikbaar voor o.a. de jeugdaanpak.



© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.

**Document Classification: KPMG Confidential**