



Krimpand groeien

Jaarplan 2015

TriviumLindenHof
Centraal Bureau
Van Speykstraat 149
3014 VJ Rotterdam

Postbus 25321
3001 HH Rotterdam

010 892 88 00
www.triviumlindenhof.nl

Voorwoord

Alle kinderen groeien op tot volwassenen die zo zelfstandig mogelijk en volwaardig meedoen in de samenleving. Dat is in belang van alle mensen, zowel economisch als ook sociaal en het verhoogt het welzijn van de gehele samenleving. En dus is het, als het niet vanzelf gaat, ook ons aller verantwoordelijkheid.

En dat is wat ons, professionals en ondersteuners van TriviumLindenhof, drijft. Vanuit opvoedkunde en opvoedkundige begeleiding als vak, willen we daar optimaal aan bijdragen. Dat wil zeggen elke beschikbare euro, elk beschikbaar uur, dáár zo goed mogelijk aan besteden, direct of indirect.

En, dat is vandaag de dag een hele uitdaging, ondanks dat we de uitgangspunten van de op handen zijnde decentralisatie en transformatie van harte ondersteunen. Oorzaak is niet zo zeer de aangekondigde bezuinigingen, maar vooral de grote onduidelijkheid en onvoorspelbaarheid aan de kant van de nieuwe opdrachtgevers.

Flexibilisering, ombouw van voorzieningen en faciliteiten, meer gebruik maken van eigen kracht en eigen netwerken van cliënten, meer en beter samenwerken met andere professionals en andere organisaties, zien we als cruciale factoren in de transformatie waar we graag en met enthousiasme verantwoordelijkheid voor willen nemen.

En dat is al moeilijk genoeg. De ongrijpbare en vaak disfunctionele politieke processen die ons nu al vele maanden in een soort van wurggreep houden, dragen daar bepaald niet aan bij. En dat schaadt jeugdzorg, schaadt professionals en schaadt cliënten.

Van de andere kant lijkt het de prijs te zijn voor onze Nederlandse democratische verhoudingen. Ook vanuit de politiek en het ambtenarenapparaat heeft men immers de beste bedoelingen en zien we met name in de persoonlijke verhoudingen al gauw een gedeelde ambitie. Daarom hebben we óók vertrouwen. Vertrouwen in de politiek, de ambtenaren, onze collega's vanuit andere organisaties in aanpalende sectoren, en in onszelf. En het vertrouwen zal verder groeien. Gewoon omdat alle betrokkenen zich er steeds meer van bewust zijn dat vertrouwen cruciaal is voor samenwerking en dat samenwerking cruciaal is voor de transformatie; betere zorg voor minder geld.

Onze focus blijft in 2015 liggen op dat wat werkt voor cliënten; niet meer en niet minder.
Onze focus blijft in 2015 liggen op wat gemeenten nodig hebben om hun nieuwe rol en wettelijke verantwoordelijkheden goed te kunnen invullen.
Onze focus blijft in 2015 liggen op wat professionals nodig hebben om hun werk steeds beter te kunnen doen.

Daar zetten we ons voor in met onverminderde passie en energie.
Zo krimpen we en zo groeien we.

We laten ons hier bovendien graag op aanspreken.

Arno Lelieveld

directeur / bestuurder
september 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inleiding	4
1. Algemeen beleid/visie	5
1. Certificering/kwaliteitszorg.....	13
1.1 Certificering.....	13
2. Cliëntenbeleid en vertrouwenspersoon	14
2.1. Vertrouwenspersoon voor cliënten	14
2.2. Medezeggenschap cliënten	14
2.3 Informatie cliënten	14
3. Kwaliteit, effectiviteit en innovatie van het zorgaanbod	16
3.3 Effectiviteit	17
3.4 Cliëntveiligheid.....	18
3.5 Interculturele jeugd- en opvoedhulp	19
3.6 Informatieverzameling t.b.v. kwaliteitsverbetering, beleidsvorming en verantwoording	20
3.7 Onderzoek en innovatie.....	20
4. Samenwerkingsrelaties	22
5. Personeel en Organisatie.....	24
5.1. Professionalisering jeugdzorg	24
5.2. Transitie jeugdzorg.....	25
5.3. Gezondheidsmanagement	25
5.4. Veiligheid.....	25

Inleiding

Omdat er veel verandert om ons heen is het van belang onze strategische doelen en uitgangspunten te verfijnen.

We krimpen omdat de overheid minder geld wil uitgeven aan jeugdzorg.

We groeien in professionaliteit, efficiency en in aantrekkelijkheid als dienstverleners voor cliënten, ambtenaren van gemeenten, en als collega's onder elkaar.

Het allerbelangrijkste dat wij met ons werk willen bereiken, is dat er zo veel mogelijk kinderen normaal opgroeien. Voor ons betekent dat: opgroeien tot volwassenen die volwaardig en zo zelfstandig mogelijk meedoen. En dat kan met en binnen vele waarden en normen.

Ons werk hierin is in de kern het verlenen van opvoedkundige diensten.

Strategie is het antwoord op de vraag hoe we dat kunnen bereiken.

Er zijn drie strategische hoofddoelen:

De cliënt: Datgene bereiken wat voor cliënten echt van belang is voor een zelfstandige en waardige toekomst. Voor individuele cliënten en voor alle mensen die daar in een bepaald gebied behoefte aan hebben.

De gemeenten: Bereiken dat zij met de beschikbare middelen het best mogelijke realiseren voor de mensen en kinderen voor wie zij verantwoordelijk zijn.

De professionals: Bereiken dat zij zich maximaal gesterkt, gefaciliteerd en ondersteund voelen door elkaar, management en stafmedewerkers.

Eigenlijk is de kern van het bestaan van TriviumLindenhof als organisatie, het faciliteren en ondersteunen van opvoedkundige professionals, zodat zij het beste uit zichzelf kunnen halen, zodat ze vervolgens andere betrokkenen het beste uit zichzelf doen halen en zodat daarmee en daardoor uiteindelijk cliënten het beste uit zichzelf weten te halen.

Dat is in een paar woorden de TriviumLindenhof strategie verfijning.

Daarvoor genereren we geld en geven we geld uit aan zaken die er toe doen, ook bijzaken.

Dat maken we zichtbaar en we delen de resultaten. Daarvoor volgen we kritisch onze eigen tijdsbesteding en daarvoor doen we aan ontspanning en maken we zo nu en dan plezier.

Waar dat helpt passen we tot slot onze structuur aan.

In voorliggend jaarplan 2015 leest u hoe we dit gaan realiseren en wat we daarvoor gaan doen.

Algemeen beleid/visie

We werken vanuit de missie dat zoveel mogelijk kinderen normaal opgroeien. Voor ons betekent dat: opgroeien tot volwassenen die volwaardig en zo zelfstandig mogelijk meedoen. En dat binnen vele waarden en normen.

In de kern is ons werk het verlenen van opvoedkundige diensten aan kinderen en hun opvoeders als opgroeien en opvoeden niet meer vanzelf gaan. Omdat de veiligheid van het kind in het geding is of omdat er tijdelijk of langdurig extra zorg nodig is. Zo kort als mogelijk, zo lang en intensief als nodig. Voorop staat dat opvoeders geholpen worden hun kinderen zelfstandig en zo goed mogelijk op te voeden

Waar komen we vandaan?

Vele tienduizenden kinderen zijn in de afgelopen decennia opgegroeid tot zelfstandige volwassenen die volwaardig meedoen in de samenleving en die zich uitstekend kunnen redden, dankzij onze opvoedkundige diensten (waaronder dus ook te verstaan; zorg, verblijf, jeugdhulp, training etc.).

Voor gemiddeld zo'n € 10.000 per cliënt per jaar, hebben we daarmee in veel situaties voorkomen dat jonge mensen terecht komen in sociaal isolement, armoede, verslaving of criminaliteit. Dat is niet alleen vanuit sociaal perspectief winst, maar ook economisch, want een zelfredzaam medemens levert ook een substantiële bijdrage aan de samenleving, betaalt belasting, kost minder en veroorzaakt geen schade.

Bovendien is het voor iedereen gewoon ook een veel prettiger bestaan als we er voor zorgen dat ieders talent tot bloei komt.

Maar als organisaties en politiek hebben we er ook een beetje een potje van gemaakt door extreem doorgevoerde scheiding van domeinen, beheersmaatregelen en zorg voor het schoonhouden van de eigen stoep. Professionals en cliënten voelden zich bekneld in de bureaucratie, terwijl de maatregelen steeds extremer werden en de kosten steeds hoger.

Wat we er ook van vinden, het doel van de transformatie en de transitie is helder en prima; 'betere zorg voor minder geld'. Wij, van TriviumLindenahof gaan daar ons steentje aan bijdragen en daarom gaan we anders werken.

In 2012 schreven we de nota 'Perspectief en kansen'. Veel van wat daar in staat is ook gerealiseerd en/of in gang gezet. Ondanks moeilijke tijden, ontslag van collega's, werkdruk en blijvende onzekerheid, loopt het verzuim terug, neemt tevredenheid toe, presenteren we ons sterker naar buiten, gloort er een nieuw elan en hebben we zo nu en dan plezier.

Er is al veel bereikt dankzij ieders inzet en motivatie en we zijn echt op de goede weg.

Ook als we terugkijken naar de dramatische financiële situatie in 2011, kunnen we nu na drie jaar vaststellen dat we daar wonderbaarlijk snel en sterk uit gekomen zijn. Dat is de verdienste van ons allemaal en is het goed om dat in te zien en er trots op te zijn.

Waar gaan we naar toe

Medewerkers van TriviumLindenahof zijn begaan met mensen, bescheiden, maar ook kundig, volhardend en veerkrachtig. Menig commerciële 'club' zou zich dit soort medewerkers wensen. Bovendien zijn we van niemand. We zijn van onszelf en van de samenleving als geheel.

Waar we naar toe gaan is een wereld waarin het meer en meer gaat om de relaties, de verbindingen tussen mensen; netwerken. Waar we naar toe gaan is een wereld waarin ontdekking en talentontwikkeling centraal staan voor iedereen. In het besef dat alle mensen zijn toegerust met een uniek talent dat van grote betekenis is.

Het gaat er niet langer om kinderen en jongeren in te delen naar veel of weinig getalenteerd, of met veel of weinig kansen, of met veel of weinig mogelijkheden, maar om te doen wat nodig is om kinderen en jongeren in staat te stellen hun eigen talent te ontdekken en te leren gebruiken.

Dat is van grote waarde voor henzelf, maar ook voor alle andere mensen.

Dat gaan we meer en meer inzien en daarom zal er meer behoefte zijn aan opvoedkundige professionals die hierbij in veel situaties het verschil weten te maken.

Ons grote voordeel is dat we dat al weten en kunnen, want het is de kern van ons vak.

Nu nog er mee naar buiten. Nu nog onszelf aantrekkelijk maken, bereikbaar en makkelijk verbindbaar. Zoals de pepermint in de tandpasta. Pepermunt wordt toegevoegd, niet voor de schone tanden, maar voor het frisse gevoel waardoor het idee ontstaat van schone tanden en meer nog waardoor er een routine ontstaat en een vanzelfsprekendheid van tandenpoetsen. Zo gaan we ook onze diensten en professionals de wereld in sturen.

TriviumLindenahof als organisatie, als onderneming en als huis, faciliteert en ondersteunt dat; t.a.v. marketing en PR, t.a.v. professionalisering, ict, huisvesting, kwaliteit en management.

Twee zaken springen er uit. Eén is verdere professionalisering en het faciliteren daarvan met opleidingen, trainingen, communicatie, goed materieel en infrastructuur. Twee is het volgen van mensen die we helpen en in het verleden hebben geholpen, om mede wetenschappelijk een relatie te kunnen leggen tussen duurzame en stelselmatige winst voor mens en omgeving, tegenover de ingezette hulp naar kwalitatieve en kwantitatieve kenmerken en kosten.

Zo komt de vraag centraal te staan hoeveel tijd we besteden aan wie of wat en hoe deze tijdsbesteding van betekenis en waarde is voor cliënten in hun eigen omgeving. Een vraag allereerst voor en van professionals zelf. Individueel en in teamverband. Later ook t.b.v. benchmarking, prestatie evaluatie en afstemming met gemeenten.

Waar we naar toe gaan is ook een sterke relatie met gemeenten en burgers. Het gaat er niet om beter uit te leggen wat wij kunnen betekenen, maar om beter te begrijpen wat zij van ons nodig hebben. Voor een constructieve relatie is het van essentieel belang dat we aantrekkelijk en bereikbaar zijn in alle opzichten.

TriviumLindenhof als '(t)huis'

Hoe ziet TriviumLindenhof er straks uit?

Het antwoord is: De mensen, mentaliteit en werkwijzen zul je in allerlei vormen en structuren overal blijven tegenkomen en herkennen. TriviumLindenhof als organisatie zal voortdurend veranderen. Daarin zijn we niet anders dan andere bedrijven en ondernemingen, die zichzelf steeds opnieuw uitvinden. Kijk maar om je heen.

Tegelijkertijd is TriviumLindenhof op dit moment 'ons huis'. Een huis waar we thuis zijn in ons werk. En dat is zeer belangrijk. Samen zijn we verantwoordelijk voor dit huis. Zijn we er voor verantwoordelijk dat het een goed thuis blijft, maar ook dat het huis zich aanpast en ontwikkelt. Het huis is geen doel op zich. Het is er voor ons, zodat wij optimaal kunnen presteren voor cliënten en gemeenten.

Zo zullen we gaan verbouwen, soms tot aan het fundament. Zullen er bijgebouwen komen, nieuwbouwprojecten en soms zullen collega's verhuizen. Soms vrijwillig, soms misschien niet helemaal vrijwillig. Maar van iedereen voor wie TriviumLindenhof een goed werkhuis is geweest, willen we dat ze als ambassadeurs vertrekken.

En het huis TriviumLindenhof evolueert verder als een excellente, fysieke en virtuele plek waar opvoedkundige professionals zich helemaal thuis voelen, uitstekend ondersteund en gefaciliteerd.

Van alle collega's wordt gevraagd om voortdurend en stelselmatig een optimaal positieve bijdrage te leveren. En dat betekent in sommige situaties ook elkaar stimuleren en helpen om een nieuwe werkplek elders te vinden.

Een '(t)huis' dus waar we zwaarmoedigheid en emotionele onbalans snel en goed weten om te bouwen naar wellevendheid, energieke gedrevenheid, een glimlach en een besmettelijke positiviteit. Niet als trucje, niet als doekje voor het bloeden, niet nep, maar waarachtig, authentiek en als fundament. Als hygiëne-factor in alles wat we doen en betekenen voor kinderen, jongeren, ambtenaren, elkaar en de grote buitenwereld.

Wat is zeker; wat is onzeker; wat 'speelt' er?

Zeker is dat we verder krimpen en dat sommige collega's hun baan verliezen.

Zeker is ook dat een substantieel deel van ons gaat werken in wijkteams.

Zeker is ook dat de residentiële capaciteit verder af zal nemen en dat opvoedondersteuning en zorg voor jeugd zich meer en meer in de wijken zal afspelen, met meer gebruik van eigen kracht, eigen netwerken en zo veel mogelijk vanuit de eigen omgeving.

En mijn baan?

Onze banen zijn onzeker. Minstens 5% per jaar, de komende drie jaar, zal eindigen, maar dat kan ook oplopen. Als de krimp in subsidie beperkt blijft tot ca. 5% per jaar, dan verwachten we geen reorganisaties met gedwongen ontslagen.

Vrijwel iedereen zal de komende jaren het eigen werk zien veranderen. Hoe en wanneer dat verandert is afhankelijk van externe omstandigheden. De gemeenten kopen in en zij bepalen uiteindelijk wat ze inkopen en bij wie. Wij richten ons daarop en zijn tegelijk pro-actief, creatief en missie- gedreven.

Met collega's voor wie geldt dat er voor hen geen werk meer is of dat het werk wat er is minder goed aansluit op ambities en persoonlijke kwaliteiten, zal gezocht worden naar alternatieven en

uiteindelijk outplacement. Je bent daar zelf een belangrijke factor in. Van TriviumLindenhof als werkgever mag je zorgvuldigheid en een goede begeleiding verwachten.

'Nieuwbouw, verbouw en verhuizing'

Ca. 35 FTE zal waarschijnlijk terecht komen in de nieuw op te richten stichting Jeugdteams Zuid-Holland Zuid. Dit wordt een onafhankelijke stichting die vanaf 1 januari 2015 los staat van TriviumLindenhof. Je kan daar alleen naar toe bij voldoende motivatie, kwalificatie en na een objectief selectieproces. Hoewel TriviumLindenhof de mogelijkheid krijgt om deze stichting op te richten, in te richten en op te starten, is deze constructie geen keuze van TriviumLindenhof, maar een opdracht van de gemeenten in de regio.

Ca. 30 FTE zal waarschijnlijk terecht komen in een aparte organisatie voor ondersteuning, facilitering en bedrijfsvoering. Deze organisatie, waarschijnlijk een vereniging, werkt voor TriviumLindenhof en voor de stichting Jeugdteams ZHZ (leden) en later ook voor andere organisaties die zich willen aansluiten. Deze constructie is nog in onderzoek. MEE Drechtsteden heeft al laten weten belangstelling te hebben voor aansluiting.

Het voordeel van deze constructie is dat de stafafdelingen (centraal bureau) zich niet hoeven op te delen (wel krimpen) en zo hun kracht kunnen behouden (uitwerken) voor een perfecte ondersteuning en facilitering van professionals. Ander voordeel is dat er in zo'n constructie tegen kostprijs gewerkt kan worden zonder winstoverslag en zonder BTW.

Nadeel is dat mensen formeel een nieuwe werkgever krijgen en dat de zeggenschap vanuit TriviumLindenhof verwatert. Als het plan hiertoe klaar is wordt advies gevraagd aan de Centrale Cliëntenraad (CCR) de Ondernemingsraad (OR) en de raad van Toezicht (RvT). Uiteindelijk is voor de uitvoering van het plan instemming nodig van de OR en de RvT.

Ca. 50 tot 60 FTE zal waarschijnlijk terecht komen in wijkteams in de regio Rotterdam-Rijnmond. Hoe dat gaat lopen t.a.v. aansturing en werkgeverschap is nog in beraad. FlexusJeugdplein positioneert zichzelf als organisator van jeugdteams, terwijl Stek en TriviumLindenhof zich meer positioneren als opvoedkundige dienstverleners aan en rond de wijkteams. De keuze is aan de gemeenten, maar tegelijk streven de betrokken organisaties in ieder geval naar een optimale samenwerking en afstemming vooral ten behoeve van cliëntbelang en medewerkers.

Ten behoeve van de bovenwijkse jeugdzorg voorzieningen houden we na de krimp en herstructurering waarschijnlijk nog zo'n 300 FTE over verdeeld over de beide regio's.

Om de FTE's voor de wijkteams te kunnen vrijmaken zal er waarschijnlijk extra residentiële capaciteit moeten worden ontmanteld en ambulante capaciteit worden omgevormd.

Om er voor te zorgen dat kinderen en jeugdigen niet tussen wal en schip dreigen te komen, wordt flink ingezet op samenwerking met en afstemming tussen zorgaanbieders. Tijdens de implementatie van de veranderingen is het zaak om te waarborgen dat cliënten (bestaande en nieuwe) adequaat geholpen blijven worden.

Wat tot slot in de structuur nog aan de orde is, is de afsplitsing van het onroerend goed in een aparte stichting waar stichting TriviumLindenhof wel volledige zeggenschap over houdt. Voordeel is dat er geen organisatorische en juridisch-economische vermenging meer is van kosten, risico's en vastgoed specifieke bedrijfsvoeringsaspecten.

Strategie van jou en mij

Zoals ook eerder aangegeven is eind 2012 de strategische koers van TriviumLinden Hof vastgelegd in de nota 'Perspectief en Kansen'. Vrijwel alles wat daar in staat geldt ook nu nog. We gaan door op de ingeslagen weg. Van de andere kant is er inmiddels al veel veranderd. Zowel buiten als ook binnen TriviumLinden Hof. Dat geeft aanleiding om de strategie te verfijnen.

'Krimp en groei'

We krimpen omdat de overheid minder geld wil uitgeven aan jeugdzorg.

We groeien in professionaliteit, efficiency en in aantrekkelijkheid als dienstverleners voor cliënten, ambtenaren van gemeenten, en als collega's onder elkaar.

Door die groei zouden we ook als organisatie kunnen groeien. Bijvoorbeeld omdat cliënten graag door ons worden ondersteund, gemeenten graag met ons zaken willen doen en omdat professionals graag bij TriviumLinden Hof willen werken.

Het allerbelangrijkste; onze mission statement

Het allerbelangrijkste dat wij met ons werk willen bereiken, is dat er zo veel mogelijk kinderen normaal opgroeien. Voor ons betekent dat: opgroeien tot volwassenen die volwaardig en zo zelfstandig mogelijk meedoen. En dat kan met en binnen vele waarden en normen, of het nou is vanuit islamitische achtergrond, christelijke grondslag, humanistische waarden, kapitalistische of socialistische; of het nu is in materiële rijkdom of armoede; of nu is met of zonder lichamelijke of geestelijke beperkingen. Het begint in ieder geval met een gezond gevoel van eigenwaarde, passend onderwijs, adequate sociaal emotionele ontwikkeling, meedoen en uiteindelijk werk, inkomen en wonen. Ons werk hierin is in de kern het verlenen van opvoedkundige diensten, direct en indirect (adviseren, bemiddelen en regelen). Door deze diensten maken we het voor cliënten mogelijk om zichzelf te ontwikkelen, te versterken en (opnieuw) verbindingen aan te gaan.

Voor de samenleving betekent dit een substantiële bijdrage aan het welzijn van alle mensen. In economische zin geeft de samenleving eerst geld uit, om vervolgens geld over te houden aan volwassenen die een substantiële bijdrage leveren aan de samenleving, belasting betalen, weinig gebruik maken van zorgvoorzieningen en geen maatschappelijke schade veroorzaken.

Strategie

Strategie is het antwoord op de vraag hoe we dat kunnen bereiken. Een goed antwoord op die vraag maakt het voor ieder van ons een stuk gemakkelijker om vervolgens te kunnen bepalen wat we precies gaan doen. Vanuit jezelf of vanuit het team waar je deel van uit maakt, met wie, voor wie en met welk korte termijn doel. En dat maakt het voor ieder van ons een stuk gemakkelijker om te bedenken wat en wanneer we het goed gedaan hebben. Daar kunnen we dan met trots en tevreden op terugkijken en er van leren hoe het morgen nog beter kan.

Nu en in de nabije toekomst is het minder van belang om vooraf precies te kunnen bepalen wat we gaan doen en hoe. Het is steeds meer van belang om ons te laten leiden door wat we er mee willen bereiken. Dat komt omdat onzekerheid toeneemt en voorspelbaarheid afneemt. Flexibiliteit en aanpassing worden steeds belangrijker.

Voor het bepalen van strategie kijken we naar onszelf en onze omgeving en stellen we sub-vragen zoals:

- Waar zijn we goed in en hoe kunnen we daar nog meer gebruik van maken?
- Waar zijn we minder goed in en hoe kunnen we dat ombuigen of er zo min mogelijk last van hebben?

- Wat zijn de kansen die op ons afkomen en hoe kunnen we daar gebruik van maken?
- Wat zijn de bedreigingen en risico's en hoe kunnen we ons daar tegen wapenen?
- Waar hebben de mensen om ons heen nu echt behoefte aan?
- Wat is er allemaal al en op welke onderdelen kunnen wij het verschil maken?

Strategische doelen zijn de belangrijkste doelstellingen die van de ene kant nog best vaag zijn, maar van de andere kant al een stuk concreter dan 'zo veel mogelijk kinderen die normaal opgroeien'. Als strategische doelen worden gerealiseerd, is de kans het grootst dat we ook ons uiteindelijke doel bereiken.

We kunnen ons eigen gedrag en dagelijkse prestaties toetsen aan strategische doelen.

We onderkennen drie strategische hoofddoelen:

1 Voor cliënten kijken we als het ware door de korte termijn problemen, hoe complex ook, heen naar wat er echt toe doet voor het bereiken van een zo zelfstandig mogelijke en waardige volwassenheid. Wat we willen bereiken is het wegnemen van belemmeringen die zo'n natuurlijk ontwikkelproces in de weg staan. De kunst is om onze opvoedkundige kennis en vaardigheid af te stemmen op wat er voor elke individuele cliënt echt toe doet. Tegelijk verdelen we onze aandacht en beschikbare capaciteit over alle (potentiële) cliënten voor wie wij in een bepaald gebied het verschil kunnen maken. En, het begint met relaties; verbinding, begrip en het opbouwen van vertrouwen; het begint met samenwerking en netwerken die er toe doen; het begint met creativiteit, bereikbaarheid en flexibiliteit.

2 Voor ambtenaren van gemeenten richten we ons op actieve ondersteuning van gemeentelijke taken en verantwoordelijkheden m.b.t. jeugd. Wat we willen bereiken is dat zij, de ambtenaren, binnen de beschikbare budgetten het beste bereiken voor alle kinderen en jong volwassenen in hun gemeenten. Alleen door een goede samenwerking met de ambtenaren die vanuit gemeentelijk perspectief verantwoordelijk zijn, regie voeren en de beschikking hebben over het beschikbare geld, zijn wij zelf, maar ook anderen, die eveneens van cruciaal belang zijn voor het realiseren van onze missie, in staat om een optimale bijdragen te leveren aan het leven van kinderen, gezinnen en jongeren.

3 Voor onszelf en elkaar richten we ons op doorontwikkeling van eigen mentale kracht. Wat we willen bereiken is dat wijzelf optimaal fit zijn, veerkrachtig en emotioneel stabiel, dat we optimaal creatief en positief kritisch zijn, dat we weerstand hebben tegen onzekerheid, tegenslag en veranderingen. Maar ook dat we kunnen beschikken over goede faciliteiten en zelf adequaat worden ondersteund. Als derde element van onze mentale kracht willen we bereiken dat we onszelf optimaal doorontwikkelen t.a.v. vakkennis en vaardigheden. Zo ontwikkelen we de vaardigheid om onszelf gemakkelijk en meer en meer te verhouden tot de buitenwereld, met voldoende zelfvertrouwen maar ook bescheiden, gericht op verbinding maken maar ook zakelijk. Zuiver, zorgzaam en zakelijk.

Als we optimale mentale kracht voor onszelf realiseren, dan zijn we beter in staat om cliënten optimaal te ondersteunen en ook de verantwoordelijke ambtenaren adequaat van dienst te kunnen zijn. Met het goed van dienst zijn van ambtenaren krijgen we optimale mogelijkheden om cliënten echt te helpen.

Deze drie strategische hoofddoelen vormen het brandpunt van onze aandacht. We onderscheiden onszelf hiermee, ze liggen dichtbij wat we al kunnen, willen en vaak al doen, ze sluiten aan op wat de samenleving van ons vraagt en ze helpen ons flexibel te zijn en in open verbinding met onze omgeving.

Zo is het evident dat we ons werk doen zo dicht mogelijk bij mensen thuis in wijken en buurten, dat we cliënten die het echt nodig hebben niet laten wachten, dat we niet meer doen dan nodig maar ook niet minder, dat we anderen actief opzoeken die ook ondersteuning bieden of op een andere manier van belang zijn in de netwerken van cliënten, dat we gemakkelijk bereikbaar zijn, gemakkelijk verbindingen aangaan en dat we in alles dienstverlenend zijn.

Over geld, efficiency en verantwoording

Ons werk speelt zich af binnen een onderneming. Dat betekent dat we voor veel aspecten afhankelijk zijn van geld. We verdienen allemaal een redelijk salaris, maken kosten en we zijn verantwoordelijk voor het realiseren van voldoende inkomend geld om die kosten te kunnen betalen. Inkomende geldstromen zijn veel minder vanzelfsprekend geworden. Daarom richten we ons op drie financiële basisprincipes:

1 Ieder van ons is zich bewust van de relatie tussen het besteden van tijd (en dus geld en middelen), en de mate waarin die tijdsbesteding bijdraagt aan het realiseren van de drie strategische hoofddoelen. Dat proberen we zo goed mogelijk zichtbaar te maken en we leggen er verantwoording over af. Intern en extern. Individueel en in teamverband.

2 We houden ons aan de administratieve spelregels zoals die met de geldverstrekkers zijn overeengekomen en waarvan we financieel afhankelijk zijn. Met andere woorden, we voldoen aan de subsidievoorwaarden en die kennen we dus ook. Ieder binnen de eigen mate van betrokkenheid met die spelregels, zo dicht mogelijk bij de primaire processen en uitvoerende teams.

3 We richten ons op het realiseren van aanvullende inkomende geldstromen en nieuwe vormen van dienstverlening waarmee we geld kunnen verdienen om onze primaire doelen te realiseren. Bijvoorbeeld dienstverlening aan medewerkers van bedrijven, projecten met behulp van crowdfunding, werving van fondsen, of samenwerkingsverbanden met derden.

Over geld, bezuinigen en investeren

Onze financiële beheersing is behoorlijk herstelt, maar onze financiële positie is nog relatief zwak. We richten ons op verdere krimp en bezuiniging zover als nodig, langs natuurlijke weg en dus als het even kan geen nieuwe reorganisaties met gedwongen ontslagen. Tegelijk willen we geld vrij maken door bijvoorbeeld verkoop van onroerend goed om dat opnieuw te investeren in hierna genoemde strategische onderwerpen.

Over reorganiseren

Als het even kan dus geen reorganisaties met gedwongen ontslagen, maar wel onszelf voortdurend aanpassen aan de veranderende omgeving. Daarbij vindt altijd eerst ook overleg plaats met de betrokken collega's. Dus geen verrassingen, wel goed naar elkaar luisteren, maar ook doorpakken, flexibel zijn en onszelf aanpassen aan wat de omgeving van ons vraagt.

Over professionalisering, wetenschap en persoonsontwikkeling

We investeren in professionalisering, aansluiting op en met onderwijs en wetenschappelijke instituten of projecten, en we investeren in persoonsontwikkeling. Daarbij is intervisie, reflectie en bijvoorbeeld 360 feedback erg belangrijk.

Over marketing en PR

We investeren in marketing en PR. Om een goede verbinding te kunnen maken met onze omgeving is het van groot belang om oog en oor te hebben voor marketing en public relations. Dat is een vak apart en daar gaan we dus ook energie in steken.

Over ICT

ICT is iets waar we goed en efficiënt in zijn. Dat ontwikkelen we door, we investeren erin en gaan strategische samenwerkingsverbanden aan.

Over de service desk

De service desk ontwikkelt zich door tot een full service desk waar alle collega's 24/7 terecht kunnen en onmiddellijk te woord worden gestaan, goed antwoord krijgen en zicht op redelijke en adequate oplossingen.

Over overige faciliteiten en huisvesting

Ook t.a.v. huisvesting en overige faciliteiten laten we stappen zien in een doelmatige en efficiënte ondersteuning van het primaire proces.

Over het hoofdkantoor aan de van Speykstraat

T.a.v. het hoofdkantoor aan de van Speykstraat kunnen we vaststellen dat de benutting van deze kostbare vierkante meters veel beter kan. Tegelijk biedt dat ook mogelijkheden voor marketing en PR doeleinden. We gaan dit nader onderzoeken en omzetten in een businessplan.

Over interne verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Steeds meer vragen we van uitvoerende teams om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun prestaties, resultaten, besteding van tijd en geld, en beeldvorming.

Over externe structuren, fusie of de-fusie

Het ligt voor de hand dat er verschuivingen plaats zullen vinden in het speelveld van entiteiten. Dat betekent dat mogelijk fusies en de-fusies aan de orde kunnen komen. Zodra dat opportuun is in het licht van onze strategie, gaan we daar dan ook serieus onderzoek naar doen en eventuele voorstellen uitwerken.

Tot slot over plezier en ontspanning

Het is allemaal erg belangrijk wat we doen en willen bereiken. En vaak ingewikkeld en moeilijk. Spannend en zorgwekkend. We komen vaak in frustrerende, onredelijke en onrechtvaardige situaties terecht, in belangenconflicten en onzekerheid.

Kortom reden genoeg om niet ontspannen te zijn, plezier te hebben en te genieten van leuke dingen in het werk.

Maar, als we uiteindelijk succes willen hebben in alles wat hiervoor geschreven staat, dan zijn plezier en ontspanning de allergrootste succesfactoren. Het sluitstuk en een kunststuk. We kunnen het niet afspreken of afdwingen. We kunnen het wel cultiveren, stimuleren, laten zien en doorgeven.

1. Certificering/kwaliteitszorg

1.1 Certificering

In het nieuwe jeugdzorgstelsel komt de eis tot certificering van de jeugdzorg te vervallen. Deze eis geldt uitsluitend voor de activiteiten van jeugdbescherming en jeugdreclassering. TriviumLindenhof hecht grote waarde aan een keurmerk voor kwaliteit en zal zich blijven inspannen om te voldoen aan de eisen van een kwaliteitscertificaat, passend bij kwaliteitsbeleid/kwaliteitseisen vanuit de gemeenten. Hiertoe zijn afspraken met een certificerende organisatie (Lloyds). Een kwaliteitssysteem dat 'lean en mean' en waardengestuurd is, sluit ons inziens het beste aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de vernieuwde missie en visie van de organisatie. We hebben daarom de overstap gemaakt van HKZ naar ISO voor Zorg & Welzijn. ISO biedt de mogelijkheid om als organisatie te sturen op zelf gekozen klantgroepen, klantwaarden en kwaliteitskenmerken. ISO zet klanten centraal, geeft professionals de ruimte en het vertrouwen om de goede dingen goed te doen en legt de nadruk op leren en verbeteren. Hiertoe vindt certificering in het kader van ISO plaats. Tot eind 2014 zijn we daarbij HKZ-gecertificeerd.

1.2 Kwaliteitsverbetering

TriviumLindenhof zet in op voortgaande kwaliteitsverbetering. De lopende werkprocessen rond kwaliteitsverbetering worden voortgezet (business as usual). Monitoring en evaluatie wordt ook in 2015 ingebed in de kwaliteits/jaarcyclus.

Specifieke aandachtspunten zijn:

- het bevragen van samenwerkingspartners in de hulpverlening aan cliënten op de tevredenheid van de samenwerking;
- verdere borging van het gebruik van instrumenten gericht op de risico- en veiligheidsinschatting bij individuele cliënttrajecten
- afstemming van inzet kwaliteitsinstrumenten met wijk/jeugdteams

Op dit moment worden er wederom medewerkers opgeleid ten behoeve van het uitvoeren van interne audits; zij zullen in 2015 breed worden ingezet.

De kwaliteitsmedewerker van TriviumLindenhof participeert in Rotterdam samen met een aantal andere organisaties, waaronder J&O en Pameijer, en ambtenaren in een auditgroep "integrale wijkteams". Deze werkwijze wordt goed ontvangen, resultaten leiden tot passende verbetermaatregelen en zal in 2015 worden voortgezet en vermoedelijk uitgebreid.

Resultaten eind 2015:

- *De risico- en veiligheidsinschatting bij de individuele cliënttrajecten is geborgd en leidt tot passende maatregelen*
- *Onze ketenpartners in het primaire proces zijn tevreden over de samenwerking m.b.t. de uitvoering van de hulpverlening*
- *Kwaliteitsinstrumenten worden ingezet in afstemming met partners in het brede jeugddomein*

2. Cliëntenbeleid en vertrouwenspersoon

2.1. Vertrouwenspersoon voor cliënten

De actiepunten die voortgekomen zijn uit de evaluatie medio 2014 met het AKJ, de organisatie die een viertal vertrouwenspersonen inzet bij TriviumLindenhof, worden in 2015 uitgevoerd. Beleid en inzet worden voortgezet conform eerdere afspraken.

2.2. Medezeggenschap cliënten

In 2015 wordt het beleid met betrekking tot medezeggenschap en participatie van kinderen, ouders en jongeren verder doorontwikkeld en geborgd. De visie die binnen TriviumLindenhof steeds meer als vanzelfsprekend wordt beschouwd is dat er vooral **met** de cliënt gesproken wordt, niet **over** de cliënt. Hiermee dragen we de visie uit die tevens leidend is in de transformatie.

We sluiten aan bij wensen en mogelijkheden van kinderen, jongeren en ouders door de medezeggenschap rond cliënten te organiseren: wij gaan naar de cliënten toe.

- Management 'slentert door het veld voor jeugdhulp': regiomanagers en bestuurders gaan in gesprek met individuele of groepen cliënten rond thema's als informatieverstrekking, communicatie, tevredenheid over inhoud hulp, beleid(veranderingen) en thema's die cliënten zelf inbrengen;
- Cliëntenraadpleging: TriviumLindenhof vraagt zowel via de cliëntenraad of via strategiebijeenkomsten de mening van cliënten over vastgestelde thema's, zoals transitie/transformatie, strategiewijziging, resultaten van zorgprogramma's, veiligheid enzovoort. De veiligheidsbarometer, waarmee de veiligheidsbeleving van kinderen en jongeren boven 12 jaar wordt gemeten, wordt in 2015 opnieuw afgenomen.
- De centrale cliëntenraad waarin zowel huidige als voormalige cliënten (ouders en jongeren) en medewerkers zitting hebben heeft in 2014 een enorme doorstart gehad en functioneert inmiddels op volle kracht. Dit zal in 2015 worden voortgezet. Voorzitter en diverse leden zijn erg actief binnen en buiten TriviumLindenhof en hebben een workshop ontwikkeld die zij aanbieden ten behoeve van diverse belangstellenden ("door de ogen van de cliënt"). De cliëntenraad wordt ondersteund door een medewerker.
- Op decentraal niveau zijn er eind 2014 vier jongerenraden en een kinderraad actief. In 2015 wordt vooral ingezet op de doorontwikkeling van deze deels nieuw-opgerichte raden.
- In 2015 worden ervaringsdeskundigen ingezet voor het trainen van medewerkers en het ondersteunen van mede-clieënten

2.3 Informatie cliënten

In 2014 hebben we pilots uitgevoerd t.a.v. het communiceren met cliënten via (beveiligde) social media. Met een aantal andere organisaties jeugd- en opvoedhulp in den lande ontwikkelen we gezamenlijk applicaties en beleid hieromtrent. Dit wordt in 2015 voortgezet.

In het innovatieproject TL2020 hebben we in 2014 met cliënten en medewerkers proeftuinen uitgevoerd rond het beheer van gezinsdossiers. Doel is dat ouders en jongeren vanaf 12 jaar in een persoonlijke, beveiligde omgeving online toegang hebben tot hun hulpverleningsdocumenten, zoals hulpverleningsplan en evaluatieverslagen en dergelijke. Daarmee kunnen zij beter regie voeren over hun hulpproces, waardoor de kwaliteit van de hulp wordt verbeterd.

In 2015 stellen we hieromtrent beleid vast op basis van de resultaten uit de proeftuinen eind 2014.

Resultaten eind 2015:

- *Cliëntenmedezeggenschap en participatie zijn continue in de aandacht binnen de gehele organisatie vanuit de visie: we praten vooral met cliënten en niet over cliënten;*
- *Cliënten zijn op de hoogte en betrokken bij de veranderingen in het kader van de transitie/transformatie en de veranderingen die dit voor de uitvoering van de hulp heeft*
- *Op basis van pilots mbt regievoering van cliënten over hun eigen dossiers is er samen met betrokken cliënten en medewerkers beleid vastgesteld en afspraken over verdere implementatie*
- *Ervaringsdeskundigen trainen medewerkers en ondersteunen mede-clieënten*

3. Kwaliteit, effectiviteit en innovatie van het zorgaanbod

3.1 Het landschap voor jeugdhulp anno 2015

2015 is het jaar waarin de transitie wordt geëffectueerd en de transformatie daadwerkelijk plaats gaat vinden. In aanloop hiernaar toe hebben we ons zowel inhoudelijk als financieel voorgesorteerd op een nieuwe organisatie van jeugdhulp. Binnen de algemene uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de decentralisatie, bewegen we ons flexibel naar de te onderscheiden inrichtings-uitvoering van gemeenten / gecertificeerde organisatie.

We werken daarin intensief samen met onze (keten)partners vanuit de wijk, aanpalende sectoren en collega-zorgaanbieders.

We leveren onze diensten in en om de gebieden waarin kinderen en gezinnen wonen, leren, werken en hun vrije tijd besteden: vanuit of aan wijk- en jeugdteams, maar ook aan diverse scholen (basis- en voortgezet onderwijs), kinderdagverblijven, ziekenhuizen enz. Voor vrijwel elke hulpvraag leveren wij een passend aanbod in afstemming met andere interventies in of rondom het gezin op het gebied van veiligheid, (passend) onderwijs, werk en inkomen en maatschappelijke participatie. Onze hulpverleners participeren zoveel mogelijk in het dagelijks leven van het gezin. Behandeling en opvang buiten de gezinssituatie vindt alleen plaats als de problematiek van de jeugdige en/of de veiligheidssituatie dat nadrukkelijk vereisen.

Dit houdt in dat we de zorg wijkgericht organiseren ten behoeve van/vanuit de lokale wijk- en jeugdteams en bovenwijks waar het gaat om ‘geormerkte’ specialistische programma’s ambulante en verblijf.

De hulp krijgt gestalte in diverse zorgprogramma’s die op maat gemaakt worden van jeugdige/gezin. De hulp kan kort- en langdurend zijn (*short and long care*), wordt vooral ambulante (*thuis*) aangeboden, maar voorziet in tijdelijk of langdurend verblijf met zorg als dat nodig is (*short and long stay en care*). Het verblijf wordt georganiseerd in kleinschalige voorzieningen als daghulp/pleeggezinnen/gezinshuizen, kleinschalige leef/behandelgroepen met deeltijdbedden, en kamers ter voorbereiding op zelfstandigheid. Het verblijf wordt altijd gecombineerd met ambulante hulp aan gezin/netwerk en is waar mogelijk gericht op terugkeer naar huis of een vervangend ‘*thuis*’, waar kinderen zo lang kunnen blijven als dat nodig is.

3.2 Activiteiten m.b.t. innovatie en ombouw

De om- en afbouw-activiteiten hebben zowel een inhoudelijke als financiële component: meer doen voor minder. Deze activiteiten die in 2013 en 2014 zijn gestart en deels gerealiseerd, krijgen in 2015 verder vorm.

We zetten enerzijds in op geïntegreerde zorgtrajecten (bv. één voordeur voor crisishulp LVB/GGZ/Jeugd- en opvoedhulp; samenwerking met diverse organisaties ten behoeve van jongeren die de weg naar reguliere hulp niet vinden in FACT Jeugdteams; ZorgOnderwijsWerk (ZOW) Dordrecht, waarin diverse organisaties op het gebied van zorg, wonen, werken en onderwijs participeren; specialistisch aanbod in samenwerking met GGZ voor getraumatiseerde kinderen in Rijnmond), anderzijds ook op ombouw/doorontwikkeling van bestaande zorgprogramma’s (o.a. ombouw leef/behandelgroepen naar gezinshuizen, ombouw daghulp naar ambulante).

Naast de gedeeltelijke afbouw residentieel als gevolg van ombouw naar ambulante en noodzakelijke krimp is voortgaande inhoudelijke doorontwikkeling een belangrijk speerpunt. Doelen die daarbij gesteld zijn:

- we werken vanuit een gezamenlijke visie (veilige zorg zo dicht mogelijk bij het gezin/netwerk; zo licht (en kort) als kan en zo zwaar (en lang) als nodig; waarbij gezin / jongere regie houden en hun eigen kracht wordt vergroot, ouders verantwoordelijk blijven; met minder budget),
- helder omschreven doelgroepen,
- duidelijk perspectief,
- effectieve interventies en
- vastgestelde termijnen om
- goede en betaalbare zorg te kunnen leveren.

We noemen hier een aantal concrete huidige **innovatie- / om- en afbouwactiviteiten**, die al in voorgaande jaren zijn gestart en in 2015 worden geëffectueerd:

- Ombouw van vier behandelgroepen jongere jeugd naar meerdere 'gezinshuizen nieuwe stijl', waarin intensief wordt gewerkt met het netwerk, gericht op terugplaatsing/contactherstel, traumaverwerking, werken aan opvoedingsvaardigheden en waarborgen veiligheid. Dit zorgaanbod is kleinschalig en kan lokaal aangeboden worden waarbij de begeleidingsintensiteit kan variëren.
- Om/ en afbouw van behandelgroepen oudere jeugd naar kleinschalige hulp (short stay & care). Enerzijds kleinschalige hulp voor jeugdigen van 12 - 16 jaar waarbij in eerste instantie het perspectief ligt in het eigen netwerk. Anderzijds kleinschalige plekken voor zelfstandigheidstraining waarbij we in samenwerking met woningcorporaties inzetten op meer kamers voor jongeren op weg naar zelfstandigheid middels trainingsgerichte interventies en budgetcoaching.
- Ombouw deel reguliere crisisopvang naar crisisgezinshuizen.
- Doorontwikkelen van het instroomprogramma residentieel: goede matching van ingezette zorg, veiligheidsanalyse tijdens wachtperiode en perspectiefverheldering in een vroeg stadium zorgt voor verhoogde effectiviteit en tevredenheid, hogere doorstroom en kortere verblijfsduur. In het komende jaar zal in samenspraak met wijk- en jeugdteams nagegaan worden hoe de toegang naar residentiële voorzieningen op een zo effectief mogelijk wijze kan plaats vinden.
- Crisistoegang en -hulp per werkgebied wordt in afstemming met de diverse partners (J&O, GGZ, VB) centraal, vanuit 'één voordeur' en met inzet van ieders expertise doorontwikkeld.

Wat betreft de doorontwikkeling van (**specialistisch**) **ambulante interventies** zal in 2015 verder onderzocht worden of en op welke wijze deze geïntegreerd kunnen worden in de wijk/jeugdteams (b.v. ASH, FF, FACT), bovenwijks georganiseerd dienen te blijven, dan wel om-of afgebouwd dienen te worden (b.v. speltherapie). Een en ander hangt uiteraard samen met de vraag vanuit cliënten en het inkoopbeleid vanuit gemeenten.

Benaderingswijzen en methodieken die eerder geïmplementeerd zijn en aansluiten bij 'eigen kracht', 'veiligheid' en 'perspectief' zullen komend jaar verder ontwikkeld worden (Familie Netwerk Beraad, Perspectiefverheldering, Signs of Safety/Samen Veilig, Cultuursensitief Werken).

3.3 Effectiviteit

TriviumLindenhof werkt met programma's die als effectief zijn aangemerkt en bewaakt de kwaliteit van de uitvoering hiervan door resultaatmeting en herhaalde certificering van de medewerkers.

Bij de doorontwikkeling van het bestaande hulpaanbod vormt de wat-werkt-kennis ten aanzien van de algemene en specifieke jeugd- en opvoedhulp als een belangrijke toetssteen. We werken met kwaliteitscriteria die daarvan zijn afgeleid en participeren in landelijke kennisnetwerken (SEJN, NJI-kenniskringen). We leveren een actieve bijdrage aan de richtlijnontwikkeling (o.a. KOPP-kinderen; middelengebruik; kindermishandeling; residentiële zorg; kindermishandeling). De volgende effectieve programma's werden in 2014 geboden (niet alle programma's worden in beide werkgebieden uitgevoerd): MDFT; Vertrektraining; Families First; Ambulante Spoedhulp; Triple P; Minder boos en opstandig; PPG; Rots en Water; Beter omgaan met pubers; Girls Talk; Open en Alert; Remweg; Samen met Thuis (gebaseerd op Beter met thuis); omgangsbegeleiding. APG/IAG, gericht op multi-probleemgezinnen.

In 2015 zal de expertise met betrekking tot ambulante interventies door daartoe toegeruste ambulante hulpverleners 'meegenomen' zijn naar de wijk- en jeugdteams. Wat betreft kwalitatieve en effectieve zorg bepleiten we gebruik te maken van de reeds genoemde landelijke richtlijnen voor jeugdzorg, die in samenspraak met cliënten en het beroepsveld zijn ontwikkeld.

3.4 Cliëntveiligheid

Methodieken en werkwijzen

Veiligheid is een issue bij de start van elk hulpverleningstraject en wordt gedurende het hulpverleningstraject met cliënten gemonitord. Incidentmelding vindt plaats in I-Task en aan de hand hiervan vinden analyse van het incident en herstel- en verbeteracties plaats.

In 2015 wordt de benadering Signs of Safety verder uitgerold over de hele organisatie.

In samenwerking met andere partners (o.a. diverse GGZ-partners en BJZ) geeft TriviumLindenahof in 2015 voortgang aan het ontwikkelen en uitbreiden van hulpverleningsmethodieken op het gebied van traumaverwerking bij kinderen als gevolg van huiselijk geweld, mishandeling/seksueel misbruik enzovoort in aansluiting op de versteviging van de crisis- en spoedhulp (conform ombouwplannen crisishulp). In dit kader werken wij tevens samen met o.a. vrouwenopvangorganisatie Arosa, Auriga, Yulius, RIAGG RNW.

Risico-inschatting op individueel cliëntniveau

In het kader van veilige zorg aan cliënten staan we bij aanvang van elk hulpverleningstraject stil bij persoonskenmerken van de cliënt of omgevingskenmerken van de cliënt die kunnen leiden tot lichamelijke en/of psychische en/of sociale schade tijdens de uitvoering van de hulpverlening. Indien grote/onaanvaardbare risico's worden gesignaleerd, worden preventieve acties ingezet. In 2015 zullen de ingezette instrumenten verder afgestemd worden op vergelijkbare instrumenten in samenspraak met de wijk/jeugdteams.

Werken conform meldcode

Conform wettelijke richtlijnen en branche-afspraken is de meldcode leidend voor ons handelen bij (vermoedens van) kindermishandeling. De meldcode (zowel de landelijke als de Rotterdamse) is geïntegreerd in protocol en stappenplan 'handelen bij kindermishandeling en huiselijk geweld'. In 2015 wordt opnieuw aandacht besteed aan training en toerusting van medewerkers met behulp van de toolkit meldcode.

Implementatie 'Kwaliteitskader voorkomen seksueel misbruik in de jeugdzorg'

Ten behoeve van de implementatie van het kwaliteitskader heeft de aandachtsfunctionaris een plan van aanpak opgesteld. Acties worden uitgevoerd conform planning. Het betreft o.a. acties op het gebied van werving/selectie, professionalisering, zorginhoud en teambegeleiding.

In mei 2014 heeft een inspectiebezoek plaats gevonden om de stand van zaken van de implementatie van het kwaliteitskader te onderzoeken. Bij de terugkoppeling constateerde de

inspecteur dat TriviumLindenhof weliswaar goede acties heeft uitgevoerd dan wel in de planning heeft en ziet een groeiende cultuuromslag, maar beoordeelde de implementatie in het geheel op dat moment als 'matig'. Het verbeterplan dat op basis hiervan is gemaakt is door de inspectie als positief beoordeeld en wordt momenteel met hoge prioriteit uitgevoerd. Na uitvoering van de geplande acties zijn we eind 2014 volledig op koers. In 2015 wordt dit voortgezet.

Samen tegen agressie

Er worden in 2015 wederom specifieke activiteiten uitgevoerd op het gebied van agressieregulatie, zowel gericht op cliënten als medewerkers:

- Doorlopende training agressieregulatie voor uitvoerende medewerkers. Deze zelfontwikkelde training wordt eveneens aangeboden aan medewerkers van Stek Jeugdhulp.
- Onderzoek student HBO-Pedagogiek naar de effecten van- en tevredenheid met deze training.
- Uitrol project 'Samen tegen Agressie' over de hele organisatie. Doel is om met collega's, jongeren en ouders in gesprek te komen over agressie en voorlichting te geven. In 2014 is een agressiekoffer ontwikkeld, die als pilot in drie teams is doorontwikkeld. De koffer bevat instrumenten, hulpmiddelen en informatie over agressie. Werklocaties hebben de mogelijkheid om eigen instrumenten in de koffer toe te voegen. De resultaten hiervan zijn positief en deze werkwijze zal uitgerold worden over de hele organisatie.
- Voortgang project "Samen tegen agressie", gericht op verbetering van opvang van medewerkers na een ernstig incident, omdat gebleken is dat goede opvang ervoor zorgt dat medewerkers beter kunnen omgaan met de nawerking van het incident en er minder sprake is van uitval. Hierbij wordt gebruik gemaakt van inzet van agressiecoaches/aandachtfunctionarissen voor extra ondersteuning van werklocaties.

Beleid middelengebruik

In 2014 is het beleid middelengebruik in samenspraak met medewerkers en Youz van Stichting Antes uitgebreid geëvalueerd, en geactualiseerd. Het beleid omvat een beleidsplan, protocol, training 'open en alert' voor medewerkers, trainingen voor jongeren (o.a. Blow in-blow out) en voorlichting voor ouders in samenspraak met Youz.

Daarnaast hebben medewerkers uit Rijnmond in 2014 geparticipeerd in de proefinvoer van de nieuwe landelijke richtlijnen 'middelengebruik', op initiatief van de gemeente Rotterdam en in samenwerking met CJG, organisaties voor J&O en Youz, onder leiding van het NJI. De hieruit voortgekomen inzichten worden, tezamen met de opbrengst van evaluatie en bijstelling, verwerkt in het nieuwe beleid, dat eind 2014 operationeel is. Momenteel worden aandachtsfunctionarissen geworven t.b.v. de ondersteuning aan teams.

3.5 Interculturele jeugd- en opvoedhulp

In 2014 heeft TriviumLindenhof de opgedane kennis en vaardigheden rond interventies voor allochtone groepen (opgedaan in onderzoek 2010-2012) verder verbreed naar andere organisaties. Bij gemeenten en onderwijsinstellingen en ten behoeve van de wijkteams is belangstelling voor het instrument Cultureel Venster Jeugdhulpverlening en het interventiekader t.a.v. cultureel sensitief werken, dat binnen TriviumLindenhof is ontwikkeld. De training 'Intercultureel werken' is beschreven ten behoeve van accreditatie en wordt ook in 2015 weer cyclisch aangeboden als onderdeel van het interne scholingspalet. Het pakket wordt ter beschikking gesteld aan extern belanghebbenden, vanuit de gemeenten is hiervoor reeds belangstelling getoond.

3.6 Informatieverzameling t.b.v. kwaliteitsverbetering, beleidsvorming en verantwoording

TriviumLindenhol registreert standaard gegevens m.b.t. de in-, door- en uitstroom van cliënten, de doelrealisatie, de cliënttevredenheid, de afname problematiek en de wijze waarop de hulp is beëindigd conform het landelijk raamwerk prestatie-indicatoren. In 2014 hebben we digitale dashboards ontwikkeld, aan de hand waarvan de prestaties inzichtelijk zijn voor zowel medewerkers als leidinggevenden, en er gestuurd kan worden op kwaliteitsverbetering. In 2015 zal dit worden doorontwikkeld met o.a. ook een toets op 'compliance'. Verhoging van respons en herijking van vragenlijsten in afstemming met wijk/jeugdteams wordt als prioriteit gezien. Daarbij gaan we een proef doen met feedbackinstrumenten (ORS en SRS), omdat uit onderzoek blijkt dat dit leidt tot verhoging van kwaliteit van matching hulpverlening-cliënt en daarmee effectievere en efficiëntere zorg. In Rijnmond was een deel van de medewerkers, die werkzaam zijn met jongeren >16 jaar al getraind in afname van de Zelfredzaamheidsmatrix (ZRM). In de komende maanden wordt een groep medewerkers uit beide werkgebieden met betrekking tot de ZRM toegerust middels een train-de-trainer model, waardoor betere borging ontstaat van kennis en vaardigheden binnen de teams. In 2014 werd zowel in de Stadsregio Rotterdam als in Zuid-Holland Zuid nog gewerkt aan de hand van een rapportageformat voor alle organisaties voor jeugd- en opvoedhulp. In 2015 zullen we rapporteren over nog vast te stellen prestatie-indicatoren aan de diverse gemeenten. In de totstandkoming hiervan zijn we -waar mogelijk- een actieve gesprekspartner.

3.7 Onderzoek en innovatie

TriviumLindenhol heeft in samenwerking met Hogeschool Rotterdam diverse onderzoekslijnen opgezet, waarin naast studenten van deze hogeschool ook studenten van andere hogescholen en universiteiten onderzoeksactiviteiten in uitvoeren. De onderzoeken hebben tot doel de kwaliteit van hulp en de uitvoering van hulp vanuit de uitvoeringspraktijk in beeld te brengen en te verbeteren. TriviumLindenhol is lid van het SEJN (Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdzorg) en neemt deel aan de projectgroep Zicht Op Effectiviteit in Zuid-Holland Zuid en de werkgroep 'Prestatie-indicatoren en effectmeting' in Rotterdam.

De onderzoekssamenwerking met Kennisnetwerk Jeugd en Erasmus MC en met de Rijksuniversiteit Leiden wordt in 2015 voortgezet.

Onder de noemer **TL2020** heeft TriviumLindenhol een innovatietraject uitgezet, waarin vooral ingezet wordt op vergroting van eigen kracht van medewerkers en cliënten. Dit traject kent de volgende actielijnen:

- Ondersteunen en vergroten van het zelforganiserend vermogen van teams door:
 - Ontwikkelen van dashboards om inzicht te krijgen in eigen resultaten en hierop verbeteringen in te kunnen zetten
 - Inzetten techniek 'storytelling' om vanuit eigen ervaringen wat-werkt-ingrediënten te kunnen uitbreiden
 - Aan de hand van een barometer vast kunnen stellen hoe het staat met de 'bevlogenheid' van zowel individu als team (als maat voor gezond en effectief werken) en daarmee bespreekbaar te maken en te kunnen beïnvloeden
- Regie cliënten vergroten door eigen beheer van dossiers
 - M.b.v. Blogboek voeren we momenteel proeftuinen uit met medewerkers en cliënten om na te gaan wat dit cliënten oplevert, wat er werkt en wat aandacht behoeft.

TriviumLindenhol faciliteert de invoering van **Proud2bME** door tien medewerkers, die in de wijk gaan werken, beschikbaar te stellen voor de eerste training in Nederland, die in november 2014 wordt gegeven.

Proud2bME is een vernieuwend community-based programma gericht op versterking van de eigen kracht, ontwikkeld in Z-Afrika. We sluiten hierbij aan bij het enthousiasme van diverse gemeenten over dit aanbod, dat perfect aansluit bij de uitgangspunten van de transformatie en ontwikkelen dit dan ook in samenspraak met de wijkteams in deze gemeenten. In 2015 zullen getrainde medewerkers opgeleid kunnen worden voor mastertrainer.

Resultaten eind 2015:

- *Zorginhoud wordt deels om- en afgebouwd en deels vernieuwd/doorontwikkeld in aansluiting op uitgangspunten transitie in afstemming met de diverse partners uit het jeugddomein;*
- *De effectmonitoring geeft input voor het verbeteren van de hulp en het verantwoorden van de zorg in relatie tot inzet van middelen. Om dit te bereiken zijn informatie- en rapportagemiddelen voorhanden;*
- *Hulpverleners binnen en buiten TriviumLindenhof hebben expertise m.b.t. cultureel sensitief werken en zetten hiervoor o.a. het Cultureel Venster Jeugdhulpverlening in;*
- *Onderzoeksactiviteiten zijn uitgebreid en we werken mee aan publicaties hierover;*
- *Veiligheid van cliënten en medewerkers wordt, naast de reeds ingevoerde werkwijzen, zo goed mogelijk gewaarborgd door middel van:*
 - *De volledige implementatie van Signs of Safety;*
 - *Het handelen van hulpverleners op basis van risico inventarisaties;*
 - *Implementatie van het kwaliteitskader “voorkomen seksueel misbruik in de jeugdzorg”*

4. Samenwerkingsrelaties

TriviumLindenhof ontwikkelt zich in 2015 verder door naar een netwerkorganisatie, waarbij samenwerking met de diverse partners in zowel het veld voor jeugd als de aanpalende sectoren wordt voortgezet, dan wel geïntensiveerd en uitgebouwd. Keuze van samenwerkingspartners wordt bepaald door de meerwaarde die de samenwerking heeft voor effectieve en efficiënte hulp aan gezinnen en jeugdigen en kan zodoende variëren al naar gelang de wensen en de woonomgeving van betreffend gezin/jeugdige. Er wordt vooral aangesloten bij natuurlijke samenwerkingspartners, zowel formeel als informeel.

In beide werkgebieden zullen in 2015 de wijk/jeugdteams, waarin een groot aantal (voormalige) hulpverleners van TriviumLindenhof werkzaam is, operationeel zijn/worden en leiden tot natuurlijke samenwerking binnen het jeugddomein.

De samenwerking krijgt gestalte in en om de wijken van de diverse gemeenten:

- Wijkgericht/binnenwijken middels deelname aan integrale jeugd- en wijkteams
- Bovenwijken middels samenwerking met partners in het specialistische veld, GGz, VB, JeugdzorgPlus
- Wijkgericht en bovenwijken middels samenwerking met wijk- en gemeentelijke voorzieningen: sportclubs, onderwijs, maar ook huisartsen en maatschappelijk werkers

Gemeentelijke/Wijkgerichte samenwerking

Rijnmond

- De participatie aan diverse projectgroepen met collega-organisaties J&O in Rijnmond (wijkteams; bovenwijkse hulp; toegang; 18-/18+; zware zorg) zal in 2014 zal in 2015 tot concrete resultaten en uitvoeringsacties leiden.
- Samenwerking met organisaties van o.a. J&O en CJG vindt ook plaats op het gebied van scholing en deskundigheidsbevordering. Expertise van gedragswetenschappers wordt beschikbaar gesteld aan wijkteams en consultatie-diagnostiektteams.
- De samenwerking met WMO GGD rondom Plataan, 18+ crisisopvang en de verwachting is dat budgetcoaching in 2015 wordt voortgezet.

Zuid-Holland Zuid

- In Dordrecht wordt intensief samengewerkt met ketenpartners en voorzieningen die hun zorgaanbod richten op jongeren in de leeftijd tot 27 jaar met problemen op meerdere leefgebieden. Integraal Casemanagement (ICM) betreft de ondersteuning van kwetsbare jongeren. De aanpak kenmerkt zich onder andere door het zoveel mogelijk ontschotten van bestaande structuren, een integrale aanpak van werken, wonen en leren en het leveren van zorg op maat (zo is ook het leveren van nazorg onderdeel van de aanpak). Inmiddels nemen leden van het ICM team deel aan de drie wijkteams van de gemeente Dordrecht.
- Er zijn in 2014 tevens verbindingen gemaakt met alle denkbare voorzieningen in de regio Zuid-Holland Zuid die zich richten op scholing en/of toeleiding naar arbeid. De intentie tot nauwe samenwerking werd middels een convenant aangegeven door TriviumLindenhof, Gemeente Dordrecht, Dienst gezondheid en jeugd, het Da Vinci College, Humanitas DMH, Stichting Edukado, Dordtmij en All4work4all. Doelstelling vermindering van: het aantal voortijdige schoolverlaters; het aantal jongeren met uitkeringen; gedragsproblematiek op school of in vrije tijd; jongeren die afhankelijk zijn van zorg.
- Daarnaast wordt de aansluiting op het Leerwerkloket voortgezet: een aansluiting van een aantal zorgorganisaties binnen de regio Drechtsteden, zoals de Dienst Jeugd en Gezondheid,

TriviumLindenahof, Stichting Werkschool, en Impuls Onderkant Arbeidsmarkt, waarmee dit netwerk verder ontsloten wordt. Zij staan voor de toenemende behoefte van jongeren aan veel meer praktische vormen van onderwijs, direct gericht op werk. Het samenwerkingsverband zich extra in om jongeren op stages en leerwerkplekken te plaatsen, waarbij gebruik wordt gemaakt van het platform benutting van talent. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de regionale aanpak van jeugdwerkloosheid in de Drechtsteden.

- In samenwerking met Humanitas Zuid-HollandZuid is in 2014 een project opgezet met betrekking tot inzet vrijwillige hulp bij begeleide omgang, waarbij TriviumLindenahof vrijwilligers opleidt, zodat de hulp vanuit TriviumLindenahof eerder kan worden overgedragen. Dit wordt in 2015 voortgezet.

Bovenwijkse/specialistische samenwerking

De samenwerking tussen Jeugdzorg, JeugdzorgPlus, Jeugd-GGZ en de sector (L)VB is in ons gehele werkgebied actueel.

Diverse samenwerkingsinitiatieven zijn opgestart en worden in 2015 en verder voortgezet.

Een greep uit de huidige samenwerkingsrelaties:

- Samenwerking met o.a. Stichting Antes/Youz; GGZ Delfland; Lucertis; RIAGG Rijnmond; Yulius; Pameijer; Auriga; ASVZ; en 's Heerenloo. Samenwerking richt zich op het samenstellen van integrale zorgpakketten (bv. integrale jeugdteams/FACT; crisisvoordeur; acuut en complex trauma, aansluiting zware en lichte zorg, integrale zorg aan gezinnen met jongeren met complexe gedragsproblemen door expertise te bundelen). De samenwerking vindt zo dicht mogelijk bij de leefomgeving van de cliënt plaats of op bijvoorbeeld scholen ten behoeve van het genereren van kortere behandeltrajecten waarbij de cliënt regievoerder blijft. De specifieke expertise van medewerkers van TriviumLindenahof met betrekking tot intensieve begeleiding van kind en gezin in groep en in thuissituatie wordt hierbij benut en versterkt.
- Tevens wordt de samenwerking met LWI (JeugdzorgPlus) versterkt met als inzet dat de aansluiting van gesloten naar open jeugdzorg verbeterd wordt. In de afgelopen jaren zijn vanuit de trajectgedachte samenwerkingsinitiatieven opgezet met Pluryn/Hoenderloogroep en Horizon. In 2014 is er in Zuid-HollandZuid intensief aangesloten op het project 'participeren kun je leren' van Cardea en Horizon. Deze samenwerking wordt in 2015 voortgezet.
- De samenwerking met Vlietlandziekenhuis in Schiedam die in 2014 is opgezet om de relatie tussen ouder en jonge kinderen m.b.v. video-interactiebegeleiding te verbeteren wordt geïntensiveerd
- Dit geldt eveneens m.b.t. de samenwerking met Diabeter en Maasstadziekenhuis Rotterdam op het gebied van hulp aan gezinnen met kinderen met aan diabetes gerelateerde gedrags- en opvoedingsvragen (Diabolo)
- Daarnaast wordt de samenwerking met Arosa Rotterdam, vrouwenorganisatie, op het gebied van gezinsondersteuning, kindobservatie-en diagnostiek voortgezet.

Resultaten eind 2015:

Samenwerkingsverbanden voor het realiseren van zorgpakketten in het kader van generalistische hulp in wijken en buurten en specialistische hulp waarbij een brugfunctie tussen samenwerkende disciplines en ketenpartners nodig is, zijn verder vorm gegeven

5. Personeel en Organisatie

Het jaar 2015 is een bijzonder jaar, veel medewerkers gaan in wijkteams werken. Daarbij zal de aansturing in veel gevallen niet via TriviumLindenlhof gaan, maar bij derden liggen, terwijl Triviumlindenlhof wel alle verantwoordelijkheden als werkgever heeft.

TriviumLindenlhof heeft een nieuw Human Resource Beleid in ontwikkeling, dat uitgaat van de volgende punten:

- Passende jeugdhulp betekent flexibel inspelen op de vraag.

De organisatie van de arbeid zal veel flexibeler ingericht moeten worden. De onzekerheid van de vraag/eisen van de externe omgeving op korte en langere termijn, houdt in dat de wendbaarheid van de organisatie vergroot moet worden. Het is nog erg onduidelijk of de inzet van preventie tot een vermindering of juist een (tijdelijke) verhoging van de vraag naar specialistisch ambulante of 24-uurs zorg zal leiden. Het aanbieden van nieuwe producten of juist stoppen van afdelingen of diensten zal in een concurrerende markt sneller en goedkoper moeten plaatsvinden.

- Van zorgen vóór, naar zorgen dát.

Geef betekenis aan de begrippen 'Employability' en 'Eigen Kracht'. Wat houdt het in en op welke wijze kunnen medewerkers dit versterken. Het FCB biedt veel ondersteuning op deze gebieden aan. Ook een -deel van- het opleidingsbudget kan hiervoor gereserveerd worden, het hoort onderwerp van gesprek te zijn in de HR gesprekscyclus en in inter- en supervisie. De jeugdzorg neemt afscheid van het life-time employment en de 'zorgen vóór cultuur'. Daartegenover zal de organisatie optimaal haar werknemers willen faciliteren en ondersteunen om de doelstellingen van de organisatie overeind te houden.

Betekenis geven aan dit begrip, het wendbaar maken (en wendbaar voelen) vanuit eigen kracht en professionaliteit in plaats vanuit regels en richtlijnen.

- Invoeren Performancemanagement.

TriviumLindenlhof heeft geen goed performancemanagement. Er is onvoldoende gedefinieerd wat het resultaat of de bijdrage van (individuele) medewerkers moet zijn, de functioneringsgesprekken en beloning zijn hier niet op ingericht. HR management hoort hier prioriteit aan te geven. Versterk het management en stel het middenmanagement (de clustermanagers) het nieuwe HRM beleid te borgen. Op ieder niveau, voor iedere functie en voor iedereen individueel moet de vraag worden "wat draag ik bij en tegen welke kosten".

- Focus op klantgerichtheid doorvoeren in een sterke identiteit van Professionals.

Doordat er in meerdere regio's andere eisen aan professionals gesteld gaan worden, is aansluiting bij de burgers/gemeenten/cliënten van groot belang. De impact op de wijze van opleiden en begeleiden van medewerkers kan daarbij afhankelijk zijn van de regio en de functie.

5.1. Professionalisering jeugdzorg

In ons personeelsbeleid onderschrijven we volledig de intenties van de professionalisering van de jeugdzorg. Professionalisering betekent investeren in (aanstaande) jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers in de jeugdzorg. Triviumlindenlhof heeft hiervoor gekozen. Het vraagt van beroepsbeoefenaren dat zij investeren in hun vakmanschap en van organisaties dat zij investeren in hun vakmensen. Dit vertaalt zich naar: eisen stellen aan de vakbekwaamheid, permanente educatie, ruimte voor reflectie, het werken volgens de beroepscode, tucht recht en ruimte voor professionele autonomie. Samenwerking met andere jeugdzorgorganisaties en met onze

ketenpartners in de regio is hierbij essentieel. Door deel te nemen aan regionale initiatieven en gezamenlijke trainee projecten, maar ook door de kennis en ervaring van onze trainers en coaches beschikbaar te stellen voor anderen.

De in 2013 gestarte projectgroep wordt in 2015 verder voortgezet. Daarbij komt het accent meer te liggen op het opleidingsbeleid, de accreditatie van opleidingen. Kennis en kunde van medewerkers worden ingezet voor collega's, maar ook voor externe organisaties zoals scholen, kinderdagopvang en andere zorgaanbieders. Daarvoor wordt intensief samengewerkt met anderen. Het scholingsplatform dat daar ondersteuning aan biedt, is in aanmerking gekomen voor subsidie vanuit het FCB (sectorfondsen) en kan daarmee verder worden ontwikkeld.

5.2. Transitie jeugdzorg

In 2015 zullen de wijkteams gestart zijn, waarbij medewerkers in het overgrote deel nog in dienst van de organisatie zijn. De wijze van begeleiden (minder management en meer P&O gericht) wordt aan gepast. Flexibele inzet en behoudt van deskundigheid spelen hierbij een belangrijke rol. Maar ook de verdere krimp van de organisatie, zoals in de strategie is aangegeven. Indien mogelijk zal dit zonder gedwongen ontslagen plaatsvinden. Naar verwachting wordt in de loop van 2015 meer duidelijk.

5.3. Gezondheidsmanagement

De uitgezette acties in de afgelopen jaren hebben geleid tot een daling van het verzuim, maar het streefcijfer van 5% is niet gehaald. Het voortschrijdend gemiddelde is nu 5,5%, het langdurig verzuim is nog een punt van aandacht. De begeleiding van (langdurig) zieken is op orde. In 2014 is meer op preventie ingezet ter voorkoming van verzuim. In 2015 zal begeleiding bij verzuim/arbeidsongeschiktheid een speerpunt blijven. Deels omdat medewerkers meer op afstand werken, maar ook omdat door alle transitieontwikkelingen overbelasting en onzekerheid kunnen leiden tot een hoger verzuim. Het streven is om het totale verzuim op maximaal 5% te krijgen.

5.4. Veiligheid

Veiligheid is een belangrijk uitgangspunt voor zowel medewerkers als professionals. De kwaliteitskaders vanuit de commissie Rouvoet worden in het HR-beleid geïntegreerd. TriviumLindenhof verlangt van iedere medewerker in iedere functie bij indiensttreding een actuele Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG), ook bij vrijwilligers, interim medewerkers en stagiairs. In 2012 is gestart met een periodieke nieuwe aanvraag van de VOG voor alle medewerkers, zodat ook voor de 'oude' dienstverbanden een up to date verklaring beschikbaar komt en vervolgens iedereen vierjaarlijks deze 'screening' ondergaat. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de normen en eisen vanuit de professionalisering.