

*Jaarverslag 2011*

*Efficiëntieverbetering  
zet door*



# Jaarverslag 2011

## Efficiëntieverbetering zet door

### Voorwoord

Het verslagjaar 2011 is voor XONAR opnieuw een bewogen jaar geweest. Het landelijke jeugdzorgbudget wordt herverdeeld. Voor de provincie Limburg betekent dat een forse korting op de doeluitkering voor provinciale jeugdzorg. Door deze korting heeft XONAR met ingang van het verslagjaar een bezuiniging van € 4,3 mln. gerealiseerd. Met ingang van 2012 moet XONAR € 1,05 mln. bezuinigen. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2011 in gang gezet en XONAR is voor de zomer voortvarend met de uitvoering begonnen. Met ingang van 2013 loopt deze bezuiniging nogmaals op met € 1,05 mln. tot € 2,1 mln. in totaal. In de periode 2010 tot en met 2012 moet XONAR een bezuiniging hebben doorgevoerd van € 6,4 mln.

De bezuiniging van € 1,05 mln. kon voornamelijk gerealiseerd worden door het verbeteren van de efficiëntie in de organisatie, in combinatie met innovatie en de inzet van ICT. Hierdoor kon er opnieuw fors bezuinigd worden op de personeelsformatie van uitvoerende medewerkers, meewerkend teamleiders en ondersteunend personeel. Uiteindelijk heeft dit geleid tot beëindiging van het dienstverband van 11% van het personeel tijdens het verslagjaar.

XONAR heeft helaas niet kunnen voorkomen dat de wachtlijsten voor de jeugdzorg langer dan negen weken zijn toegenomen. Wel zijn er meer jeugdigen geholpen dan in 2010. Ondanks alle hectiek en onrust die de bezuinigingen met zich meebrachten, is in 2011 dus een belangrijke stap gezet in het efficiënter werken.

Het financiële resultaat bedraagt € 0,78 mln. positief. Daarmee is het verlies van € 0,85 mln. van 2010 grotendeels gecompenseerd. Ook is het verzuim gedaald. Verder is het meerjarenbeleidsplan 2012-2015 gereed gekomen wat weer nieuw perspectief biedt voor de toekomst.

Er is vertraging opgetreden in de invoering van de prestatie-indicatoren 'mate cliënttevredenheid over de resultaten van de hulp' en 'mate van doelrealisatie'.

Mede namens de leden van de Raad van Toezicht wil ik iedereen bedanken voor de inzet en grote betrokkenheid, inclusief de medezeggenschapsorganen. Het gaat om onze kinderen, jongeren en volwassenen die wij ondersteunen bij hun maatschappelijke en sociale functie. En dat lukt dankzij die inzet prima.

Drs. N.G.J.J. Geurts MHA  
Raad van Bestuur





## Financieel resultaat 2011

Met uitzondering van het onderdeel AWBZ / WMO hebben alle onderdelen in meer of mindere mate bijgedragen aan het positieve resultaat van € 0,78 mln. positief en de daarmee samenhangende verbetering van de vermogenspositie. Uitgedrukt in verhouding tot de omzet en het balanstotaal is het eigen vermogen ten opzichte van ultimo 2010 gestegen tot 4,8%, respectievelijk 10,7%. Aan de doelstelling toe te werken naar een financieel gezonde organisatie heeft het financieel resultaat 2011 een bijdrage geleverd. In een toenemende risicovolle omgeving is dit een positief, maar ook noodzakelijk resultaat.

### Resultaat XONAR over 2011 (in mln. euro)

	Begroting 2011	Realisatie 2011	Realisatie 2010
<b>Baten</b>	45,94	<b>49,35</b>	53,71
<b>Lasten</b>	45,94	<b>48,57</b>	54,57
<b>Resultaat</b>	2,27	<b>0,78</b>	- 0,84

### Balans per 31 december 2011 (in mln. euro)

<b>Bezittingen</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Vaste activa	9,41	6,68
(gebouwen, installaties en inventarissen)		
Vorderingen en liquide middelen	13,40	15,58
Balanstotaal debet	22,81	22,26
<b>Eigen vermogen en schulden</b>		
Eigen vermogen	1,59	2,37
Schulden	3,70	3,09
Voorzieningen	10,09	10,22
Kort vreemd vermogen	7,43	6,58
Balanstotaal credit	22,81	22,26



## Resultaat Jeugd & Opvoedhulp

De jeugdhulpverlening vormt het grootste aandeel in de totale omzet. De winst van dit onderdeel bedraagt € 956.295 tegenover een verlies van € 910.974 in 2010. De belangrijkste reden voor deze winst is de adequate en tijdige uitvoering van de noodzakelijke bezuinigingen op met name de personeelskosten in 2010 en 2011 als gevolg van de landelijke herverdeling van de provinciale jeugdzorgmiddelen. Daarnaast is een positief resultaat gerealiseerd door de verkoop van panden, een gedeeltelijke vrijval van de voorziening loon- en functiegebouw en onverwacht toegekende OVA-inkomsten van 3,11% voor 2011.

Een negatief effect op het resultaat hebben de kosten van de stimuleringsmaatregelen voor uitstroom van personeel gehad evenals de versnelde afschrijving van onroerend goed.

Door de ingrijpende bezuinigingen in de provinciale jeugdzorg heeft XONAR tijdens het verslagjaar veel dienstverbanden beëindigd. Eind 2010 waren er nog 509 FTE in loondienst bij het onderdeel provinciale jeugdzorg. Een jaar later is de formatie gedaald tot 453 FTE. De bezuinigingen zijn eveneens zichtbaar in de beperkte afname van de capaciteit van de residentie.

Het aantal uitgestroomde cliënten in 2011, te weten 1.262, is fors hoger dan de raming: 1.156. Ten opzichte van 2010 is zowel het aantal jeugdigen in zorg op peildatum als de in- en uitstroom gestegen. Dit betekent dat XONAR in 2011 meer jeugdigen heeft kunnen helpen. Daar staat helaas tegenover dat de wachtlijsten langer dan negen weken op peildatum einde verslagjaar is gestegen tot 16 wachtende jeugdigen.

De mate van reguliere beëindiging van de hulp is gestegen van 79,1% tot 85,6%.

In de visie van XONAR staat de jeugdige, het (pleeg)gezin, hun sociale omgeving en de kwaliteit van de hulp centraal. XONAR vindt efficiëntie en effectiviteit van de hulp en interventies belangrijk. Samen met de Mutsaersstichting en Rubicon Jeugdzorg heeft XONAR daartoe subsidies ontvangen om de effectiviteit in de jeugdzorg te stimuleren. Voor XONAR betreft het een financiële impuls van € 181.273 voor een periode van twee jaar (2011-2012). De projecten 'XONAR werkt aan effectiviteit' en Triple-P geven uitvoering aan dit domein. Uitgaande van de hulpvragen van cliëntsystemen wordt in het project 'XONAR werkt aan effectiviteit' gewerkt om daarbij het best passend zorgaanbod te kiezen teneinde de draagkracht van cliënten te verhogen en/of problemen te verhelpen, te verminderen of te voorkomen.

## Tabel Kerngegevens geïndiceerde provinciale jeugdzorg

Gerealiseerde productie in 2011	2010	2011
Aantal jeugdigen in zorg op 1 januari	1513	1536 (1533)
Instroom	1176	1286 (1200)
Uitstroom	1156	1264 (1156)
Aantal jeugdigen in zorg op 31 december	1533	1558 (1577)
() Raming 2011		
Aantal structurele capaciteitsplaatsen per einde verslagjaar	2010	2011
Pleegzorg	445	445
Semi residentie	195	201
Residentie	162	150
Acute opvang	12	8
Totaal	806	804
Aantal jeugdigen op wachtlijst > 9 weken per einde verslagjaar	2	16
Mate van reguliere beëindiging van de hulp	79,1%	85,6%
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar	509	453
Opbrengsten	€ 48,90 mln	€ 44,48 mln

Financier: Provincie Limburg

## Resultaat Vrouwenopvang & Hulpverlening

Vrouwenopvang & hulpverlening realiseerde een positief resultaat van € 1.341,- tegenover een winst van € 20.728,- in 2010. Deze hulpvorm heeft een structureel gezonde exploitatie.

Met dezelfde capaciteit werd in 2011 gemiddeld een betere bezettingsgraad gerealiseerd dan in het voorgaande jaar.

Het aantal opgevangen vrouwen en hun kinderen was door een langere verblijfsduur in de hulpvorm Begeleid Wonen aanzienlijk lager dan in 2010.

Van de 129 intramuraal opgevangen cliënten kwam 62% uit de centrumgemeente Maastricht, 7% uit overig Zuid-Limburg en 31% uit de rest van Limburg en overige provincies.

In 2011 is uitvoering gegeven aan het landelijk Verbeterplan Vrouwenopvang. Een van de speerpunten was het werken met de bewezen effectieve methodiek 'Krachtwerk'. De methodiek gaat uit van het versterken van zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie. De omgeving wordt gezien als hulpbron en mogelijkheid tot herstel. In 2011 zijn alle medewerkers geschoold in de landelijke basismethodiek 'Krachtwerk'.

Daarnaast heeft men deelgenomen aan een pilot waarin geëxperimenteerd is met de implementatie van instrumenten om de vraag van cliënten in de vrouwenopvang te verduidelijken. Deze instrumenten bieden de mogelijkheid om factoren inzichtelijk te maken die belemmerend kunnen zijn voor het doorbreken van de spiraal van geweld in afhankelijkheidsrelaties.

## Tabel kerngegevens vrouwenopvang & hulpverlening

	2010	2011
<b>Gerealiseerde aanmeldingen</b> (norm > 380)	556	350 (*)
Aantal structurele capaciteitsplaatsen per einde verslagjaar		
• Intramurale opvang	24	24
• Begeleid wonen	38	38
• Noodopvang	2	2
Gerealiseerde bezettingsgraad		
• Intramurale opvang	89,3 %	113,7 %
• Begeleid wonen	92,5 %	91,2 %
Gemiddelde verblijfsduur in dagen		
• Intramurale opvang	95	82
• Begeleid wonen	180	255
• Noodopvang	9	8
Aantal opgevangen vrouwen en hun kinderen		
• Intramurale opvang	124	129
• Begeleid wonen	107	82
• Noodopvang	54	28
Aantal ambulantly geholpen vrouwen en hun kinderen	73	71
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar	35	36
opbrengsten	€ 2,39 mln	€ 2,47 mln

Financier: Gemeente Maastricht

(\*) Wijziging in registratie: korte contacten tellen niet meer mee als aanmelding



## Resultaat Alleenstaande Minderjarige Vreemdelingen

Het resultaat van de hulpvorm AMV is aanzienlijk hoger dan de begroting 2011 en bedraagt €185.943 tegenover een verlies van € 4.279,- in 2010. Door de omslag van het Eigen Vermogen van € -402.243,- in 2010 naar € -216.300,- in 2011 is financiële positie verbeterd, maar nog steeds onvoldoende.

Per 1 januari 2011 is de capaciteit van de kindergroepen met vier plaatsen afgenomen als gevolg van de afname van de landelijke instroom van AMV. Hierdoor is ook het aantal opgevangen AMV met 18% gedaald ten opzichte van 2010. De gerealiseerde bezettingsgraad van de kindergroepen en de kleine wooneenheden laat eveneens een afname zien. Door de afname van de landelijke instroom is de contractuele capaciteit met ingang van 1 januari 2012 beperkt gedaald. De capaciteit van de kindergroep daalt met zes plaatsen, terwijl het aantal plaatsen van de kleine wooneenheden stijgt met drie plaatsen.

In februari 2011 is het project 'Dreams' officieel van start gegaan. Dit project bereidt AMV voor tot terugkeer naar het land van herkomst en wordt gefinancierd door het Europees Terugkeer Fonds. Drie AMV zijn tijdens het verslagjaar met onbekende bestemming vertrokken.

Medio 2011 heeft het COA (Centraal Orgaan opvang Asielzoekers) XONAR per 1-1-2012 een nieuw contract gegund met een looptijd van drie jaar met de mogelijkheid tot verlenging met een extra jaar. Door de voorspelde krimp van het aantal op te vangen alleenstaande minderjarige vreemdelingen verwacht XONAR afnemende inkomsten tijdens deze contractperiode.



### Tabel Kerngegevens opvang amv

Aantal structurele capaciteitsplaatsen per einde verslagjaar	2010	2011
• Kinderwoongroepen (KWG)	46	42
• Kleine wooneenheden (KWE)	12	12
Totaal	58	54
Gerealiseerde bezettingsgraad		
• Kinderwoongroep (KWG)	83,1 %	80,8 %
• Kleine wooneenheden (KWE)	94,2 %	87,6 %
Aantal opgevangen AMV	115	94
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar	24	20
Opbrengsten	€ 2,16 mln	€1,99 mln

Financier: COA

## Resultaat AWBZ / WMO

Aangezien een gedeelte van de AWBZ-gefinancierde productie per 1 januari 2009 is overgeheveld naar de WMO, wordt hier het gezamenlijke resultaat van zowel de WMO als de AWBZ weergegeven. Het gezamenlijke resultaat bedraagt € 359.620 negatief. Het negatieve resultaat ligt in lijn van de begroting. De zorg die hier geleverd wordt, heeft een hoge maatschappelijke relevantie. Daarom heeft XONAR het gerealiseerde verlies geaccepteerd. Het negatieve resultaat is tot stand gekomen door hoge personeelskosten. Daaronder vallen de interne personeelskosten, de inhuur van een onderaannemer die uitvoering gaf aan AWBZ voor jeugdigen en de aan de AWBZ/WMO gerelateerde personele overheadkosten. In 2011 is wel nog gezocht naar mogelijkheden om deze zorg onder een ander (renderend) financieel regiem onder te brengen. Een groot deel van de financiering van dit zorgdomein is in 2012 ondergebracht bij de provinciale jeugdzorg.

De productie van functie gespecialiseerde begeleiding ten opzichte van 2010 fors gestegen, terwijl de productie van de functie begeleiding aanzienlijk is gedaald. Door het hogere tarief van gespecialiseerde begeleiding heeft XONAR over 2011 circa 58% meer opbrengsten uit AWBZ zorg gerealiseerd dan in 2010. In 2011 is geen productie geweest van activerende begeleiding dagactiviteiten VG kind. Dit komt door de sluiting van de verlieslijdende daghulpgroep De Sterren in 2010.



### Kerngegevens AWBZ zorg

	2010	2011
<b>Gerealiseerde productie</b>		
• Activerende dagactiviteiten VG kind	65 dagdelen	-
• Begeleiding in natura en persoonsgebonden budgetten	3.318 uren	1.904 uren
• Gerealiseerde begeleiding	1.313 uren	4.095 uren
Wachlijst per einde verslagjaar	0	2
Opbrengsten	€ 0,26 mln	€ 0,41 mln

Financier: Zorgkantoor Zuid-Limburg

### **Langdurig (semi) residentieel verblijf provinciale jeugdzorg**

Langdurig residentieel verblijf is vastgesteld als verblijf langer dan 24 maanden; langdurig verblijf in de daghulp is gedefinieerd als verblijf langer dan 12 maanden. De aaneengesloten verblijfsduur ziet XONAR als een richtnorm en niet als een absolute grens.

XONAR vindt dat het verblijf zo kort mogelijk moet duren om de beschikbare capaciteit zo doelmatig mogelijk te benutten. In de praktijk zijn het hulpverleningsplan en het perspectief van de jeugdige voor XONAR altijd leidend voor de verblijfsduur.

Gemeten over de laatste twee jaar blijkt dat er sprake is van een forse structurele daling van het langdurig verblijf in de residentie. De daling is vooral gerealiseerd door steeds nadrukkelijker de opvoedingsverantwoordelijkheid voor jeugdigen bij de ouders te leggen.

In de daghulp is het langdurig verblijf ten opzichte van 1 januari 2010 echter met bijna 6% gestegen. Oorzaak is dat XONAR ernaar streeft om zoveel mogelijk uithuisplaatsingen (residentieel) te voorkomen. Een logisch gevolg hiervan is dat de daghulpvormen een deel van deze jeugdigen opvangt. Het gaat bij de daghulpvormen immers om complexe gezinssituaties waarbij sprake is van een combinatie van kind- en gezinsfactoren waarbij enkel inzet van ambulante hulp ontoereikend is. Daarnaast wordt er steeds meer naar gestreefd om vroegtijdig hulp in te zetten. Het MKD is een hulpaanbod voor kinderen van 0 tot 7 jaar en voorziet in deze behoefte. Met name in de regio Parkstad Limburg is sprake van een toenemend aantal 'multi-probleem-gezinnen'. Dit is een tendens die al een aantal jaar waarneembaar is.

### **Wijziging (semi) residentiële opvangcapaciteit provinciale jeugdzorg**

De residentiële capaciteit is tijdens het verslagjaar beperkt afgenomen. XONAR heeft vier van de twaalf plaatsen van de acute opvangcapaciteit afgebouwd. De residentiële capaciteit (exclusief de acute opvangcapaciteit) is in het verslagjaar afgenomen van 162 naar 158 plaatsen. Daarnaast is de semi-residentiële capaciteit met 14 plaatsen afgenomen. Deze plaatsen gingen ten koste van het MKD in Heerlen. Er is op budgettair neutrale wijze echter ook semi-residentiële capaciteit bijgekomen voor de hulpvorm gezinsdagbehandeling (5 plaatsen) en voor het Leer-werk-trainingscentrum (15 plaatsen). De totale semi residentiële capaciteit is in 2011 dan ook gestegen van 195 tot 201 plaatsen.

### **Incidentiele pleegzorgcapaciteit**

De provincie Limburg heeft XONAR een incidentele subsidie van € 1,02 mln. verstrekt voor uitbreiding van de pleegzorgcapaciteit om tegemoet te komen aan de grote vraag naar pleegzorg. Met de subsidie heeft XONAR 72 volledig bezette pleegzorgplaatsen gerealiseerd.

### **Wachlijsten**

Op basis van landelijke en provinciale afspraken ten aanzien van provinciaal gefinancierde jeugdzorg mogen de wachttijden niet langer zijn dan negen weken. Om dit doel te bereiken is in de provincie Limburg een 'task force' samengesteld met vertegenwoordigers uit de instellingen voor jeugd- en opvoedhulp. Deze task force bekijkt op welke wijze wachtende jeugdigen met complexere problematiek toch goede hulp kan krijgen.

In de eerste helft van 2011 waren er geen jeugdigen die langer dan 9 weken op jeugdzorg hebben gewacht. Eind 2011 waren er dat 16.

Door de bezuinigingen en de daarmee gepaard gaande afvloeiing van personeel is de bestrijding van de wachlijsten in deze periode onder steeds grotere druk komen te staan. Een structurele beheersing van de wachlijsten langer dan negen weken was onvoldoende mogelijk. Met name de wachttijd voor ambulante hulpverlening nam toe. Door stabilisatie van de zorgorganisatie was de trend aan het einde van het jaar weer dalend, maar door de bezuinigingen blijft de wachttijdbestrijding een aandachtspunt.

### **Veiligheid**

XONAR heeft de afgelopen jaren meerdere regelingen en protocollen ingevoerd die de veiligheid van cliënten en medewerkers zo veel mogelijk dient te waarborgen. Deze regelingen en protocollen hebben meestal een preventieve functie, maar bieden ook houvast voor professioneel handelen in ongewenste en onveilige situaties.



## Ketensamenwerking

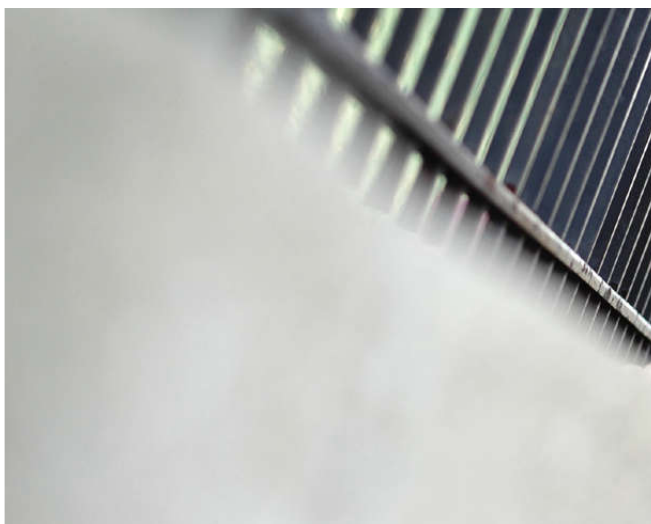
### Prima Pleegzorg

XONAR werkt in het provinciale project 'Prima Pleegzorg' samen met Rubicon Jeugdzorg, de William Schrikker groep en Bureau Jeugdzorg. In 2011 is gewerkt aan 'het in de vingers krijgen' van de verworvenheden van 'Prima Pleegzorg'. De sociale netwerkstrategie is een belangrijk onderdeel van het project. Om een veilige en stabiele opgroei- en opvoedingssituatie te creëren, wordt de vraag van het kind centraal gesteld en neergelegd in het sociale netwerk. De pleegzorgbegeleider heeft als taak het sociale netwerk te versterken dan wel te reactiveren ten behoeve van een veilige en stabiele opvoeding van het kind. Inmiddels heeft dit geleid tot een relatieve toename van netwerkpleegzorg. Was de verhouding tussen bestands- en netwerkpleegzorg enkele jaren geleden nog 60-40%, nu is die verhouding 40-60%. Dit betekent een toename van de vermaatschappelijking in de pleegzorg. Daarnaast is in 2011 een service desk voor pleegzorg ingericht. Hier kunnen pleegouders en pleegzorgwerkers met hun vragen terecht.

### Kwetsbare jonge moeders

De vrouwenopvang & -hulpverlening biedt hulp aan kwetsbare jonge moeders tussen 16 en 23 jaar. In 2011 zijn medewerkers geschoold in de methodiek LIMA, methodiek voor jonge moeders met meervoudige problemen en vragen rondom jong ouderschap.

Rond deze doelgroep wordt tevens samengewerkt met Stichting Traject en Fiom. De vorming van een tienermoeder ontmoetingsplek (TOP) – een ambulante laagdrempelig aanbod in Maastricht – is gezamenlijk gerealiseerd. XONAR neemt de regie op lokale afstemming in een groter netwerkverband van organisaties die met deze doelgroep van doen hebben.



### Strategisch Overleg Maatschappelijke Ondersteuning

Ter bevordering van een sluitende ketenzorg op het vlak van wonen, huisvesting en zorg (preventie, sociale activering, aanpak huiselijk geweld) werkt vrouwenopvang & hulpverlening samen met Mondriaan, Riagg Maastricht, Politie, Bureau Jeugdzorg Maastricht, gemeenten Maastricht en Margraten, Leger des Heils, GGD, RIBW, Stichting Traject, Stichting Impuls, 't Wieckerhoes en Woonpunt. De samenwerking met vrouwenopvang 't Wieckerhoes is geïntensiveerd: er werd een intentieverklaring getekend om te komen tot vergaande samenwerking op het vlak van vrouwenopvang.

### Hogeschool Zuyd en Fontys Hogeschool Pedagogiek

Met zowel de Hogeschool Zuyd als met Fontys Hogeschool Pedagogiek werkt XONAR samen op het terrein van stageplaatsen voor studenten. In deze samenwerking is ook veel aandacht voor de aansluiting tussen het werkveld en de inhoud van de opleidingen.







### *Onderwijsinstellingen*

Voor de uitvoering van de leerplicht van de bij XONAR opgenomen jeugdigen en alleenstaande minderjarige vreemdelingen werkt XONAR nauw samen met meerdere onderwijsinstellingen zoals de Xaveriuschool, VSO St. Jozef Cadier en Keer, SVO/JRK de Zonnewijzer, Leeuwenborgh opleidingen, Sint Maartenscollege/ISK, Arcuscollege, SLOM/IVOO/JRK en het DaCapo college.

### *Kamers met Kansen Maastricht en Foyer+ Kerkrade*

Sinds 2009 neemt XONAR deel aan het project Kamers met Kansen in Maastricht. Kamers met Kansen biedt woon-, werk- en leerbegeleiding aan 10 jongeren van 18 tot 25 jaar met als doel hen op weg te helpen naar een solide toekomst. In het project wordt samengewerkt met de gemeente Maastricht, Stichting Traject en woningbouworganisatie Servatius. In november 2009 heeft XONAR een intentieovereenkomst getekend voor de ontwikkeling van een soortgelijk project, genaamd Foyer+ Kerkrade. Sindsdien stopt de uitwerking van de intentieovereenkomst. De implementatie van de jongerenbegeleiding is nog niet gerealiseerd. Eind 2011 was de gemeente Kerkrade zich aan het beraden over de voortgang. Andere partners van Foyer+ zijn Arcus College, Hogeschool Zuyd, Wonen Heuvelsteden, Atrium ziekenhuis, Maecon, Bureau Jeugdzorg en XONAR.

### *Uit de Steigers*

Begin 2010 is XONAR een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met het leerwerkbedrijf Uit de Steigers. Uit De Steigers biedt dagbesteding en arbeidstraining aan (jong)volwassenen, individuele trajecten op maat en ambulante hulpverlening. In de begeleiding staat de methodiek ervaringsleren centraal. Het betreft AWBZ hulpverlening en het verzilveren van aanspraken jeugdhulp.

### *Integrale vroeghulp (IVH)*

Dit is een landelijk werkende netwerkorganisatie waarin meerdere organisaties zijn vertegenwoordigd. IVH richt zich op ouders met zorgen over de ontwikkeling of het gedrag van hun kind. De verschillende partners in het samenwerkingsverband brengen ieder hun eigen deskundigheid in. Het betreft een voor ouders direct toegankelijke voorziening die hen helpt bij de ontwikkeling van hun kind. Naast het bieden van directe hulp verwijst IVH ook door naar de juiste organisatie(s). XONAR is sinds dit jaar partner in het IVH.

### *De Triangel*

In de zomer van 2007 is het samenwerkingsverband deeltijdbehandeling psychiatrie voor jonge kinderen gestart. Het samenwerkingsverband, gevestigd op de locatie Holtum, bestaat uit de drie partners Orbis GGZ, Xaveriuschool (REC4 onderwijs) en XONAR. In dit samenwerkingsverband vindt uitvoering plaats van het veldinitiatief 'proeftuin harmonisering leerlingenzorg'. Hierin wordt onder het motto 'één kind, één plan' gestreefd naar het opstellen van een gemeenschappelijk behandelplan voor kinderen in de leeftijd van 4 t/m 10 jaar. Na het afronden van de deeltijdbehandeling is het de bedoeling dat de kinderen doorgeplaatst worden naar het voltijds onderwijs.

## Medezeggenschap cliënt en pleegouders

De medezeggenschap voor cliënten is zowel centraal als decentraal georganiseerd. Op centraal niveau functioneert een centrale cliëntenraad (CCR). In de drie Zuid-Limburgse regio's zijn drie decentrale cliëntenraden ingesteld waarin ouders zitting hebben en drie jongerencliëntenraden. In het onderdeel vrouwenopvang & hulpverlening functioneert een decentrale cliëntenraad. De pleegouderraad (POR) behartigt de belangen van pleegouders.

Voor zowel de Centrale Cliëntenraad als de decentrale raden zijn specifieke medezeggenschapsregelingen van kracht. Hierin worden onderwerpen geregeld die die of krachtens de Wet op de Jeugdzorg en de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen aan de cliëntenraden zijn opgedragen of overgelaten. De CCR, die is samengesteld uit de voorzitters van de decentrale cliëntenraden, voert overleg met de Raad van Bestuur.



In 2011 is de CCR gevraagd advies uit te brengen over:

- 15 bezuinigings- en efficiëncymaatregelen 2011 en 2012
- Concept jaarrekening 2011
- Herijking visie op hulpverlening
- Bezuinigingen primaire proces
- Concept begroting 2012

Naast de formele medezeggenschap zijn onder andere de volgende onderwerpen in het overleg tussen de CCR en de Raad van Bestuur aan de orde geweest:

- De bezuinigings- en efficiëncymaatregelen door de landelijke herverdeling van middelen en de gevolgen daarvan voor cliënten;
- Inhuur ZZP'ers;
- Dossievoering en privacybeleid;
- Communicatie met de CCR;
- De Toegang;
- Langetermijnhuisvestingsplan;
- De gezondheidsklachten over het binnenklimaat in de locatie de Triangel in Holtum.

De pleegouderraad heeft tijdens het verslagjaar geen instemmingsaanvragen behandeld. Wel is er advies uitgebracht over:

- XONAR kostenbesparingsplan 2011-2012
- Concept jaarplan XONAR 2012
- Nieuwe manier van aanbieden van het tijdschrift 'Mobiel' aan pleeggezinnen XONAR
- Afschaffen bureaudienst pleegzorg/ambulant.

Naast de adviesplichtige onderwerpen zijn de volgende belangrijke zaken in de vergaderingen van de POR aan de orde geweest:

- Prima Pleegzorg
- Wetsvoorstel verbetering positie pleegouders;
- Ontwikkeling module Tienerpleegzorg binnen XONAR;
- Deelname POR aan Landelijk overleg Pleegouderraden
- Opgeleverde Servicedesk Pleegzorg Limburg;
- Eerste inspraakavond voor pleegouders: Nazorg in de Pleegzorg;
- Goede samenwerking en afstemming van activiteiten met NVP.

## Kwaliteit van zorg

### HKZ-gecertificeerd

XONAR is sinds 2007 HKZ-gecertificeerd. Op 2 december 2010 heeft het geaccrediteerde onafhankelijke bureau Lloyd's de HKZ-certificatieschema's Jeugdzorg en Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening voor een periode van drie jaar verlengd. Op 4 en 5 oktober van het verslagjaar heeft Lloyd's een externe opvolgingsaudit uitgevoerd met als uitkomst dat het kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan de HKZ-normen.

### Effectiviteit

In de visie van XONAR staat de jeugdige, het (pleeg)gezin, hun sociale omgeving en de kwaliteit van de hulp centraal. XONAR is een organisatie die de efficiëntie en effectiviteit van de hulp en interventies belangrijk vindt. Samen met de Mutsaersstichting en Rubicon Jeugdzorg heeft XONAR subsidie ontvangen om de effectiviteit in de jeugdzorg te stimuleren. Voor XONAR betreft het een financiële impuls van € 181.273,- voor een periode van twee jaar (2011-2012). De projecten 'XONAR werkt aan effectiviteit' en Triple-P geven uitvoering hieraan.

## Vastgoedbeleid

Mede gestimuleerd door de provincie Limburg heeft XONAR in samenwerking met de RO-groep een langetermijnhuisvestingsplan opgesteld. Uitvoering van dit plan is in 2011 goedgekeurd door de RvT. Het inhoudelijke en ruimtelijke programma van eisen voor de expertisecentra zijn vastgesteld, evenals het inpassingsvoorstel voor de expertisecentra Heerlerbaan en Limbricht. Voor de ombouw van de locatie Heerlerbaan tot een expertisecentrum is daarnaast een aanbesteding gestart onder architecten, installatiedeskundigen en andere deskundigen. In 2012 wordt daadwerkelijk begonnen met de bouw.

Daarnaast is de huisvesting van de Vrouwenopvang & -hulpverlening en die van de opvang van alleenstaande minderjarige vreemdelingen in 2011 gerenoveerd.



## De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal

### Personeelsbeleid

De werkzaamheden van de afdeling HR stonden in het verslagjaar grotendeels in het teken van de bezuinigingen en de daardoor noodzakelijke afvloeiing van personeel. Omdat er meer medewerkers gebruik hebben gemaakt van de stimuleringsmaatregelen en er toegewerkt wordt naar flexibilisering van het personeelsbestand, heeft HR ook meer energie moeten stopen in de werving en selectie van ZZP'ers. Daarnaast is het operationele personeelswerk gewoon doorgegaan zoals advisering over het verzuimbeleid. De verdere uitrol van het gezondheidsmanagement vindt in 2012 plaats. De invoering van de FOB cyclus (Functioneren, Ontwikkelen en Beoordelen) is gerealiseerd. Door veel wisselingen van leidinggevenden als gevolg van de bezuinigingen zijn nog niet alle gesprekken geregistreerd over het Persoonlijk OntwikkelingsContract.

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van XONAR is beperkt gedaald van 7,0% in 2010 naar 6,5% in 2011. Dat is nog altijd ruim boven het gemiddelde verzuim van de provinciale jeugdzorg in Nederland (2010: 5,8%). Het streven van 5% is dan ook niet gehaald. Uit de verzuimanalyse blijkt dat de borging van de rol van direct leidinggevenden bij de verzuimbegeleiding mede door de onrust in de organisatie, de hoge werkdruk en agressie op de werkvloer onvoldoende is gerealiseerd. Het langdurig verzuim daalt trendmatig, maar het kortdurend en middellang verzuim is gestegen en bepaalt 80% van het verzuim binnen XONAR. Hieruit blijkt dat de verzuimdrempel laag is en dat het kortdurend verzuim binnen de cultuur van XONAR een geaccepteerd fenomeen lijkt te zijn. Inmiddels is er een intervisiecyclus ingevoerd waarmee beoogd wordt de positie van leidinggevenden in de verzuimbegeleiding te versterken.



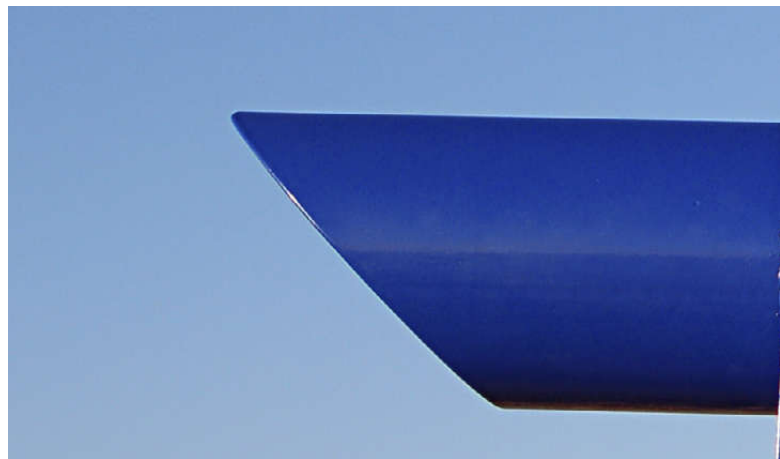
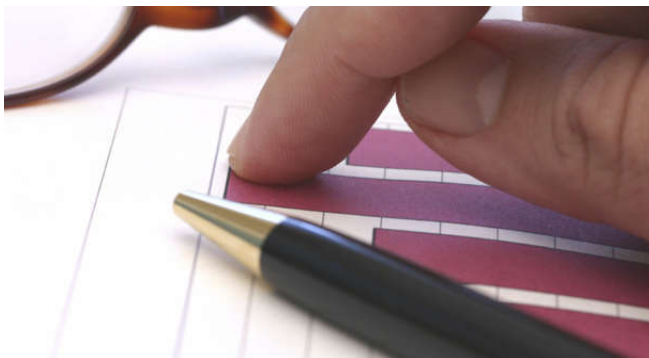
## Financieel beleid en toekomstverwachtingen

XONAR gaat ervan uit dat een financieel gezonde organisatie een belangrijke voorwaarde is om kwalitatief goede zorg en hulp te leveren. In financiële zin zijn de intenties om de efficiëntie van de organisatie te verhogen en een solide vermogenspositie op te bouwen. Dit is van belang om een marktconform tarief aan te kunnen bieden, blijvend te investeren in innovaties en risico's op te vangen.

Door de vele veranderingen die zich in de zorg aan het voltrekken zijn en in de komende jaren versterkt worden doorgevoerd, wordt verwacht dat de collectief gefinancierde zorg onder forse budgettaire druk zal blijven staan. Stelselwijzigingen in de jeugdzorg, AWBZ en vrouwenopvang en hulpverlening, de afname van de instroom van alleenstaande minderjarige vreemdelingen zijn maatschappelijke ontwikkelingen die aanzienlijke strategische, tactische, operationele en financiële risico's met zich meebrengen.

Door de afnemende inkomsten in de komende jaren zal alles in het werk gesteld moeten worden om de continuïteit van XONAR te waarborgen. Daar bereidt XONAR zich terdege op voor door het personeelsbestand te flexibiliseren, een netwerkstrategie en –regie te ontwikkelen, de innovatiekracht te vergroten en door efficiënter en effectiever te werken. Daarnaast wordt geacht nieuwe financieringsbronnen aan te boren en wordt systematisch gewerkt aan het aanscherpen van de planning en control cyclus en het risicomanagement.

Het verhogen van de solvabiliteit en rentabiliteit zijn eveneens ingezette maatregelen om de continuïteit van XONAR te borgen. Naar verwachting zijn echter nog aanvullende maatregelen nodig. Hoewel de financiële positie van XONAR tijdens het verslagjaar weer is verbeterd, voldoet deze met in acht neming van een toenemende risicovolle omgeving nog niet aan de gestelde streefnorm. Door het voeren van een strak financieel beleid ziet XONAR echter goede perspectieven om de vermogenspositie zodanig te verbeteren, dat de streefnormen behaald worden.



### Risicodragers

De belangrijkste risicodragers voor de komende jaren zijn:

- **Stelselwijziging jeugdzorg.** Decentralisatie van de jeugdzorg naar de gemeenten per 1 januari 2015. Zeker is dat dit proces gepaard zal gaan met een (stapsgewijze) generieke efficiëntiekorting op macroniveau die oploopt tot tien procent van het huidige budget. Bovendien zal een nieuw verdeelmodel worden ontwikkeld om de beschikbare financiële middelen naar de gemeenten te verdelen. Deze verdeling kan ongunstig uitpakken voor de gemeenten in Zuid-Limburg. Om de toestroom naar specialistische zorg af te remmen, zal in het nieuwe stelsel tevens meer nadruk worden gelegd op versterking van de functies preventie, vroegsignalering, licht pedagogische hulp en het benutten van de eigen kracht van het gezinssysteem binnen diens sociale context. Het ligt dan ook voor de hand dat gemeenten middelen van specialistische zorg gaan overhevelen naar deze functies.
- **Herverdeling middelen provinciale jeugdzorg.** Als gevolg van de landelijke herverdeling van de jeugdzorgmiddelen wordt XONAR met ingang van 2012 voor € 1,05 mln. gekort op de inkomsten. Met ingang van 2013 loopt deze korting met nogmaals € 1,05 op tot in totaal € 2,1 mln. Hoewel XONAR voortvarend aan de uitvoering van de bezuinigingen is begonnen, zijn de financiële en operationele risico's nog niet geweken.
- **Bekostigingssystematiek jeugdzorg.** Sinds 2011 vindt de bekostiging van de jeugdzorg plaats op basis van outputfinanciering. De inkomsten worden verkregen op basis van de gerealiseerde zorgproductie in bekostigingseenheden en de tariefprijzen. Is de gerealiseerde zorgproductie lager dan de begrote zorgproductie, dan vindt korting op de inkomsten plaats tenzij realisatie van het aantal uitgestroomde cliënten hoger is dan geraamd.



- **Extra kabinetsbezuinigingen.** Door het te hoge financieringstekort op de Rijksbegroting en de nieuwe eisen die Europa stelt aan het financieringstekort van de lidstaten, kan het zijn dat XONAR, naast de generieke efficiëntiekorting vanwege de stelselwijziging, te maken krijgt met extra bezuinigingen.
- **Vastgoedbeleid.** XONAR is in samenwerking met de RO groep bezig met de ontwikkeling en uitvoering van het strategisch vastgoedbeleid. Dit is vervat in een langetermijnhuisvestingsplan. Het is tot stand gekomen vanuit de inhoud op basis van een doorkijk in de toekomst. Er is een inschatting gemaakt van de ontwikkeling(en) in de (jeugd)zorg op lange termijn. Vernieuwing en flexibiliteit van de vastgoedportefeuille die aan de moderne eisen voldoet, zijn in het ontwikkelingsproces belangrijke sleutelbegrippen. Het langetermijnhuisvestingsplan is financieel haalbaar en houdt rekening met inkomsten die onder forse budgettaire druk staan. Het afstoten van overtollig vastgoed levert een bijdrage aan de financiering. Door uitvoering van het langetermijnhuisvestingsplan zal bovendien het werkkapitaal van XONAR sterk verbeteren.
- **Compensatie loonkostenstijging.** In 2011 is een nagenoeg kostendekkende compensatie voor de loonkostenstijging verkregen. Door het beleid om het financieringstekort van de Rijksoverheid terug te dringen, zullen de reële cao-lonen naar verwachting de komende jaren niet of nauwelijks stijgen. De loonkosten zullen door toepassing van de cao's wel stijgen door periodieke verhogingen in de functieschalen. Er is echter geen materiële prijscompensatie verstrekt. Hoewel de materiële kosten van XONAR naar verhouding ongeveer 20 à 25% van de totale kosten bedragen, zal door inflatie van ook het niveau van de materiële kosten zoals onder andere hogere energie- en voedselprijzen, de komende jaren gaan stijgen. Om het toch al krimpende zorgvolume als gevolg van de bezuinigingen niet verder te laten verschromelen, blijft het van belang voldoende compensatie te verstrekken voor gestegen lonen en toenemende materiële kosten.

Door de korting op de provinciale doeluitkering jeugdzorg, het financieringstekort van het Rijk en de met ingang van 2015 geplande generieke efficiëntiekorting van het Rijk op de jeugdzorgmiddelen verwacht XONAR dat de komende jaren de provinciaal gefinancierde jeugdzorg onder forse budgettaire druk zal blijven staan. Bovendien is vanaf 2011 de financiering van XONAR direct afhankelijk van de geleverde zorgproductie (gerealiseerde cliëntcontacttijd jeugdhulp, verzorgingsdagen residentie, uren deeltijdverblijf en aantal trajecten observatiediagnostiek). Voor XONAR is het daarom zaak het zorgproces zodanig in te richten en te faciliteren dat de zorgproductie wordt gemaximaliseerd en de kosten van de zorg zo laag mogelijk blijven. Gelijktijdig is het voor de continuïteit van belang dat XONAR een solide vermogenspositie opbouwt. Dan kunnen risico's beter worden opgevangen en is er meer ruimte voor investeringen in innovaties.



Severenstraat 16 t. 043 604 55 55 e. info@xonar.nl  
6225 AR Maastricht f. 043 604 55 66 i. www.xonar.nl

jeugd & opvoedhulp pleegzorg vrouwenopvang & hulpverlening alleenstaande minderjarige vreemdelingen