

# Jaarplan Jeugdformaat

Plan voor 2021, en verder

*“Duurzaam versterken”*

Eigenaar:	Bas Timman
Auteur:	Hugo van Eijk
Versie:	Definitief
Vastgesteld op:	30-11-2019
Goedgekeurd op:	30-11-2019

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Onze strategische visie.....	4
3. Onze plannen voor 2021 .....	8
4. Kwaliteitsontwikkeling .....	19
5. Risicoparagraaf.....	20

## 1. Inleiding

Vooruitkijkend naar 2021 en verder, ontkomen we er niet aan om de huidige context te benoemen: midden in een transformatie van de jeugdhulp in Haaglanden, waarin ook Jeugdformaat zelf volop op een dynamische manier ontwikkelt, zijn we geconfronteerd met de complexiteit van het coronavirus. Het afgelopen jaar was uitzonderlijk.

Tegen die achtergrond hebben we afgelopen jaar stappen gezet in ons eigen ontwikkelingsproces: de beoogde verandering van de sturing van de zorg én de bedrijfsvoering is gerealiseerd, een ontwikkelingsproces van de productiviteit van de ambulante hulp is gaande, we hebben forse verbeterlagen gemaakt in de bedrijfsvoering en tegelijkertijd hebben we ons verhouden tot alle maatregelen in het kader van het beheersen van de coronacrisis. Ondanks de coronacrisis zijn we in staat geweest continuïteit van zorg te bieden én passend alternatief aanbod te ontwikkelen. Er zijn flinke inspanningen geleverd en daar kunnen we trots op zijn.

Tegelijkertijd moeten we ook constateren dat we er nog niet zijn. Er is een ontwikkelend urgentiebesef voor alle noodzakelijke verbeteringen en de herijking en doorontwikkeling van ons portfolio is gaande. Het proces van verzakelijking en efficiency van bedrijfsvoeringsonderdelen is onderweg, maar nog niet afgerond.

We kunnen concluderen dat we onderweg zijn om Jeugdformaat duurzaam te versterken. Hiervoor ontwikkelen we een jaarplan en een agenda die verder reikt dan het jaar dat voor ons ligt. Dat doen we vanuit het bewustzijn dat Jeugdformaat een systeemorganisatie is voor de gespecialiseerde jeugdhulp in Haaglanden. Daarin vervullen wij cruciale functies zoals: bereikbaarheid en beschikbaarheid van ambulante spoedhulp en crisispvang, een breed aanbod 7 x 24 uren verblijf (pleegzorg, gezinshuizen, residentieel verblijf), daghulp én de ambulante jeugdhulp (zoals voorkomen uithuisplaatsen en Ouderschap Blijft). Die rol willen we borgen in het belang van een goed werkend regionaal jeugdhulp stelsel. Aangevuld met ons schoolmaatschappelijk werk, het kenniscentrum kind en scheiding én onze opvang en begeleiding van alleenstaande minderjarige vreemdelingen bieden we een breed en maatschappelijk relevant aanbod.

De rol van systeemaanbieder vergt dat wij de basis én kwaliteit op orde hebben. We zijn daarin goed op weg, echter het op orde krijgen van de basis en het implementeren van verbeteringen vergt tijd. We investeren in kwaliteit en resultaat, zetten door op het vergroten van de wendbaarheid en stabiliteit van de organisatie. Wij sluiten met dit plan aan op het plan van vorig jaar, waarin we reeds verder vooruitkeken naar 2021. Ook in dit plan kijken we verder vooruit.

Onze missie is helder: Wij staan voor die omvangrijke groep kwetsbare kinderen, jongeren en gezinnen met complexe problemen die onze hulp nodig hebben. De komende periode staat in het teken van het duurzaam versterken van Jeugdformaat, zodat we kwaliteit bieden én aansprekende resultaten boeken. Jeugdformaat gaat verder ook in 2021.

Dit is ons plan voor 2021.

Namens het directieteam Jeugdformaat,

Bas Timman  
*Bestuurder*  
Najaar 2020

## 2. Onze strategische visie

Onze strategische visie is helder. Met betrokkenheid van vele medewerkers, externen en cliënt(-vertegenwoordigers) hebben we deze opgesteld. Dit is waarom we bestaan en waarvoor wij gaan.

### *Voor een kansrijke toekomst. Wij helpen je verder.*

*“Wij willen die kinderen, jongeren en hun ouders voor wie opgroeien en opvoeden een complexe opgave is hulp bieden, zodat zij kansen krijgen, zich kunnen ontwikkelen en volop meedoen. Wij helpen hen verder.”*

#### Waarom bestaan wij?



Er is een groeiende groep kinderen en jongeren voor wie een veilige omgeving en een kansrijke toekomst soms ver weg is.

Wij zijn er voor die kinderen, jongeren en gezinnen die het op eigen kracht niet meer redden. Voor kinderen, jongeren en ouders die te maken hebben met complexe, vaak meervoudige gedrags-, opvoed- en/of opgroei-problematiek. Een groep waar de maatschappij soms maar moeilijk mee om kan gaan en niet meteen een antwoord voor heeft.

Als dat antwoord er niet is, dan helpen wij.

Wij helpen om een passend toekomstperspectief te vinden. Dat is waarom wij bestaan. Wij zijn Jeugdformaat.

#### Waar gaan we voor?

Wij vinden dat alle kinderen en jongeren het recht hebben om veilig op te groeien en dat zij zicht hebben op een goede toekomst. Een toekomst waarin zij geholpen worden om te kunnen worden wie zij graag willen zijn: zij hebben het recht om kansrijk op te groeien en het recht op kansen om hun talenten te ontwikkelen. Wij vinden dat ouders het recht hebben om daarbij de rol te vervullen die bij hen past, ook al is dat voor hen soms ingewikkeld.

Wij willen die kinderen, jongeren en hun ouders voor wie opgroeien en opvoeden een complexe opgave is hulp bieden, zodat zij kansen krijgen, zich kunnen ontwikkelen en volop kunnen meedoen.

Wij helpen hen verder.

Wij bieden hulp die past. Altijd maatwerk, altijd resultaatgericht. Samen werken wij aan een toekomst met een beter perspectief voor het kind, de jongere en hun ouders. Een toekomst waarin zij op eigen kracht, met steun uit hun eigen omgeving, verder kunnen.

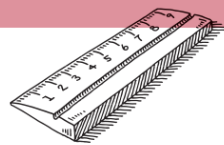
## Hoe helpen wij verder?

Wij bieden maatwerk: de hulpvraag, de eigen kracht en het toekomstperspectief van het kind, de jongere en diens ouders zijn leidend in onze aanpak. Onze hulp is zo thuis mogelijk, gericht op het normaliseren en versterken van het opvoedklimaat en op het vergroten van de zelfredzaamheid. Wij werken resultaatgericht en kijken breed naar wat het gezin op verschillende levensgebieden nodig heeft. Daarbij richten wij ons op vooruitgang, op korte én lange termijn. Daarbij betrekken wij het sociale netwerk van het kind, de jongere, het gezin en werken wij actief samen met die partners die daarbij nodig zijn om dat te bereiken.

Onze hulp start en eindigt met ambulante hulp thuis, op school of waar het kind, de jongere of ouders zich fijn en veilig voelen. Met, zoveel als mogelijk, één vast gezicht van de start tot het einde van onze hulp. Het vertrouwen van de cliënt in de hulpverlener en diens professionaliteit vormt voor ons de basis van gezamenlijk succes.

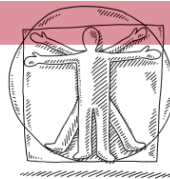
## Onze hulp

De 3 leidende principes



### Maatwerk met resultaat

- Het toekomstperspectief en het benutten en versterken van de eigen kracht van de jeugdige staan voorop.
- We doen wat nodig is.
- We leveren maatwerk.
- De hulpvraag en het belang van kind, jeugdige en gezin staan centraal.



### Professioneel en autonoom

- We geloven in jouw vakmanschap.
- Je krijgt, binnen de gestelde kaders, de ruimte om te doen wat nodig is en resultaten te boeken voor de jeugdige en het gezin.
- Je benut de ruimte door eigenaarschap te tonen.
- Je zoekt en vindt passende antwoorden en handelt adequaat bij dringende hulpvragen.
- Onze hulp is autonoom, dat wil zeggen gericht op het vergroten van de zelfredzaamheid van onze cliënten.
- De hulp is zo 'thuis' mogelijk, oftewel in de leefwereld van de cliënt zelf.



### Samen

- We werken intensief samen met iedereen die kan bijdragen om de jeugdige en het gezin verder te helpen.
- We maken duidelijke afspraken over wie welke verantwoordelijkheid heeft.
- We spreken elkaar en anderen daar op aan en zijn eerlijk en transparant.
- We brengen anderen in beweging en stimuleren de eigen kracht van kinderen, jeugdigen en gezinnen.
- Samen creëren wij een veilige omgeving om te leren, te ontwikkelen en te groeien.
- We kunnen alleen de best mogelijk hulp volgens onze principes bieden als we niet alleen beschikken over excellente professionals, maar ook over een effectieve en efficiënte organisatie.

## Ons speelveld

Wij zijn gespecialiseerd op het gebied van jeugd- en opvoedhulp, richten ons op de jeugd en hun ouders, op gezinnen en jongvolwassenen en beschikken over een breed portfolio. Dat bestaat uit **(hoog)specialistische jeugd- en opvoedhulp** in de vorm van: specialistische ambulante hulp in en bij het gezin, daghulp met en bij de kinderopvang en het onderwijs, opvang in gezinsverband in de vorm van pleegzorg en gezinshuizen en verblijf en hulp in de kleinschalige opvang in de wijk. Basis GGZ, diagnostiek en behandeling versterkt ons aanbod om onze hulp te starten sneller en beter passend te maken. Intensieve (besloten) behandeling en onderwijs in het kader van jeugdzorgplus bieden wij met onze partners Ipse de Bruggen, Youz en Horizon in behandelcentrum Schakenbosch.

Daarnaast bestaat ons aanbod uit activiteiten op het gebied van **preventie** en **begeleiding** in de vorm van schoolmaatschappelijk werk; het kenniscentrum kind en scheiding, specialistische inzet in lokale jeugd- en

wijkteams, opvang en begeleiding van Alleenstaande Minderjarige Vreemdelingen, voortgezette begeleiding na de jeugdhulp in het kader van de WMO, een breed pakket aan trainingen aan jongeren en een breed pakket trainingen en opleidingen voor onze professionals via onze kennisacademie.

Wij zijn geworteld in de regio Haaglanden. Dit is ons voornaamste werkterrein: wij kennen de omgeving goed, zijn lokaal georganiseerd en hebben vestigingen in meerdere gemeenten. Wanneer wij meerwaarde kunnen realiseren, zetten wij ons aanbod ook in heel Zuid-Holland, zoals in de regio's rondom Leiden en Rotterdam.

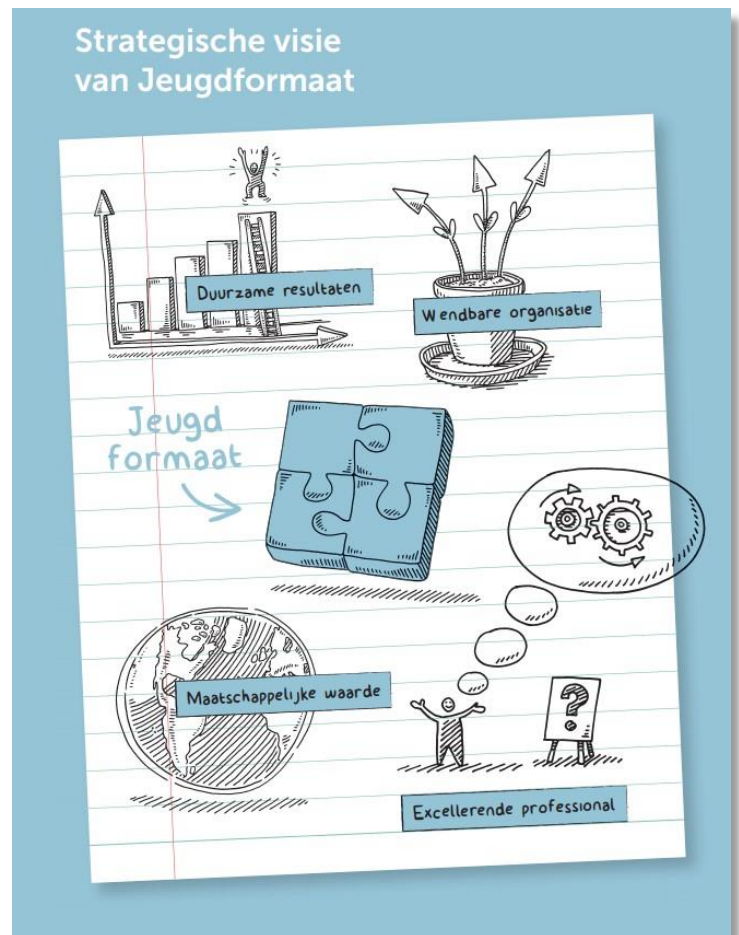
### Onze strategische visie

**Duurzame resultaten** voor kinderen, jongeren en hun ouders: Wij streven naar de best mogelijke hulp voor onze kinderen, jongeren en hun ouders: wij bieden maatwerk en resultaat. Wij onderscheiden ons door te kiezen voor kwaliteit en onderzoeken, vernieuwen en innoveren ons aanbod voortdurend. Hierdoor worden onze resultaten beter en vormen wij een duurzaam fundament voor de lokale zorginfrastructuur.

**Maatschappelijke meerwaarde** onze waarde voor de samenleving willen we versterken door te anticiperen op veranderende en nieuwe maatschappelijke vraagstukken. Wij tonen eigenaarschap door verantwoordelijkheid te nemen en oplossingen te initiëren en passend, effectief en efficiënt te vorm te geven. Alleen waar dat kan, in samenwerking waar nodig.

**Excellente professionals:** Onze ambitie is om een hele goede en aantrekkelijke werkgever te zijn op ons terrein. Wij bieden een omgeving waarin kwaliteit centraal staat en waar wij onze medewerkers continu uitdagen de beste resultaten te bereiken. Zij leggen rekenschap af en wij geven hen een omgeving waarin zij ruimte krijgen om hun vakmanschap continu te ontwikkelen. Wij zijn een lerende organisatie.

**Een wendbare en toekomstbestendige organisatie:** Wij combineren resultaatgerichte hulp van hoge kwaliteit met een scherpe en wendbare bedrijfsvoering met een gezonde financiële basis. Wij zijn efficiënt georganiseerd en op onderdelen in een eigen vorm met een eigen identiteit. Wij weten wat we doen en meten de effecten van onze inzet. Onze vernieuwing en innovatie komt vanuit onze eigen vindingrijkheid en van buitenaf door adaptatie van nieuwe inzichten, technieken en best practices.



## Onze samenwerkingspartners

Voor wat de samenwerking met partnerorganisaties betreft is de vraag van de cliënt leidend. Wij handelen vanuit het perspectief van maximale waarde voor én keuzevrijheid van voor de cliënt.

Wij nemen de regie in de samenwerking en werken met *iedereen* die bijdraagt aan het doel het kind, de jongere, het gezin verder te helpen: hun sociale netwerk, de opvoeders om hen heen zoals pleegouders, hun leerkrachten en lokale maatschappelijke partners.

We werken intensief samen met specifieke en gespecialiseerde vaste samenwerkingspartners in Schakenbosch, ons gezamenlijke behandelcentrum voor de jeugdzorg<sup>plus</sup>. Ons partners zijn:

- *Ipse de Bruggen*, specialist op het gebied van kinderen, jongeren en volwassenen met een verstandelijke beperking;
- *Youz*, specialist op het gebied van kinder- en jeugdpsychiatrie;
- *Horizon*, in het kader van het onderwijs gekoppeld aan Schakenbosch;

Verder zijn vaste samenwerkingspartners

- *Gezinshuis.com*, franchiseorganisatie op het gebied van gezinshuizen;
- *DAK kindercentra*, *Kinderopvang Okidoki*, *Vlietkinderen*, reguliere kinderopvangorganisaties.
- *De Haagse Hogeschool*, HBO kennisinstituut en opleider;
- *Een 100-tal scholen in Zuid-Holland* in de samenwerking met Schoolformaat;
- *Nidos*, in het kader van de opvang en begeleiding van alleenstaande minderjarige vreemdelingen.

### 3. Onze plannen voor 2021

Zoals in de inleiding al gesteld: Wij willen onze regionale systeemfunctie borgen en Jeugdformaat duurzaam versterken, zodat we maximale waarde voor onze cliënten bieden. We hebben daarvoor een solide basis nodig, tegelijkertijd dienen we te blijven verbeteren, ontwikkelen en investeren in kwaliteit om aansprekende resultaten te boeken. Onze plannen voor het komende jaar kennen drie speerpunten:

#### ***De basis op orde!***

Aan de hand van:

- Het project "Sterk in je werk" gericht op de verhoging van de productiviteit en declarabiliteit van onze ambulante inzet en diagnostiek en behandeling; en,
- Het voltooien van de implementatie van het plan 'wendbare bedrijfsvoering'.

#### ***Consolidatie en versterken van onze unieke merken én kernactiviteiten:***

als ontwikkelrichting voor onze unieke merken:

- Jeugdformaat Jeugdteam
- Jeugdformaat Diagnostiek en Behandeling
- Jeugdformaat Pleegzorg
- Jeugdformaat Gezinshuizen
- Jeugdformaat Verblijf
- Jeugdformaat AMV
- Jeugdformaat Onderwijs
- Jeugdformaat Academie
- Schoolformaat
- Kenniscentrum Kind & Scheiding

en kernactiviteiten:

zoals ambulante spoedhulp én crisisopvang, 7x24 uren zorg

#### ***Duurzaam investeren in kwaliteit en resultaat***

Middels:

- Het doorontwikkelen van ons onderscheidende specialistische ambulante productenportfolio;
- Differentiatie van ons productenaanbod richting de WMO;
- Doorontwikkeling van het aanbod voor jongeren in de jeugdzorg<sup>plus</sup> in samenwerking met Schakenbosch;
- Herijking van ons strategische huisvestingsplan;
- Ontwikkelen en versterken van de strategische informatiepositie.

Onze plannen worden hierna beschreven aan de hand van deze drie speerpunten.



### 3.1 Speerpunt 1

#### ***De basis op orde!***

Eerder hebben we verschillende plannen ingezet. Deze plannen omvatten onder meer:

- de sturing en inrichting van de zorg;
- de verhoging van de productiviteit en declarabiliteit van onze ambulante producten én diagnostiek en behandeling;
- het voltooien van de implementatie van het plan 'wendbare bedrijfsvoering'.

#### ❖ **De sturing en inrichting van onze zorg**

In het voorjaar 2020 is de vernieuwde besturingsfilosofie van kracht geworden en werken we met resultaat verantwoordelijke eenheden in de zorg onder leiding van managers.

Voor het resultaatgericht werken hebben we de 'Wegwijzer resultaatgericht werken binnen Jeugdformaat' geïntroduceerd. In deze wegwijzer bieden we onze professionals een aantal handvatten over wat er van hen en hun team wordt verwacht, bij wie zij terecht kunnen voor ondersteunende middelen en mensen die binnen Jeugdformaat voor hen klaar staan.

- Eind 2020 start een evaluatie gericht op het resultaatgericht werken zoals beschreven in de wegwijzer. De resultaten en conclusies van deze evaluatie zullen in Q1 2021 beschikbaar zijn. Aan de hand daarvan worden vervolgstappen bepaald en ingezet.

#### ❖ **De verhoging van de productiviteit en declarabiliteit van onze ambulante inzet**

Onze inzet om kinderen, jongeren en hun ouders te ondersteunen bij problemen rondom opvoeden en opgroeien legitimeert ons bestaan. Inhoudelijk gedreven ambiëren wij de best mogelijke hulp voor deze kinderen, jongeren en hun ouders: wij bieden maatwerk met resultaat.

Wij vinden het belangrijk om aanspreekbaar te zijn op onze inzet en daarom streven wij ook naar verantwoordelijke omgang met spaarzame publieke middelen. In combinatie met de druk op de financiële houdbaarheid van het jeugdstelsel en afspraken met onze opdrachtgevers leidt dit er toe dat onze ambulante inzet productiever moet worden: de declarabiliteit van onze ambulante hulp wordt de komende jaren stapsgewijs verhoogd naar 55% declarabele CCT voor alle ambulante functies per 2023.

We weten dat verbetering mogelijk is: dat hebben we eerder geconstateerd. We weten ook hoe: een organisatiescan in de eerste helft 2020 heeft geleid tot een scherp inzicht op welke aspecten actie nodig is. Dit is omgezet in een specifiek verbeterplan en dat vormt de basis voor het project "Sterk in je werk".

## Het project “Sterk in je werk”

Dit project is in september 2020 van start gegaan en bestaat uit een verbeterprogramma gericht op de efficiency en de effectiviteit van de werkorganisatie én de werkcultuur van de ambulante hulpverleners, zowel op individueel als op collectief niveau. Activiteiten van dit project richten zich op drie niveaus:

- de individuele professional,
- het team-niveau, en
- het niveau van de gehele ambulante hulp.

De implementatie van diverse onderdelen van het project loopt tot en met februari 2021. Om optimaal te kunnen profiteren van de opbrengsten zullen op basis van evaluatie vervolgstappen worden ingezet. Onze inzet voor 2021 is in elk geval gericht op:

- Flexibiliseren van de inzet van medewerkers. Het doel is bredere inzetbaarheid van ambulante medewerkers én flexibelere inzet van werkuren over de werkweek te realiseren.  
Dit is voorzien voor Q1/2021

### ❖ **Het voltooien van de implementatie van het plan ‘wendbare bedrijfsvoering’**

Doelen uit het plan ‘wendbare bedrijfsvoering’ worden ook in 2021 doorgezet en verder geoperationaliseerd. Hierbij hebben we het volgende voor ogen:

- Het optimaal ontzorgen en verbinden met het primaire proces, onze cliënten en klanten;
- Verdere professionalisering van de dienstverlening;
- Efficiency-, kwaliteitsverbetering en uniformering (vereenvoudiging) van processen;
- Vergroting van de zichtbaarheid en bekendheid (interne en externe klant);
- Optimaliseren van de vindbaarheid;
- Flexibilisering van ons denken en handelen (organisatie-breed).

In 2020 is het herontwerp van de administratieve en financiële functie van de organisatie een belangrijk aandachtsgedebied geweest. We verwachten deze ontwikkeling in 2021 door te zetten door o.a. de vervanging van Exact door AFAS, de inrichting van een datawarehouse en BI Tool om de sturingsinformatie verder te optimaliseren, competentieontwikkeling van medewerkers en optimalisatie van processen.

In 2020 is de ontwikkeling van het serviceloket als centrale ingang voor facilitair en HR in gang gezet. Deze ontwikkeling zal in 2021 verder geoptimaliseerd worden en aangevuld worden met de eerstelijns ondersteuning voor ICT. In 2021 zal de focus liggen op het stroomlijnen en verbetering van de sturing op deze ondersteunende processen.

Medio 2019 is gestart met de uitrol van een nieuw personeelssysteem (AFAS). Fase 1 en 2 zijn in 2020 afgerond. In Q1 2021 zal fase 3 worden afgerond. Deze fase richt zich op de optimalisatie van de inrichting, workflows en implementatie van resterende functionaliteit en processen.

De overhead is in het najaar van 2020 getoetst aan de benchmark van Berenschot en loopt in de pas met de opbouw bij andere jeugdzorgorganisaties. Op basis van de te verwachte ontwikkelingen hebben we

ons ten doel gesteld een krimp in de overheadkosten te realiseren en de overheadkosten mee te laten ontwikkelen met eventuele krimp van de organisatie.

In Q1 2021 zal hiervoor een plan ontwikkeld worden waarbij de totale overhead (niet alleen bedrijfsvoering) in ogenschouw wordt genomen. Hierbij wordt de visie op de inrichting van bedrijfsvoering meegenomen waarmee er voor de bedrijfsvoering (en overige ondersteunende functies) een ontwikkelingstraject wordt geschetst waarbij processen, systemen en competenties van medewerkers in samenhang doorontwikkeld worden.

## 3.2 Speerpunt 2

### **Consolidatie en versterken van onze unieke merken én kernactiviteiten:**

De ontwikkelrichting van onze kernactiviteiten focust op het continueren van de eerder ingezette ontwikkelingen en het bestendigen van de resultaten die wij in de afgelopen periode hebben geboekt. We zetten bestaande plannen door en passen aan waar nodig.

Dit speerpunt heeft betrekking op: Preventie, diagnostiek & behandeling, ambulante spoedhulp én crisisopvang, daghulp, 7x24 uren zorg zoals pleegzorg, gezinshuizen, residentieel verblijf en opvang AMV's.

#### ❖ **Preventie**

Onze activiteiten in het kader van Schoolformaat en het kenniscentrum Kind & Scheiding zijn gebundeld in één RVE onder leiding van één manager zorg. De RVE preventie staat voor vrij toegankelijke hulpverlening en biedt generalistische ondersteuning die bij draagt aan het versterken van de basis.

De belangrijkste punten van deze RVE voor het komende jaar zijn:

- Doorontwikkelen van de RVE op bedrijfsvoeringsaspecten en procesoptimalisatie;

#### ❖ **Diagnostiek & behandeling**

Diagnostiek & behandeling is de RVE waarin de gedragswetenschappers zijn gepositioneerd onder leiding van één manager. De inzet van diagnostiek en behandeling richt zich op het bieden van maatwerk door gerichte toepassing van (handelingsgerichte) diagnostiek en het bieden van behandelaanbod binnen ons bestaande portfolio. Zowel als eigenstandig aanbod, als aanvullend op onze huidige programma's. Daarbij is de inzet van de gedragswetenschappers faciliterend aan de andere RVE's zorg.

De plannen voor het komende jaar voor deze RVE staan in het teken van:

- Borging en bestendiging opgedane kennis en kunde van de thema's: **trauma, hechting, gedrags- en ontwikkelingsproblemen, seksualiteit en veiligheid**;
- Voortzetting implementatie van **stysteemgericht denken en werken**;
- **Versteving van de positie** van de gedragswetenschappers (intern, in de rolverdeling tussen verschillende functies) en de producten (extern: een groeibepaling aan de hand van een instroomanalyse en inzet op marketing van Basis Jeugd-GGZ);
- **Verhoging van de productiviteit** als onderdeel van het plan 'Sterk in je werk'.

### ❖ **Ambulante Spoedhulp (ASH)**

Ambulante spoedhulp én het aanmeldteam vormen samen één RVE onder leiding van één manager. Onze Ambulante Spoedhulp biedt binnen 24 uur crisisinterventie aan jeugdigen én gezinnen, voor de duur van maximaal 28 dagen. Middels gepaste interventies wordt de crisissituatie doorbroken en gestabiliseerd. Daarnaast adviseren, bemiddelen en ondersteunen onze hulpverleners richting benodigde vervolghulp. Ambulante Spoedhulp wordt waar nodig gecombineerd met crisisopvang in een (pleeg-)gezin of in onze residentiële voorzieningen.

Het **aanmeldteam** (AMT) is het centrale startpunt van het primaire proces. In het aanmeldteam wordt de inhoudelijke en administratieve zorgvraag aangesloten op ons zorgaanbod. Het AMT adviseert inhoudelijk en vervult een centrale rol in het signaleren van ontwikkelingen in de zorgvraag en het benodigde zorgaanbod van Jeugdformaat.

Speerpunten voor deze RVE zijn:

- (ASH) **Verbetering van de positionering** van het ASH als crisisinterventie en inhoudelijke **kwaliteitsverbetering**;
- (ASH) **Verhoging van de productiviteit** van de ambulante spoedhulpverleners, als onderdeel van het plan 'Sterk in je werk';
- (AMT) **Procesoptimalisatie**: verhoging van de doorlooptijd van het aanmeldproces;
- (AMT) **Verbetering bekendheid en bereikbaarheid** (intern en extern).

### ❖ **Daghulp**

De daghulp biedt kinderen en jongeren zo vroeg als mogelijk de noodzakelijke zorg, gericht op het volwaardig kunnen volgen van onderwijs (basis- als voortgezet onderwijs). Onze hulp sluit aan op vraagstukken in de context van het gezin met betrokkenheid van het sociale netwerk. Door onze intensieve aanpak wordt het toekomstperspectief van het kind verbeterd.

Hierbij werken we nauw samen met kinderdagverblijven, peuterspeelzalen, de scholen of sportclubs waar de kinderen naar toe gaan. Voor specifieke vragen bieden we ook daghulp in de vorm van specialistische opvang en begeleiding overdag in onze eigen locaties of bieden wij opvang in de relatie met onze partner in de kinderopvang stichting DAK kindercentra. Dit wordt altijd ondersteund met ambulante hulp thuis.

Binnen deze RVE zijn tevens zogenaamde "maatwerk trajecten voor gezinnen" ondergebracht: Deze maatwerktrajecten hebben als doel uithuisplaatsingen te voorkomen, gezinnen bijeen te houden en bieden een alternatief voor gezinsopnames.

Het streven bij de maatwerktrajecten is de vicieuze cirkel van intergenerationele overdracht te doorbreken. Voor de ontwikkeling en uitvoering van de maatwerktrajecten is een 'vrij besteedbare' subsidie uit het regionale transformatiefonds door de regio Haaglanden toegekend van €50.000 voor 2020 en €100.000 voor 2021.

Voor deze RVE zijn de speerpunten voor 2021:

- (Daghulp) **Onderzoek “zomerschool”**: Naar aanleiding van de succesvolle corona-opvang in 2020 wordt onderzoek gedaan naar de behoefte en financieringsmogelijkheden voor een “zomerschool” voor de meest kwetsbare kinderen en jongeren voor wie het wegvallen van de onderwijsstructuur in de zomervakantieperiode problematisch is;
- (Daghulp) Mogelijke **realisatie van een daghulpgroep in Zoetermeer**;
- (Maatwerktrajecten) **Volumegroei én inhoudelijke doorontwikkeling** van de aanpak;
- (Maatwerktrajecten) Inzet van een **effectiviteitsonderzoek** naar de aanpak en de maatschappelijke resultaten vanuit het Kennisnetwerk Jeugdhulp in Haaglanden (Haagse Hogeschool).

#### ❖ **Pleegzorg**

Pleegzorg is de spil van de kleinschalige opvang in gezinsverband binnen Jeugdformaat. Alle pleegzorg-activiteiten zijn gebundeld in één RVE onder leiding van één manager zorg. Momenteel begeleiden onze medewerkers ruim 1000 kinderen die wonen en opgroeien in een pleeggezin. Wij staan voor continuïteit en een doorlopende lijn van zorg, zo thuis mogelijk en zodanig dat kinderen zich veilig en zelfstandig kunnen ontwikkelen.

Onze ambities voor de pleegzorg zijn:

- Inzet op **behoud van pleegouders** en verbetering van de begeleiding van aspirant- pleegouders;
- **Bestendigen** van het huidige niveau van het aantal pleegouders om continuïteit en een doorlopende lijn van zorg te kunnen waarborgen;
- Het **doorzetten, bestedingen en evalueren van de bestaande veranderopgaven**;
- Oriëntatie op **(door)ontwikkeling** van de pleegzorg en pleegzorg+ varianten;

#### ❖ **Gezinshuizen**

Onze gezinshuizen en gekoppelde medewerkers (ambulant hulpverleners en pedagogisch medewerkers) zijn onder gebracht in één RVE onder leiding van één manager zorg. De gezinshuizen bieden kinderen en jongeren een veilige plek voor kinderen die baat hebben bij opvang in gezinsverband. Gezinshuizen bieden een opvoedklimaat en context van een gezin voor kinderen en jongeren die intensievere hulp nodig hebben dan, bijvoorbeeld in een pleeggezin, mogelijk is en gebaat zijn bij kleinschaligheid.

De focuspunten voor de gezinshuizen in 2020 zijn:

- **Uitbreiding van gezinshuizen** ten behoeve van het opvangen van het verloop;
- **Uitbreiding van gezinshuizen intensief** voor ‘zo thuis mogelijke opvang’ van een meer complexe doelgroep;
- **Doorontwikkeling van de kernteamstructuur**;
- Doortrekken van het **implementatieproces van het landelijke kwaliteitskader gezinshuizen**.

#### ❖ **Residentieel verblijf: Logeerhuizen én crisisopvang**

De RVE Logeerhuizen bundelt alle residentiële voorzieningen van Jeugdformaat in RVE onder leiding van twee managers zorg. De RVE biedt jongeren die niet in gezinsverband kunnen opgroeien een veilige plek om (tijdelijk) te verblijven, zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen, participeren in de maatschappij, met als doel terugkeer naar huis of zelfstandig wonen. De logeerhuizen bieden crisisopvang aan jeugdigen die direct een plek nodig hebben in aansluiting op de hulp van onze ambulante spoedhulp.

De speerpunten voor deze RVE zijn:

- **Kwaliteitsverbetering van het pedagogisch klimaat** middels training en scholing, lering uit metingen en resultaten op het gebied van clienttevredenheid en doelrealisatie.
- **Doorontwikkeling van het aanbod verblijf en differentiatie op basis van de vraag;**
- **Implementatie** van het plan doorontwikkeling residenties intensief.

#### ❖ **Opvang AMV's**

De opvang en begeleiding van de alleenstaande minderjarige vreemdelingen is thans in één RVE gebundeld met onze WMO-activiteiten onder aansturing van één manager zorg (voor WMO zie paragraaf 3.3). De RVE is er voor die kinderen, jongeren en gezinnen die te maken kunnen hebben met complexe problematiek door hun vlucht aan armoede en/of oorlogs- geweld. Samen met Nidos, lokale organisaties en gemeenten helpen wij om weer perspectief te vinden. Wij bieden hulp die past door cultuursensitief vakmanschap. Maatwerk, resultaat gericht en duurzaam door lokale verankering. Met elkaar werken wij aan een toekomst met een beter perspectief en dragen zorg voor een goede overdracht bij 18-/18+.

De focuspunten voor 2021 zijn:

- Realisatie van een **passende capaciteitsbenutting** rekening houdend met krimp;
- **Flexibele inzet van medewerkers** vanuit de AMV-begeleiding naar de WMO-activiteiten of elders in de organisatie;
- **Doorontwikkeling** van cultuur sensitieve hulp;

### 3.3 Speerpunt 3

#### ***Duurzaam investeren in kwaliteit en resultaat***

We investeren in kwaliteit en resultaat aan de hand van:

- Het doorontwikkelen van ons onderscheidende specialistische ambulante productenportfolio;
- Differentiatie van ons productenaanbod richting de WMO;
- Doorontwikkeling van het aanbod voor jongeren in de jeugdzorg<sup>plus</sup> in samenwerking met Schakenbosch;
- Herijking van onze strategische huisvesting;
- Ontwikkelen en versterken van de strategische informatiepositie.

#### ❖ **Ambulante Hulp**

Onze ambulante inzet hebben we gebundeld in drie RVE's, elk onder leiding van één manager zorg. Elke RVE ambulant richt zich op een specifiek werkgebied (met als kernen Den Haag, Zoetermeer en Delft gemeenten).

Onze hulp start en eindigt met ambulante hulp. Met de inzet van onze ambulante portfolio streven wij ernaar om jeugdigen en gezinnen op maat specialistisch hulp te bieden, zodat het kind en het gezin op eigen kracht verder kunnen. In ons ambulante portfolio hebben wij (naast ambulante spoedhulp) onderscheidende producten zoals Voorkomen Uithuisplaatsen en Ouderschap Blijft.

- Het komende jaar staat in het teken van het doorontwikkelen van ons onderscheidende ambulante productenportfolio richting een kernachtig en onderscheidende set producten.

Hierbij past een PR-campagne richting verwijzers die we in 2021 uitzetten.

#### ❖ **Differentiatie van ons productenaanbod richting de WMO**

Wij focussen op de differentiatie van ons productenaanbod richting de WMO. Onze huidige inzet op de WMO is te bezien in het kader van doorlopende hulp aan 18+-jongeren en mede gerelateerd aan de AMV-doelgroep. Echter voor de toekomst zien wij hier meer kansen. Met onze verdere ontwikkeling richting de WMO anticiperen wij op de ambities van verschillende gemeenten om meer hulp onder te brengen in de relatief goedkopere Maatwerk arrangementen/WMO in plaats van de relatief duurdere (verlengde) jeugdhulp. Daarnaast zien we in de praktijk dat de ondersteuningsbehoefte bij bepaalde jongeren ook vanuit de WMO beantwoord kan worden.

Bij verschillende gemeenten hebben wij al contracten op het gebied van WMO-dienstverlening. Tot op heden slagen wij er echter onvoldoende in om deze dienstverlening uit te voeren op een wijze waarmee wij onze kennis en ervaring op een duurzame wijze kunnen aanbieden. Wij hebben er veel vertrouwen in dat, als wij de WMO op een andere wijze invullen, wij de kans hebben om een mooie nieuwe oplossing aan de markt aan te bieden.

We willen verder ontwikkelen. Dit vraagt om flexibiliteit én focus en een ander denken dan vanuit de jeugdhulpverlening. Wij zien in de markt potentie voor WMO-dienstverlening. Daarnaast zien wij een beweging dat gemeenten, onder invloed van hun financiële positie, eerder geneigd zijn jongeren vanaf 18 jaar WMO-ondersteuning te bieden in plaats van verlengde jeugdhulp. Daarnaast zijn er wachtlijsten voor beschermd wonen in de regio. Dit biedt mogelijkheden voor ons om daarin antwoorden te kunnen bieden.



- Het komend jaar willen we doorontwikkelen passend binnen ons profiel, gericht op: support, wonen, onderwijs en werk, inkomen en welzijn. We richten ons daarbij op de groep jongvolwassenen tot 27 jaar. De insteek is de diensten af te bakenen rondom onze expertise en onze dienstverlening onder een nieuwe naam aan te bieden.
- We beginnen - vanaf januari 2021- klein:
  - Jongeren die reeds in behandeling zijn of worden begeleid door Jeugdformaat, waar geen verlengde jeugdhulp nodig is;
  - Jongeren die niet eerder hulp hebben ontvangen van Jeugdformaat en begeleiding nodig hebben op een van de vijf gebieden: wonen, onderwijs & werk, inkomen, welzijn en ondersteuning.

Op basis van een businesscase vindt verdere besluitvorming plaats over de vormgeving, de inrichting en het tempo van deze plannen.

#### **Kamers met Aandacht**

Wij sluiten aan bij de ontwikkeling van Kamers met aandacht in Den Haag. Jeugdformaat doet mee aan een pilot van een jaar, waarin we samen met de gemeente Den Haag en mogelijk Stichting Anton Constandse op zoek gaan naar minimaal tien kamers voor jongeren (18 tot 23 jaar) die uitstromen uit de jeugdzorg en Jeugd GGZ en die nog onvoldoende vangnet, geld of praktische vaardigheden hebben. Met elkaar zoeken we particulieren die, minimaal één jaar, een kamer willen verhuren aan een jongere. Met het doel deze jongere met steun van een vertrouwde begeleider en een beetje aandacht van de verhuurder verder zelfstandig te maken. Om uiteindelijk volledig zelfstandig te wonen.

#### ❖ **Doorontwikkeling van het aanbod voor jongeren in de jeugdzorg<sup>plus</sup>: “Stroomopwaarts werken”**

We weten dat plaatsing in de Jeugdzorg<sup>plus</sup> stabiliserend werkt voor de doelgroep en dat plaatsing voor een beperkte periode effectief is. Een deel van de doelgroep heeft niet het complete pakket aan hulp van de Jeugdzorg<sup>plus</sup> nodig, maar wel de intensieve behandeling in combinatie met lichte middelen en maatregelen. Veelal is er bij deze doelgroep sprake van intergenerationele problematiek. Daarom is koppeling met gezinsgerichte (ambulante) hulp nodig en is de koppeling met volwassenen (GGZ)-circuit nodig.

Het uitgangspunt voor de doorontwikkeling voor jongeren in de jeugdzorg<sup>plus</sup> is dat we dit in samenwerking met Schakenbosch doen. Schakenbosch is daarin het expertisecentrum voor de behandeling van de doelgroep voor gesloten jeugdzorg, Jeugdformaat is de specialist in open jeugdhulp, Youz de specialist in jeugd-GGZ en Ipse de Bruggen de specialist op het gebied van jeugd-LVB.

De ontwikkelrichting voor de samenwerking is “Stroomopwaarts werken” door:

- Het organiseren van een doorlopende (behandel-)lijn in de open settings van Jeugdformaat.
  - Schakenbosch levert dan het kwaliteitskader en de behandelexpertise;
  - Jeugdformaat levert in deze samenwerking: de voorziening, het team en de operationele sturing.
- Doelstelling is om in Q1/2021 een voorziening in het kader van deze doorontwikkeling te realiseren.

### ❖ Herijking van ons strategische huisvesting

Onze huisvestingsportfolio is gevarieerd: van een verscheidenheid aan zorglocaties en kantoorhuisvesting en combinaties daarvan. Om onze huisvestingsportefeuille ook op de langere termijn aan te laten sluiten bij onze dienstverlening is een herijking van de huisvestingsstrategie uitgevoerd in 2020. Hierbij is kritisch gekeken naar de ontwikkelmogelijkheden van eigendomslocaties en naar de exploitatie van diverse locaties waar investeringen vereist zijn. Financiële investeringen zullen enerzijds afgezet worden tegen de strategische uitgangspunten vanuit de zorg en anderszins getoetst worden op de financiële haalbaarheid.

Begin 2021 zal het strategisch huisvestingsplan vastgesteld worden en zal de investeringsplanning zoals deze is opgenomen als leidraad worden gebruikt voor de aankomende 3 tot 5 jaar. Investeringsprojecten worden separaat ter besluitvorming voorgelegd en beoordeeld op basis van de financiering en onderliggende zorgexploitatie.

### ❖ Ontwikkelen en versterken van de strategische informatiepositie

In 2020 is een start gemaakt met de uitgangspunten voor een strategisch informatieplan. De doorlooptijd van planvorming en uitvoering zijn vertraagd.

Er is in kaart gebracht op welke wijze het applicatielandschap vereenvoudigd zou kunnen worden, welke applicaties aandacht vragen ten aanzien van inrichting, beheer en gebruikersondersteuning. Daarnaast is in kaart gebracht hoe invulling gegeven kan worden aan de benodigde rollen om de ICT organisatie verder te professionaliseren.

- De **professionalisering** van de ICT beheer- en ontwikkelprocessen zal in 2021 verder doorgezet worden.
- De inventarisatie van het ICT landschap zal in Q1 uitgewerkt worden in een **informatiestrategie met projectenroadmap** voor de aankomende 2 tot 3 jaar.
- Voor 2021 staat de verdere uitrol van **stelselimplementaties** gepland.

## 4. Kwaliteitsontwikkeling

In het kader van leren en ontwikkelen hebben wij het afgelopen jaar stil gestaan bij aandachtspunten met betrekking tot de kwaliteitsontwikkeling van Jeugdformaat. Het komende jaar leggen wij de nadruk op twee aspecten, te weten:

- De implementatie van onze herijkte effectmeting, en
- De implementatie van het actieplan cliëntparticipatie en – medezeggenschap.

### ❖ Effectmeting

De huidige inrichting van onze effectmeting is gebaseerd op prestatie-indicatoren die al langer geleden landelijk zijn geïntroduceerd. In 2020 zijn de prestatie-indicatoren, het instrumentarium, de werkprocessen en de bruikbaarheid van de resultaten van de effectmeting geëvalueerd.

Op basis daarvan is een plan van aanpak opgesteld. Het doel van het plan is de respons op de indicatoren te vergroten door:

- te focussen op een beperkte set indicatoren;
- processen te vereenvoudigen en medewerkers te voorzien van duidelijkere instructies;
- te zorgen voor een passende praktische toepasbaarheid in de hulpverlening.

En wel op zo'n manier dat het direct bijdraagt aan de kwaliteit van de individuele hulpverlening en herkenbaar is voor de cliënt.

➤ Voor 2021 staat de verdere implementatie van dit plan van aanpak gepland.

### ❖ Cliëntmedezeggenschap


Lange tijd heeft Jeugdformaat een bloeiende en actieve jongerenraad gehad. Meerdere jaren was de jongerenraad goed gevuld met een vaste groep jongeren die binnen én buiten Jeugdformaat hun stem lieten horen. Eerder is daarin – helaas – verandering gekomen. Meerdere jongeren hebben afscheid genomen van de jongerenraad, waarvan een deel van hen actief is geworden onder de vlag van het platform Expex, waarin zij hun ervaringsdeskundigheid thans inzetten.


Gelijktijdig is de Wet medezeggenschap cliënten in de zorg (Wmcz 2018) van kracht geworden. Deze wet regelt de formele basis van de medezeggenschap van zowel ouders als jongeren die zorg krijgen van een zorgorganisatie. Deze wet geeft cliëntenraden en organisaties rechten en plichten en gaat uit van tenminste één – centrale - cliëntenraad.


Op basis van deze twee ontwikkelingen is een actieplan opgesteld om de cliëntparticipatie en – medezeggenschap nieuw leven in te blazen. Onder aanvoering van een cliëntambassadeur implementeren wij dit actieplan verder streven wij in 2021 naar:


- Realisatie van een vernieuwde, actieve en eigentijds werkende jongerenraad;
- Een aanzet voor een ouderraad;
- Een reeks activiteiten in het kader van cliëntparticipatie voor een brede groep cliënten én medewerkers;
- Passende samenwerking én inzet van ervaringsdeskundigheid binnen Jeugdformaat door de Expex;


## 5. Risicoparagraaf


Onderwerp	<b>Productiviteit</b>
Risico	Te lage productiviteit / te lage registratie declarabele contacten
Inschatting	
Maatregelen	Implementatie project 'Sterk in je werk'.

Onderwerp	<b>Implementatie Besturingsmodel</b>
Risico	Ontwikkeling resultaatgericht werken stagneert
Inschatting	
Maatregelen	Evaluatie "Wegwijzer resultaat gericht werken"; Inzet teamcoaches.

Onderwerp	<b>ICT-ontwikkeling</b>
Risico	Beperkte verandercapaciteit en middelen om in beperkte doorlooptijd de gewenste ontwikkeling vorm te geven.
Inschatting	
Maatregelen	Gedegen stappenplan en strakke monitoring.

Onderwerp	<b>Arbeidsmarkt</b>
Risico	Moeilijk opvullen van vacatures / aantrekken van gekwalificeerd kwalitatief goed personeel (zorg en bedrijfsvoering)
Inschatting	
Maatregelen	Actief arbeidsmarktbeleid en recruitment.

Onderwerp	<b>Vraagontwikkeling</b>
Risico	Lagere vraagontwikkeling dan voorzien
Inschatting	
Maatregelen	Continue scherpe monitoring op instroom; inzet accountmanagement en PR-campagne richting verwijzers; sturing van de capaciteit op basis van scenario's; actief bijsturen op personele kosten; flexibilisering inzet personeel.

Onderwerp	<b>Corona-maatregelen</b>
Risico	Geen of beperkte compensatie t.g.v. corona-maatregelen
Inschatting	
Maatregelen	Jeugdformaat werkt actief op landelijk niveau aan de realisatie van een landelijke regeling.