

# Stichting Maashorst

Multifunctionele instelling voor jeugdzorg en onderwijs  
Onderdeel Koraal Groep

Definitief concept  
21-09-06

*Empowerment van kind, gezin en medewerker*

Strategisch beleidsplan

2007 - 2010

Verbeteren moet als verbeteren kan

## **Inhoudsopgave**

1	Voorwoord	3
2	Missie en kerntaken	4
3	Productie	5
4	Kosten	8
5	Kwaliteit van zorg en onderwijs	10
6	Kwaliteit van arbeid	13
7	Speerpunten van beleid	16
	Bijlage: Trends	20

# 1. Voorwoord

Van het meerjaren strategisch beleidsplan Met Hoofd en Hart (2004 – 2006) is veel gerealiseerd. In grote lijnen komt het erop neer dat de bedrijfsprocessen zijn verbeterd, een start is gemaakt met competentie-management, het management-development programma is gestart, de aansluiting bij de stichting Saltho is gerealiseerd, de beschrijving van de primaire processen en de uitgangspunten betreffende de reorganisatie zijn geëvalueerd en stevig verankerd in de instelling. Maar vooral is met grote inzet van de medewerkers doorgewerkt aan het verbeteren van de primaire processen ten dienste van de kinderen en hun ouders. Centraal in het verbeteren van de bedrijfsprocessen staat de vaststelling van de planning & control cyclus in juni 2006.

Het doel van dit strategisch meerjaren beleidsplan (SMB) is het bieden van een strategisch kader en richting voor de activiteitenplannen van de afdelingen en de stafdiensten. Het bevat de kernkeuzes van Maashorst. Dit plan sluit aan op het beleidsplan Kwaliteit met hoofd en hart (2004 – 2006). De hoofdlijn uit dat plan wordt met dit plan niet gewijzigd. Missie, prioritering, opvatting over bejegening van kinderen, ouders en personeel, dit alles blijft gelijk. Er vindt wel een actualisering en een aanscherping plaats, met name aan de hand van gesignaleerde trends in de ontwikkeling van de jeugdzorg en onderwijs, zowel in- als extern. (zie bijlage 1)

Voor de structuur van het beleidsplan Kwaliteit met hoofd en hart is indertijd gekozen voor het zogenaamde INK model (Instituut Nederlandse Kwaliteit). In dit beleidsplan is gekozen voor een aanscherping van het INK model, het zogenaamde PKKK-model. Dat wil zeggen: het ordenen van de bedrijfsprocessen aan de hand van de organisatiegebieden: productie, kosten, kwaliteit van zorg en kwaliteit van arbeid. De voornemens worden beschreven gericht op het realiseren van kritische succesfactoren. De conclusies uit deze resultaatgebieden leiden tot leren en tot verbeteren. De beleidsvorming is cyclisch in vier fasen: het opstellen van beleid, het uitvoeren van beleid, het meten van de resultaten en ten slotte het evalueren en bijsturen van beleid: “Plan – Do – Check – Act”. Op elk niveau komt deze cyclus terug in de organisatie: zowel op strategisch, op tactisch als op operationeel niveau. Door het formuleren van prestatie-indicatoren (= aan welke eisen moet een resultaat voldoen?) en het definiëren van de planning-/controlcyclus is beleidsvoering een beter stuurbaar proces. In dit plan worden de kengetallen aangegeven, de daarbij behorende stuurgetallen worden opgenomen in de jaarlijkse kaderbrief.

## 2. Missie en kerntaken

### Missie

De stichting Maashorst is een multifunctionele organisatie voor jeugdzorg en speciaal onderwijs:

Maashorst biedt hulp aan jonge, gemiddeld begaafde kinderen met complexe ontwikkelings-, gedrags- en leerstoornissen en daarmee samenhangende opvoedingsproblematiek, en aan hun gezinnen.

Ons aanbod is breed:

Jeugdhulp thuis, verblijf (deeltijd en voltijd), observatie/diagnostiek en specialistisch onderwijs. Wij geven zorg op maat en werken vanuit één regie.

De hulpvraag van de ouders is ons uitgangspunt. Wij zetten ons in om de mogelijkheden van kind en ouders te versterken (empowerment). De ouders betrekken we zeer nauw bij de behandeling.

Onze kenmerken zijn: professionaliteit, openheid, verantwoordelijkheid en respect voor de eigenheid van elk kind en ouder. Wij streven ernaar een open en veilig klimaat te scheppen voor kind en gezin, door het bieden van structuur en affectie.

Hierbij is een centrale rol weggelegd voor onze medewerkers. Zij zijn het belangrijkste middel om onze doelen (empowerment van kind en gezin) te bereiken. Maashorst is erop gericht dat medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Het fullservice sociaal beleid is gericht op de empowerment van medewerkers. Willen cliënten die ondersteuning krijgen waar zij om vragen dan moeten medewerkers deskundig zijn en over de juiste competenties c.q. attitudes beschikken. Centraal staat het ontwikkelen van professioneel gedrag.

Maashorst is een zelfkritische, lerende organisatie vanuit het basisprincipe: “verbeteren moet als verbeteren kan”. Plezier in en motivatie voor het werk vinden wij van groot belang.

Verantwoording afleggen over ons werk is vanzelfsprekend.

**Kortom: Maashorst is een zorg- en onderwijsaanbieder aan jonge, gemiddeld begaafde kinderen met complexe ontwikkelings-, gedrags- en leerstoornissen (met name autisme) en aan hun ouders.**

### Kerntaken

Maashorst is in het bijzonder gespecialiseerd in behandelingsactiviteiten waarbij het om jonge, gemiddeld begaafde kinderen gaat met complexe problematiek. Het excelleren op deze gebieden is daarom een vanzelfsprekende uitdaging.

Het aanbod wordt zo vormgegeven dat voor elk kind en zijn ouders een ‘maatpak’ wordt gemaakt. Het is een belangrijke verrijking om in dit verband te streven naar full service voor kinderen en hun ouders

### 3. Productie:

#### Capaciteit

De huidige capaciteit is:

#### Specialistisch onderwijs

##### - Cluster 4 (LZK) specialistisch basisonderwijs De Vlinder / De Vuurvlinder:

(Teldatum:01-10-2006)	Reek	Den Bosch	Totaal
Plaatsbekostigde leerlingen	46	10	56
Externe leerlingen	<u>68</u>	<u>12</u>	<u>80</u>
totaal	114	22	136

#### Jeugdhulp thuis

- **Ambulant Den Bosch en Reek:** 62 (caseload: 10, leeftijd 0-12 jaar)

#### Verblijf voltijd

- **Residentieel Kinderhuis Reek (intensief en specialistisch):** 40 (2 gezinshuizen, 1 buitenhuis, 4 terreingroepen) groepsgrootte resp.: 2x5 + 6 + 4x6, leeftijd 3-9 jaar)
- **Logeerhuis Reek:** 12 (groepsgrootte 6, leeftijd 3-8 jaar)

#### Verblijf deeltijd

- **Dagbehandeling MKD De Kleine Cauw Den Bosch:** 32 (groepsgrootte 8, leeftijd 2-7 jaar)
- **Dagbehandeling MKD De Kleine Hoogen Reek:** 16 (groepsgrootte 8, leeftijd 2-7 jaar)
- **Dagbehandeling Intensieve dagbehandeling IDB Reek:** 7 (groepsgrootte 8, leeftijd 6-9 jaar)
- **Dagbehandeling Boddaertcentrum Den Bosch:** 10 (groepsgrootte 5, leeftijd 7-12 jaar)

De wachtlijstmiddelen voor de jeugdzorg zijn tot nu toe incidentiele middelen. Er wordt door de subsidiërende overheid (provincie) vanuit gegaan dat deze voldoende zijn om de wachtlijst van Maashorst op te lossen. Deze uitgangspunten zijn irreal. Immers het bestaan van een wachtlijst is geen incident. Er is een structureel tekort aan capaciteit bij de zorgaanbieders. Het duurzaam wegwerken van wachtlijsten, waarmee recht kan worden gedaan aan de zorgplicht zoals bepaald in de wet op de jeugdzorg, kan alleen als er structurele capaciteitsuitbreiding bij zorgaanbieders wordt gesubsidieerd.

Er bestaat een toenemende druk op de voorzieningen van het zgn. cluster 4 onderwijs. De vraag naar dit type onderwijs is de laatste jaren sterk gegroeid. Ook De Vlinder kent deze groei: 2000: 62, 2003: 69, 2006: 136 Deze groei is ook verbonden met de groei in de jeugdzorg (wachtlijsten) door de zogenaamde plaatsbekostiging. (Indien de zorginstelling en de onderwijsinstelling goede afspraken hebben wat betreft de samenwerking is de indicatiestelling van Bureau Jeugdzorg voldoende als indicatie voor plaatsing op de samenwerkingsschool.)

Het realiseren van goede opvang voor deze leerlingen stuit op de huisvestingscapaciteit. De zorgplicht voor de huisvesting van het onderwijs is in de regelgeving neergelegd bij de plaatselijke overheid. Met hen (gemeente Landerd) wordt hierover intensief gecommuniceerd.

Het hulpaanbod van Maashorst is breed. Vrijwel alle jeugdzorgmodules worden door Maashorst gerealiseerd met uitzondering van pleegzorg. Bijzonder daarbij is de combinatie met het onderwijsaanbod.

De breedte van het zorgaanbod heeft ook zijn keerzijde in een relatief kleine instelling. Immers het is van belang dat er per werksoort voldoende capaciteit is om continuïteit, deskundigheid, efficiëntie en werkontwikkeling te kunnen waarborgen. Voor alle werksoorten kan de kritische grens worden vastgesteld. Voor die van Kinderhuis Reek is de grens vastgesteld op 40, de huidige capaciteit. Indien het Kinderhuis plaatsen zou verliezen zullen wij ons beraden op de gevolgen daarvan. Dit gevaar is niet denkbeeldig gelet op de hoge behandeltijd en de bezettingsgraad van  $\pm$  95%.

Beter is te streven naar groei. Hierbij kan gedacht worden aan (in willekeurige volgorde):

- Samenwerking met andere jeugdzorgaanbieders
- Samenwerking binnen Koraal Groep
- Samenwerking met aanverwante instellingen (vb. GGZ)
- AWBZ financiering
- Doelgroepaanpassing (bv. maximale leeftijd Kinderhuis naar 12 jaar)

Het voornemen bestaat de bovenleeftijd voor het kindhuis te verhogen tot 12 jaar. Zeker nu blijkt dat er voor dit aanbod vraag bestaat en er voor deze oudere kinderen gebruik kan worden gemaakt van een nieuw te bouwen twee-onder-één-kap woning.

Overigens blijft het streven, met name voor het Kinderhuis, buitenprovinciale plaatsen voor kinderen met een autistische stoornis mogelijk te maken. Al vele jaren is dit gebruikelijk in het Kinderhuis. Daar is in 2005 een eind aan gekomen door de afspraken die provincies in IPO verband hierover met elkaar maakten. Verscheidene activiteiten zijn ondernomen en nog gaande om de IPO-besluitvorming in gunstige zin te beïnvloeden.

Ook voor De Vlinder geldt dat deze school met het oog op continuïteit, deskundigheid, efficiëntie en werkontwikkeling kwetsbaar is. Een intensieve samenwerking met Saltho Onderwijs ligt hierbij voor de hand.

De Provincie heeft Bureau Jeugdzorg verzocht de indicatiestellingen aan te scherpen: scherpere doelstellingen, scherpere tijdsindicatie en scherper onderscheid tussen jeugdzorg en bv. GGZ hulp aangeven. De afhankelijkheid van zorgaanbieders van de indicatiestelling door Bureau Jeugdzorg is met de ingang van de Wet op de Jeugdzorg versterkt. De beleidsruimte

voor zorgaanbieders om productiviteit te vergroten door doorlooptijd te vergroten, behandelduur en wachttijd te verkleinen en bezettingsgraad te vergroten wordt steeds moeilijker. Zeker ook voor Maashorst waar met name in het Kinderhuis, de gemiddelde behandeltijd relatief hoog is. Dit hangt samen met de zwaarte van de problematiek van de kinderen (met name autisme), de draagkracht van de ouders en de lange wachttijden om de kinderen door te laten stromen naar meer long stay voorzieningen.

Ons streven blijft erop gericht kinderen en ouders zodanig te ondersteunen dat zij de mogelijkheden om op eigen kracht met hun problemen om te gaan benutten. Empowerment van kind en gezin biedt het perspectief om zo onafhankelijk mogelijk van hulpverlening te kunnen leven. Het benutten van eigen kracht staat daarbij centraal.

#### De gemiddelde behandelduur en bezettingsgraad in 2005 en 2006.

	Erkende capaciteit	Bezettingsgraad 2005	Behandel duur 2005	Bezettingsgraad 2006	Behandel duur 2006
Jeugdhulp thuis	62		244 dagen		256 dagen
Verblijf acc. ZA deeltijd	65	102	343 dagen	102	303 dagen
Verblijf acc. ZA 24 uren	40	94	716 dagen	93	624 dagen

De bezettingsgraad en de behandelduur 2006 is tot en met augustus.

Het logeerhuis wordt gefinancierd met PGB gelden. De doelgroep beperkt zich tot kinderen met een autistische stoornis. Daartoe zijn voorzieningen getroffen die kostbaar zijn. Bv. groepsgrootte 6 kinderen met een bezetting van twee pedagogische medewerkers. De kosten zijn daarom hoog en niet concurrerend met andere aanbieders. Gezocht zal worden naar kostenbesparende maatregelen. De risico's zijn met deze prijzen te hoog. Overwogen wordt om ook een aanbod voor kinderen met ADHD en hechtingsstoornissen te realiseren.

## 4. Kosten

De huidige financiering van de jeugdzorg stamt uit het begin van de negentiger jaren van de vorige eeuw. De toenmalige 'normharmonisatie' werd uitgangspunt voor de bekostiging in de vorm van budgetsubsidie. In de afgelopen 15 jaar heeft zich eenmaal een prijscompensatie voorgedaan. Ondertussen zijn er vele functies bijgekomen waar geen extra bekostiging bij werd verstrekt onder andere: Arbo, klachtenregeling, automatisering, bedrijfshulpverlening, medezeggenschap. De huisvestingskosten zijn indertijd niet meegenomen met de normharmonisatie. Eén keer is, op initiatief van het jeugdzorgberaad een poging gedaan om deze kosten rationeler, dan alleen op historische gronden te verdelen.

Inmiddels is er een nieuwe Wet op de Jeugdzorg die aangeeft dat er een nieuwe subsidiesystematiek moet komen. Aanvankelijk moest die nieuwe systematiek ingaan per 1 januari 2007. Inmiddels is duidelijk dat die datum niet gehaald zal worden en is de ingangsdatum verschoven naar 1 januari 2008.

Deze nieuwe systematiek wordt aangeduid als 'P x Q' Hierbij staat de P voor prijs en Q voor het aantal bekostigingseenheden die volgens overeengekomen contractafspraken zullen worden gerealiseerd. Het betreft hier dan outputfinanciering. In het najaar van 2006 zullen allerlei pilots die verspreid over het land worden uitgevoerd leiden tot vast te stellen normen met betrekking tot de kosten van de diverse bekostigingseenheden. Dan pas zal duidelijk worden op welke wijze met de nieuwe systematiek gewerkt zal kunnen worden. Ook zal nog duidelijk moeten worden welke spelregels zullen gaan gelden. De provincie heeft zich voorgenomen de landelijke trend te volgen.

Hoe dan ook, zorgaanbieders zullen goed inzicht moeten hebben in hun kostenstructuur. Ook zal een heldere opvatting met een goede verankering in de bedrijfskundige opzet moeten worden gegeven aan het verantwoord omgaan met risico's en een daarbij passende vermogenspositie. Het is onvermijdelijk te anticiperen op een bekostigingssysteem waarbij enige vorm van concurrentie tussen zorgaanbieders aan de orde is. Op zich is er niets mis mee dat overheden ernaar willen streven de hoogste kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs 'in te kunnen kopen'. Doelmatigheid, efficiëntie en continuïteit zijn ook uitgangspunten van zorgaanbieders. Met deze uitgangspunten is een opzet te maken van bedrijfskundige kengetallen die een verantwoord beheer, een inhoudelijk beleid en een passende risicobeheersing realiseren.

De lumpsum financiering van het primair onderwijs is op 1-8-2006 ingegaan. Het levert een kans en een uitdaging op om nu zelf integraal verantwoordelijk te zijn voor een goede begroting, een meerjaren financieel plan waarin een overtuigende strategie wordt gekozen voor een verantwoord omgaan met de onderwijsmiddelen.

Het bestaande systeem van budgetbewaking kan nog verder verfijnd worden. Zodanig, dat de resultaatverantwoordelijke budgethouders die informatie krijgen die zij nodig hebben.

Zorg voor herkenbare budgetten voor deskundigheidsbevordering, voor het terugdringen van ziekteverzuim, voor ontwikkelingswerk en voor het kwaliteitsbeleid.

#### Kennismanagement

- . Werkprocessen en know how zijn in handboeken en databases vastgelegd.
- . Het informatiesysteem is toegankelijk, betrouwbaar en veilig.
- . Bij vertrek van sleutelfiguren gaat geen essentiële kennis verloren
- . Het informatiesysteem geeft informatie over de productiviteit van de afdelingen en diensten.

## **5. Kwaliteit van zorg en onderwijs**

### **Kwaliteit**

De aanwezigheid van een kwaliteitssysteem is geen garantie voor kwaliteit. Het systeem is slechts een middel. Het kan dienen als een verantwoordingskader voor professionele werkers: niet 'zo moet het' maar 'dit is onze opvatting over kwaliteit, indien je ervan afwijkt, moet je dat verantwoorden'. Het is dus niet verboden ervan af te wijken. Wel is het verboden ervan af te wijken zonder deugdelijke verantwoording. Een dergelijke verantwoording kan dan aanleiding geven het kwaliteitssysteem bij te stellen. Dit alles op basis van de vanzelfsprekende overtuiging dat indien het werk beter kan, het ook beter moet. Een overtuiging die er vervolgens toe moet leiden voortdurend te onderzoeken of het beter kan. Fouten maken mag; niet leren van fouten mag niet.

### **Ouders<sup>1</sup> en kinderen**

Ouders dienen vanzelfsprekend intensief betrokken te worden bij de behandeling en het onderwijs van hun kind. Het kind kan en mag niet geïsoleerd worden van het gezinssysteem. Ouders blijven de eerstverantwoordelijken voor het kind. Zij dienen toestemming te geven hun kind te behandelen volgens een opgesteld hulpverleningsplan en zij moeten instemmen met het onderwijshandelingsplan. Informatie over de voortgang van de behandeling dient systematisch vorm te krijgen. De instelling geeft voorrang aan de medezeggenschap van ouders, zowel op het niveau van de behandeling van hun kind als op het niveau van het instellingsbeleid.

De betrokkenheid van ouders bij zorg en onderwijs aan hun kind vindt plaats conform de in het "Herontwerp Primaire Processen" beschreven procedures (hulpverleningsplan, MB en BO).

De kinderen worden, in de mate die hun leeftijd en niveau van ontwikkeling dat mogelijk maken betrokken in de besluitvorming over hun zorg-/onderwijsaanbod. Een systematisch klanttevredenheidsonderzoek wordt ingevoerd.

### **Wachten**

Er wordt een actieve bijdrage geleverd wachttijden en wachtlijsten in de jeugdzorg en het onderwijs zo klein mogelijk te laten zijn.

Een kind en/of een gezin dat voor zorg en/of onderwijs bij Maashorst wordt aangemeld staat niet langer dan 9 weken / 63 werkdagen op de wachtlijst. Binnen deze periode wordt een effectief zorg/onderwijsaanbod m.b.t. de problematiek van kind/gezin geboden.

Er is regulier (d.w.z.) maandelijks overleg, zowel intern binnen Maashorst als extern met andere zorgaanbieders en Bureau Jeugdzorg, over een effectief zorg/onderwijsaanbod binnen 63 werkdagen na aanmelding.

---

<sup>1</sup> Het gestelde ten aanzien van ouders geldt ook voor pleegouders.

## **Te bereiken resultaten en maatstaven**

De waardering door kinderen en hun ouders zal worden gemeten aan de hand van de volgende maatstaven:

### - **Wachttijden**

Lengte wachtlijsten

### - **Privacy**

Er is een Privacyreglement, dat in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen. Een zorgvuldig omgaan met de privacy van cliënten is vast verankerd in het functioneren van de medewerkers.

### - **Bereikbaarheid**

De instelling bewerkstelligt een optimale bereikbaarheid voor ouders. Deze bereikbaarheid betreft

- de feitelijke bereikbaarheid in termen van snelheid en/of het gemak waarmee ouders contact kunnen hebben met medewerkers als dat relevant is voor de behandeling; tevens is duidelijk voor ouders met welke zaken ze bij welke medewerkers terecht kunnen
- de bejegening van ouders door medewerkers

### - **Bejegening**

De basis voor de bejegening van ouders en kinderen wordt gevormd door de (pedagogische) waarden zoals: waardering en respect voor eigenheid, benadrukken van zelfverantwoordelijkheid, eenduidigheid in communicatie en duidelijkheid door structuur en klimaat. Deze uitgangspunten zijn verankerd in het functioneren van medewerkers.

### - **Informatieverstrekking**

Ouders en kinderen worden optimaal geïnformeerd. De informatievoorziening over het zorg-/onderwijsaanbod is omschreven hierboven: 'ouders en kinderen'. De informatievoorziening omtrent allerlei aspecten van organisatie en beleidsontwikkeling, voor zover van belang en relevant voor ouders, gebeurt op verschillende manieren;

- via de daartoe bestemde medezeggenschapsorganen als Medezeggenschapsraad, Ondernemingsraad, Oudercommissies en Ouderraad;
- via de website van Maashorst;
- via schriftelijke informatie d.m.v. bulletins.
- via het ouderblad Samenwijzer

- ***Flexibiliteit.***

Maashorst is optimaal flexibel in het creëren van een dialooggestuurd hulpaanbod. De hulpvraag van de ouders is de leidraad bij het inzetten van middelen.

- ***Samenwerking.***

Samenwerking wordt geoperationaliseerd in de mate waarin ouders het gevoel hebben dat de instelling en zij op één lijn zitten met betrekking tot allerlei aspecten van het zorg-/onderwijsaanbod aan hun kind/henzelf.

Hierbij zijn bereikbaarheid, bejegening en informatieverstrekking cruciale elementen. De instelling bewerkstelligt een optimale samenwerking met ouder(s) en kind.

- ***Klachten.***

Klachten bieden ons de mogelijkheid de kwaliteit van werken te verbeteren. De bestaande klachtenprocedure wordt geactualiseerd. Klachten worden geregistreerd en geëvalueerd. Het FOBO reglement wordt ingevoerd.

- ***Participatie in oudercommissies en ouderraad.***

Maashorst bewerkstelligt een maximale participatie van ouders in oudercommissies en ouderraad.

Alle ouders die een zorgaanbod van Maashorst krijgen worden geïnformeerd over taken en verantwoordelijkheden van de oudercommissies en –raad en worden gestimuleerd tot deelname aan deze overlegorganen.

## **6. Kwaliteit van arbeid**

### **Hoofddomeinen van sociaal beleid voor de komende jaren:**

#### **Competentiemanagement**

Competenties vormen de kern van de ontwikkeling van mens en organisatie. Het uitgangspunt bij competentie management is dat het behalen van resultaten onlosmakelijk verbonden is met het aanwenden van bepaalde competenties. Competentiemanagement heeft tot doel de ontwikkelvragen en de ontwikkeling van medewerkers op een gestructureerde wijze inzichtelijk te maken en deze ontwikkeling te meten c.q. te sturen. Competentiemanagement is hiermee het centrale instrument binnen het sociaal beleid van Maashorst.

Ontwikkelvragen vloeien voort uit de dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Vanuit deze dialoog zijn medewerkers primair zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. Het ontwikkelen vindt plaats binnen de dynamiek van de eigen functie. De geformuleerde (kern)competenties, geven de richting aan waarin het ontwikkelen van medewerkers plaatsvindt.

#### **Opleidingsbeleid**

Het doel van het opleidingsbeleid is dat medewerkers een zo goed mogelijke deskundigheidsbijdrage leveren aan het waarmaken van de missie/visie door middel van het verder ontwikkelen van professioneel gedrag. Deze bijdrage komt tot uiting door opleiden te relateren aan de kerncompetenties en de geformuleerde resultaatgebieden. Opleidingsvragen kunnen dan ook zowel uit de strategie van het concern, de werkstichting als afdeling of individu voortvloeien.

Het verankeren van de doelstellingen van collectieve opleidingen met bovengenoemde strategische organisatiedoelen heeft een positief effect op het opleidingsrendement: indien eindtermen van collectieve opleidingen overeenkomen met toekomstige organisatie-output is er sprake van een daadwerkelijke ontwikkelorganisatie.

Collectieve opleidingen worden zoveel mogelijk intern aangeboden (gebruik makend van het 'train de trainer' principe); bij specifieke opleidingsvragen worden opleidingen extern ingekocht.

Iedere medewerker heeft een voorkeursstijl om te leren. Door het krijgen van inzicht in de leerstijlen<sup>2</sup> en daar rekening mee te houden, worden medewerkers uitgenodigd om naast hun eigen leerstijl zich ook andere leerstijlen eigen te maken. Ter bevordering van de effectiviteit van opleiden wordt bij medewerkers vastgesteld wat hun leerstijl is.

---

<sup>2</sup> De volgende leerstijlen zijn te onderscheiden: concreet ervaren, waarnemen en overdenken, analyseren en abstract denken en ten slotte actief experimenteren (Kolb).

Maashorst reserveert jaarlijks 2% van de loonsom voor opleidingen. 40 % daarvan wordt ingezet op ontwikkel gerichte opleidingsinstrumenten. De komende jaren zullen nadrukkelijk, naast het opleidingsaanbod (zowel verplichtend als vrijwillig) ook opleidingsinstrumenten worden ontwikkeld 'on the job' en 'next to the job'.

Opleidingsbeleid krijgt vorm aan de hand van een, door de stuurgroep opleidingen vast te stellen, opleidingsjaarplan. Na inventarisatie worden opleidingsvragen vertaald in te realiseren eindtermen en te verwachten opleidingskosten. De te realiseren eindtermen worden zoveel mogelijk vertaald in modules.

### **Loopbaanbeleid**

Loopbaanbeleid heeft tot doel de ontwikkeling, of als uitvloeisel daarvan, de horizontale of verticale loopbaan van medewerkers te stimuleren door medewerkers de mogelijkheid te bieden verder te kijken dan de eigen functie.

Het gaat meestal om kleine ontwikkelstappen binnen het eigen functiegebied. Medewerkers zijn extra gemotiveerd om zich te ontwikkelen als de organisatie hen daadwerkelijk mogelijkheden biedt om meer verantwoordelijkheid binnen of naast de eigen functie te krijgen. Te denken valt aan projectverantwoordelijkheid, coaching van derden, snuffelstages, lid van werkgroepen etc. Een totaalbeeld van deze mogelijkheden tot taakverrijking en taakverbreding zal op termijn op concernniveau beschikbaar zijn. Medewerkers en leidinggevendenden kunnen hiervan gebruik maken bij het uitvoeren van het ontwikkelplan. (Een mobiliteitsbureau op concernniveau zal een en ander kunnen ondersteunen).

Op basis van ondermeer carrièreperspectief, te ontwikkelen potentieel of ten gevolge van een bepaalde levensfase van een medewerker, kunnen bewuste interventies in de loopbaan plaatsvinden. Deze medewerkers worden (als groep) voorbereid op vacatures in de toekomst (bijvoorbeeld middenkaderfuncties, coachfuncties, trainers). Zo ontstaat een (management-) developmenttraject waarbij gericht opleiding en begeleiding wordt ingezet. Deze begeleiding kan zich in individuele gevallen ook op een externe loopbaan richten. Met inachtneming van de eigen verantwoordelijkheid van de leidinggevende, kan het mobiliteitsbureau bij dergelijke trajecten ondersteuning bieden.

### **Sociaal beleid en Integraal management**

Full service sociaal beleid met als doel empowerment betekent dat het sociaal beleid en daaruit voortvloeiende personeelsinstrumenten zich richten op alle vragen van medewerkers. De leidinggevende is hierin de belangrijkste sleutelfiguur. De leidinggevende moet dan ook goed toegerust zijn om zijn taken te kunnen uitvoeren.

Een belangrijk kenmerk van leiderschap in een full service setting is het creëren van een ontwikkelklimaat. De leidinggevende vervult de rol van ontwikkelmanager door middel van

het stimuleren van het (collectief) leervermogen van (de medewerkers van) het team: het team is meer dan de optelsom van medewerkers en medewerkers maken gebruik van elkaars deskundigheid. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de behandelingscoördinator die functioneel leidinggeeft aan uitvoerende medewerkers.

De leidinggevende is binnen dit ontwikkelklimaat de inspirator om professioneel gedrag verder uit te bouwen. Leiderschap betekent dat gekeken wordt naar medewerkers vanuit hun (professionele) mogelijkheden in plaats van beperkingen.

Geïnspireerd leiderschap komt verder tot uitdrukking door medewerkers te binden op basis van de motivatie die medewerkers hebben om hun werk goed te doen. Leidinggevendens motiveren medewerkers extra door inzichtelijk te maken dat hun inzet leidt tot ondersteuning aan cliënten die daadwerkelijk bijdraagt en essentieel is, en door medewerkers de mogelijkheid te bieden hier invloed op uit te oefenen.

Leidinggevendens creëren een omgeving waarbinnen medewerkers zich kunnen identificeren met de organisatie, het gevoel hebben zinvol bezig te zijn en de mogelijkheid hebben om oplossingsrichtingen voor te stellen.

Leidinggevendens houden bovendien rekening met individuele wensen, mogelijkheden en omstandigheden van medewerkers. Respect voor medewerkers in hun rol als werknemer en hun rol als mens staat centraal. Dit vraagt om een leidinggevende die verder kan kijken dan de werkzaamheden die moeten worden gedaan en om een leidinggevende die ook oog heeft voor de mensen die de werkzaamheden moeten uitvoeren.

### **Resultaatgerichtheid: Managementinformatie en personeelsinformatie**

Naast dat resultaatgerichtheid een belangrijke competentie is voor medewerkers heeft ook het sociaal beleid resultaatgerichte kenmerken met overeenkomstige doelen. In die zin zijn voor de komende jaren de volgende kengetallen van wezenlijk belang. Over deze kenmerken zal met regelmaat in de vorm van management informatie worden gerapporteerd, waarbij jaarlijks andere stuurgetallen worden gedefinieerd (via kaderbrief). Belangrijkste kengetallen zijn: het verzuimpercentage, het personeelsverloop, het aantal competenties in ontwikkeling per medewerker en de voortgang in deze, gemiddelde scores per competentiegesprek, opleidingskosten en verdeling, percentage flexibele arbeidsinzet, mate van interne mobiliteit, uitkomsten medewerker tevredenheidonderzoek.

Uitkomsten zijn aanleiding tot aanscherping afdelings-/instellingsjaarplannen. Tevens gelden uitkomsten als input voor competentiegesprekken en voortgangsbesprekingen voor management en medewerkers.

## 7. Speerpunten van beleid

### Versterken van professionaliteit

Professionaliteit is een leidend principe voor de kwaliteit van processen en personeel. Kenmerken zijn:

#### A. Rationalisering/explicitering van taken/werkuitvoering

- er zijn haalbare en toetsbare doelen geformuleerd;
- taken en werkuitvoering zijn overdraagbaar;
- toevalligheid wordt voorkomen, de behandeling moet niet afhankelijk zijn van de individuele werker;
- de congruentie tussen pretenties en resultaten dient bewezen te worden;
- er is een rationele onderbouwing van de aard en omvang van de voorzieningen in relatie tot de vraag ernaar;
- er zijn expliciete waarden en normen voor de werkuitvoering en systemen;
- er is een combinatie van enerzijds geschoolde intuïtie en betrokkenheid op kinderen en hun ouders (het hart) met anderzijds rationeel geplande en te verantwoorden behandelstrategieën (het hoofd).

#### B. Transparantie van taken en verantwoordelijkheden

- verhoudingen en posities in de organisatie zijn transparant;
- verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie gelegd;
- er is een vanzelfsprekend systeem van zeggenschap en medezeggenschap;

#### C. Voortdurende verbetering

- er is sprake van een vanzelfsprekende houding dat wanneer het beter kan, het ook beter moet;
- er wordt gezocht naar verbeteringen op basis van zowel theorieën als op basis van praktijkervaring;

Kritische succesfactoren: Competentiemanagement  
Opleidingsbeleid  
Taak- en functiedifferentiatie

### Samenwerking en ketenvorming

Niemand kan zich nog permitteren te denken dat het zonder samenwerking kan. Dat geldt voor het niveau van de individuele medewerkers en het niveau van de verschillende functies, dat geldt voor de werksoorten en afdelingen, dat geldt evenzeer voor de samenwerking tussen uitvoering en management / beleid, het geldt zowel binnen de instelling als tussen instellingen: ketenvorming.

Teamvorming is belangrijk binnen Maashorst omdat het de kans vergroot om als lerende organisatie te functioneren, omdat het de samenhang bevordert, omdat er zodoende eenduidigheid ontstaat in het optreden 'als team' en omdat het de multidisciplinariteit benut: één regie realiseren. Kortom een goed team is één van de voorwaarden om kwaliteit te kunnen leveren

Samenwerking gaat alleen als je de onderlinge afhankelijkheid erkent. Samenwerken gaat beter indien de functies helder zijn zodat ten aanzien van de meeste zaken duidelijk kan worden gesteld: dat ligt op mijn bordje en dat op het jouwe. Samenwerking tussen organisaties of organisatieonderdelen gaat gemakkelijker indien deze een heldere identiteit hebben. Voorwaarde voor een goede samenwerking is ook voldoende actuele en adequate informatie over elkaars functie.

De aansluiting van de stichting Maashorst bij het Saltho concern is begin 2005 gerealiseerd. Het resultaat van de aansluiting zal naast winsten met betrekking tot de bedrijfsvoering (kwetsbaarheidsvermindering) ook winsten op het gebied van kwaliteitsverbetering, intersectorale samenwerking en ketenversterking hebben. De inzet is om als werkstichting van een groter concern de voordelen van kleinschaligheid te behouden en de nadelen ervan weg te werken. Het besturingsmodel van het concern zal er daarom van uit moeten gaan dat alles wat gezamenlijk, op concernniveau wordt ondernomen een overtuigende meerwaarde moet hebben. Zo doende kan de bij die aansluiting gemaakte afspraken, de eigenheid van Maashorst zoals blijkt uit het inhoudelijk beleid, het organisatiebeleid en de structuur te behouden, nagekomen worden.

Het betreft hier:

- een kind- en oudervriendelijk klimaat met een grote betrokkenheid van en op ouders;
- laagdrempeligheid en gemakkelijke toegankelijkheid voor ouders;
- organisatie:
  - kleinschaligheid qua uitvoering en korte communicatielijnen
  - taken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie
  - integraal management
  - strategische positionering van inhoud, P&O en financiën
- borgen van kennis en kunde met betrekking tot de verschillende doelgroepen van Maashorst
- geëquipeerd (kwalitatief: competenties in relatie tot te vervullen functies) en formatief voldoende personeel
- financiering die de uitvoering van taken en functies blijft garanderen.

De beleidsvoornemens bij de inmiddels gerealiseerde fusie van de stichting Saltho met de stichting St. Anna tot de Koraal Groep, geven alleszins het vertrouwen dat dit ook in die nieuwe constellatie zal worden gerespecteerd.

Hierdoor dient geen vermindering van aandacht te zijn voor reeds bestaande en andere nog te ontwikkelen intersectorale verbanden en ketensamenwerking. In dit verband zijn regionale

samenwerkingsverbanden (bv, het regionale samenwerkingsverband autisme), de deelname in REC Chiron en de participatie aan het jeugdzorgberaad Noord Brabant van belang.

Kritische succesfactoren: Interne samenwerking (o.a. integratie zorg – onderwijs)  
Aansluiting Koraal Groep  
Samenwerking ketenpartners

### **Flexibilisering**

Een onbetwist uitgangspunt in de ontwikkeling van het beleid binnen (en buiten) de Jeugdzorg is het ontwikkelen van een vraaggestuurd aanbod. Het overheidsbeleid is erop gericht dat er een gestructureerde beschrijving van het zorgaanbod moet komen, uitgesplitst in zorgmodules. Bij de voorbereiding van een nieuw financieringssysteem voor de jeugdzorg wordt ervan uitgegaan dat dat bekostigingseenheden worden. Van de zorgaanbieders wordt verwacht dat hun aanbod niet rigide (onbeweeglijk, vaststaand) maar flexibel (gemakkelijk aanpasbaar) is. De opdracht bestaat om het werk zo te ordenen en vorm te geven dat we een zorgaanbod realiseren dat voldoet aan het zogenaamde zo-zo-zo beleid: 'Hulpverlening vindt plaats in de minst ingrijpende vorm, zo dicht mogelijk bij de plaats waar de jeugdige duurzaam verblijft en gedurende een zo kort mogelijke periode en voldoet ook overigens aan de eis dat zij voor de jeugdige de meest aangewezen is te achten.'

Ook in het onderwijs wordt in relatie tot de REC-vorming flexibiliteit nagestreefd.

Aandacht moet er zijn voor de flexibilisering van zorg en onderwijs door een zodanige afstemming dat sprake is van een integraal aanbod aan kind en ouders: 'één kind één plan'.

Kritische succesfactoren: Bekorten van de wachtlijst  
Flexibilisering van het aanbod  
Behoeft onderzoek

### **Resultaatgerichtheid**

Toetsbare doelstellingen gelden als voorwaarde voor meetbare resultaten. Meetbare resultaten gelden als kader voor overtuiging ten aanzien van verwachtingen, effectiviteit, ambities en pretenties. Resultaten toetsen is de meest concrete vorm van verantwoording afleggen.

Ook de interne en externe kwaliteitstoets (HKZ) moet een dergelijk effect hebben. Daarom is de opdracht:

- ontwikkel methoden die op effectiviteit zijn getoetst.
- ontwikkel een managementinformatiesysteem betreffende de beoogde strategische resultaatgebieden, dat doelstellingen en resultaten verbindt.

Kritische succesfactoren: Gas – doelrealisatie  
Managementinformatie  
Klanttevredenheidsonderzoek

## **Zorg/ en onderwijsvernieuwing**

Het is een uitdaging om niet stil te staan bij het bestaande aanbod van Maashorst maar voortdurend op zoek te zijn naar werkvormen of omstandigheden die leiden tot vernieuwende verbetering van het zorgaanbod. Dit kan zich uiten in vernieuwende methodieken. Maar ook in het maken van nieuwe combinaties met andere zorgaanbieders. Hierbij valt ook te denken aan het inspelen op nieuw (overheids-) beleid. (WMO, Herijking in het onderwijs)

Vernieuwend kan ook zijn positieve effecten hebben op het aanbieden van specialistische deskundigheid van Maashorst op het lokale niveau. Het vraagt een voortdurende alertheid op nieuwe vragen (bijv. omgangshuis).

Kritische succesfactoren: Ontwikkeling van nieuwe hulpvormen  
Flexibele organisatie van bestaande hulpvormen

## **Bijlage**

### **Trends**

#### **Hoofdpijn:**

De trends welke zich voordoen en die onmiskenbaar van belang zijn voor het strategisch beleid van Maashorst zijn in grote lijnen:

De tijd dat jeugdzorgactiviteiten en het speciaal onderwijs zich in een betrekkelijke luwte van de maatschappij konden ontwikkelen is definitief voorbij. Allerlei betreurenswaardige incidenten en de politieke werkelijkheid om doelmatigheid van de inzet van gemeenschapsmiddelen beter te kunnen toetsen zijn hiervan de oorzaak. Onafhankelijke indicatiestellingen als toegang tot het speciaal onderwijs en de jeugdzorg zijn hiervan een voorbeeld. Ook dringt de roep door om in allerlei maatschappelijke systemen marktwerking te benutten als uitdaging voor efficiëntievergroting (met hetzelfde geld meer doen), flexibilisering en kwaliteitsborging. Het is beter passend bij de aard van deze maatschappelijke initiatieven om de doelstellingen efficiëntievergroting, flexibilisering en kwaliteitsborging als uitgangspunt te nemen dan het modieuze en multi-interpretabele containerbegrip 'marktwerking', waaraan ook nog een zweem van ideologische vooronderstellingen meespelen betreffende maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze doelstellingen leiden tot verbetering van de meetbare resultaten in de uitvoering, tot het doorbreken van sectorale, aanbodgerichte systemen en het realiseren van allerlei vormen van benchmarking. Het beleid van de Koraal Groep met betrekking tot het full-service beleid sluit hier naadloos bij aan.

#### **Trends**

1. De jeugdzorg mag zich verheugen in een groeiende politieke en maatschappelijke belangstelling. De naamsbekendheid van Bureau Jeugdzorg is, ten koste van die van de raad voor de kinderbescherming, aanzienlijk vergroot. De daarbij behorende publieke verantwoording van de jeugdzorg moet hierop aangepast worden.
2. Met de toegenomen bekendheid is ook de politieke bemoeienis toegenomen om te komen tot een efficiënte en effectieve manier om de overheidsmiddelen voor de jeugdzorg in te zetten.
3. Inhoudelijke en bedrijfsmatige verantwoording van de inzet van de middelen zal domineren. Het accent zal liggen op de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering zal kunnen scoren als aangetoond kan worden dat zij flexibel, doelmatig en efficiënt is.
4. Hierbij zullen begrippen domineren als certificering, klanttevredenheid, vraagsturing, benchmark, PxQ en (misschien wel) marktwerking.

5. Ten aanzien van de resultaatgerichtheid van de ingezette methodieken zal in toenemende mate worden verwacht dat deze is aangetoond. Een centraal begrip hierbij is: 'evidence based'. Meedoen met (wetenschappelijk) onderzoek op dit terrein is hierbij geboden.
6. Zorgaanbieders zullen hun risico willen spreiden door een samenhangende diversiteit aan activiteiten en bronnen van inkomsten na te streven. (vergelijk met warenhuis) Naast activiteiten ten behoeve van de jeugdzorg ontstaan onder meer AWBZ gefinancierde activiteiten, activiteiten in het kader van het gemeentelijk jeugdbeleid, de WMO en onderwijs.
7. Het beleid van het ministerie van onderwijs met betrekking tot de zogenaamde herijking van het speciaal onderwijs geeft kansen om het specialistische zorg-/onderwijs aanbod van Maashorst, in dit verband beschikbaar te maken. Het overheidsbeleid is te zien als een poging van het ministerie om de ongebreidelde groei van het cluster 4 onderwijs een halt toe te roepen.
8. De toegenomen verantwoordings- en registratiesystemen vragen ingrijpende heroriëntatie van de administratieve organisatie van instellingen waaronder met name de informatisering en automatisering.
9. De activiteiten die Maashorst onderneemt, zowel die in de uitvoering als ten aanzien van (organisatie) ontwikkeling moeten integraal worden gepland en geëvalueerd: activity based budgetting. Het in gang gezette beleid volgens de P&C cyclus biedt hierbij ondersteuning.
10. Vraaggerichtheid vraagt een flexibel aanbod aan jeugdzorgmiddelen. Het gecombineerd aanbieden van activiteiten en methoden vanuit diverse afdelingen (behandelingsmodulen) zal vanzelfsprekend worden. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de organisatie en de (financiële) verantwoording.
11. De heftige discussie betreffende de wijze waarop de wachtlijsten in de jeugdzorg kunnen worden teruggedrongen wordt gecombineerd met het streven met dezelfde middelen meer kinderen en ouders te kunnen helpen. Het 'verlichten' van het aanbod (liever goedkopere ambulante en/of pleegzorg dan het dure residentiële aanbod) en het bekorten van de behandelingsduur zijn daarbij leidend. Maar wat bedrijfsmatig efficiënt is, is inhoudelijk niet altijd doelmatig.
12. Een nieuw financieringssysteem voor de jeugdzorg, de zogenaamde PxQ systematiek, zal naar gehoopt wordt per 2008 gestalte krijgen. Ook dit vraagt een intensieve implementatie gepaard gaand met reorganisatie elementen.
13. De financiering van het primair onderwijs zal vanaf 01-08-2006 een lumpsum regeling worden. Een zorgvuldige implementatie is gaande.
14. De toenemende druk op organisaties zoals aangegeven heeft ook zijn effecten op de werkbelasting van medewerkers. Het vereist ook de noodzakelijke competenties van de medewerkers scherp te definiëren, te beoordelen en te toetsen.
15. Maashorst scoort, in de cijfers van het jeugdzorgberaad, het hoogst in parttime werken en in doorstroming van personeel. Het systematisch benutten van interne doorstromingsmogelijkheden is hierbij geboden. Ook het inzetten op binding is hierbij te overwegen.
16. Ten aanzien van de werkgelegenheid zijn de prognoses op termijn ongunstig. Er zal een krappere arbeidsmarkt komen voor bepaalde functies, waaronder die van de uitvoering.

17. De waardering voor de kwaliteit van de jong afgestudeerde HBO-er is gemiddeld genomen laag. Dit wordt geweten aan de toegenomen generalistische karakter van de opleidingen: instellingen zullen hun eigen opleidingstraject vorm moeten geven.
18. De mondigheid van de cliënt is toegenomen tegelijk met de toename van hun rechten (medezeggenschap, klachtrecht). De aanwezigheid van competenties met betrekking tot het dialooggestuurde werken is daarmee een 'must' geworden.
19. De medezeggenschap van ouders en medewerkers is een vanzelfsprekend element in de beleids- en besluitvorming van de instelling.
20. Leidraad voor de bejegening van kinderen, hun ouders, als ook die van medewerkers dient te zijn het naar beste vermogen beschikbaar stellen van alle instellingsmiddelen als die maar enigszins kunnen bijdragen aan het beoogde resultaat: 'full service'.
21. Het streven naar grootschalige organisaties blijft de organisatieontwikkelingen domineren. Dit streven wordt gekoppeld aan de ambitie om de werkuitvoering op kleinschalig (regionaal) niveau te organiseren met grote autonomie op dat niveau. Het vraagt structuur- en mentaliteitsaanpassing om te werken met ondersteuning van diensten 'op afstand'.
22. De aansluiting van Maashorst bij het Saltho concern staat inmiddels in de schaduw van de fusie van de stichting Saltho met de stichting St. Anna tot de Koraal Groep. Dit heeft tot op heden een belangrijke verbetering gebracht voor de automatisering (Citrix systeem), de ondersteuning van de BHV-organisatie (van cursussen tot controles), de salarisadministratie en het aanbod van Maashorst aan het aanvalplan wachtlijsten van de provincie Noord Brabant.
23. Zowel de 'warenhuis' trend als de mogelijkheden om aanbod te formuleren voor andere provincies (Limburg) biedt unieke kansen op risicospreiding.
24. Het rigide overheidsbeleid met betrekking tot buitenprovinciale plaatsingen kan een eind maken aan de jarenlange traditie van het Kinderhuis om ook voor andere provincies een aanbod te hebben voor jonge autistische kinderen. Een provincie kan alleen nog plaatsen indien zij daarvoor de kosten wil dragen.
25. De huidige capaciteit van het Kinderhuis, 40 bedden, is het minimum. Gezocht moet worden naar middelen om niet onder dit minimum te komen. Hierbij valt te denken aan afspraken met andere zorgaanbieders in Brabant, AWBZ financiering en het ophogen van de maximale leeftijd tot 12 jaar.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.