**Jaardocument 2011**

Arnhem,

Vastgesteld door de Raad van Bestuur, 13 april 2012

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht, 25 april 2012

**Deel 1: jaarverslag 2011**

**Deel 2: jaarrekening 2011**

**Deel 3: bijlagen bij de jaarrekening 2011**

**Jaardocument 2011**

**Deel 1: jaarverslag**

Voorwoord

1 uitgangspunten van de verslaggeving 5

2 Profiel van de organisatie 5

2.1 Algemene identificatiegegevens 5

2.2 Structuur van het concern 5

2.3 Kerngegevens 8

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering 8

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten 8

2.4 Werkgebieden 16

2.5 Samenwerkingspartners en belanghebbenden 16

3 Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering 18

3.1 Normen voor goed bestuur 18

3.2 Raad van bestuur 19

3.3 Raad van Toezicht 19

3.4 Bedrijfsvoering 22

3.5 Raad van Cliënten 28

3.6 Raad van Medewerkers (OR) 28

4 Beleid, inspanningen en prestaties 29

4.1 Meerjarenbeleid 29

4.2 Algemeen beleid 29

4.2.1 Prestatieindicatoren 2011 29

4.2.2 Resultaten jaarplan 30

4.2.3 Hulpverlening 30

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid 33

4.4 Kwaliteit ten aanzien van cliënten 34

4.4.1 Kwaliteit van de zorg (effectmeting) 34

4.4.2 Klachten en incidenten 37

4.4.3 Toegankelijkheid 38

4.4.4 Veiligheid 38

4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers 39

4.6 Samenleving 40

4.7 Financieel beleid 41

Voorwoord

**Je kunt ons altijd wakker maken om buiten de lijntjes te kleuren**

De Jeugd en opvoedhulp van de toekomst komt steeds meer in zicht.

Per 2015 is de transitie een feit; geïntegreerd, uniform gefinancierd en door gemeenten gestuurd.

En zoveel is wel zeker; er zal nog heel wat uitgezocht en uitgevonden worden tot die tijd om er voor te zorgen dat de algemene opvatting dat dit werk slimmer kan, met minder middelen en met minder bureaucratie, meer samen, ook daadwerkelijk wordt waargemaakt.

Lindenhout heeft in het afgelopen jaar in die geest gehandeld en wel eens vaker buiten de lijntjes gekleurd om kinderen en gezinnen en hun netwerk optimaal van dienst te zijn.

2011 was overigens ook het jaar waarin de reorganisatie waartoe in het najaar 2010 besloten is, is uitgevoerd en afgerond. Op basis van focus en keuzes is de externe urgentie optimaal benut om zodanig bij te stellen dat de inhoudelijke meerwaarde onveranderd het uitgangspunt blijft. Met partners en collega’s zijn nieuwe wegen verkend om kennis en kunde daar toe te voegen waar kinderen of gezinnen in de knel komen.

In een van de regio’s wordt gewerkt in intersectorale teams die op buurtniveau de hulpverlening uitvoeren. De verbinding tussen wat vooralsnog op projectbasis door gemeenten wordt gefinancierd in het kader van jeugdbeleid en de hulpverlening op grond van indicaties, is doeltreffend voor cliënten en doelmatig wat de inzet van middelen betreft.

Lindenhout werkt conform het meerjarenbeleidspan en werkt samen met en in gezinnen, scholen, kinderopvangvoorzieningen en centra voor jeugd en gezin aan integratie van haar professie.

Nieuwe initiatieven in dat kader starten vaak door “buiten de lijntjes” te denken en te handelen.

In dit jaardocument is aangegeven wat gerealiseerd is, de ontwikkelingen en de wijze waarop gewerkt en geanticipeerd is.

Met waardering voor medewerkers, leidinggevenden en managers, Raad van Cliënten, Raad van Medewerkers en Raad van Toezicht, die ieder vanuit het geheel bezien hun bijdrage hebben geleverd aan de hierna volgende resultaten.

Sterk voor kinderen,

Sterk door medewerkers

Annet van Zon

Jo Deleersnijder

Raad van Bestuur

1. uitgangspunten van de verslaggeving

* Dit jaardocument omvat de activiteiten van de Stichting Lindenhout en de Beheerstichting Vrienden van het Werk van Johannes van ’t Lindenhout. Waar nodig is hierop in de bijlagen aangevuld. Het jaarverslag gaat uit van RJ 640, alsmede de voorschriften en richtlijnen die voor de provincie Gelderland gelden. Het verslag bestaat uit: het jaardocument, de jaarrekening en de bijlagen. Met dit verslag voldoet Lindenhout aan de provinciale eisen.

1. Profiel van de organisatie

Lindenhout biedt geïndiceerde hulp in het kader van de Wet op de jeugdzorg in de provincies Gelderland en Overijssel. Lindenhout is erkend als toegelaten instelling in het kader van de AWBZ.

Lindenhout levert diensten, projecten, en biedt hulpverlening in gemeenten in het kader van het jeugdbeleid / de WMO of anderszins.

* 1. Algemene identificatiegegevens

Verslaggevende rechtspersoon : Stichting Lindenhout

Adres : Heijenoordseweg 1

Postcode : 6813 GG

Plaats : Arnhem

Telefoonnummer : 026 – 354 33 33

registratienummer NZA : 120-600

Nummer Kamer van Koophandel : 41052011

Emailadres : info@lindenhout.nl

Internetpagina : www.lindenhout.nl

* 1. Structuur van het concern

De stichting kent het Raad van Toezichtmodel. De stichting wordt bestuurd door de Raad van Bestuur, bestaande uit een voorzitter Raad van Bestuur en een lid Raad van Bestuur.

De medezeggenschap van medewerkers is gestructureerd door middel van de Raad van Medewerkers (OR). De participatie en de georganiseerde feedback door cliënten wordt via cliëntforums verankerd. Lindenhout kent een Raad van Cliënten. De Raad van Cliënten bestaat uit (ex-)cliënten, ouders en niet-cliënten die via de Raad van Cliënten en een eigen agenda, de strategische aspecten in de uitvoering van het werk kritisch beschouwen en van adviezen voorzien. De Pleegouderraad is het medezeggenschapsorgaan van de pleegzorg.

Lindenhout is ingedeeld in 5 regio’s: Arnhem Stad, Omgeving Arnhem, IJsselvallei, Achterhoek en Veluwe. Het managementteam wordt gevormd door de regiomanagers en de manager Mensen en Middelen.

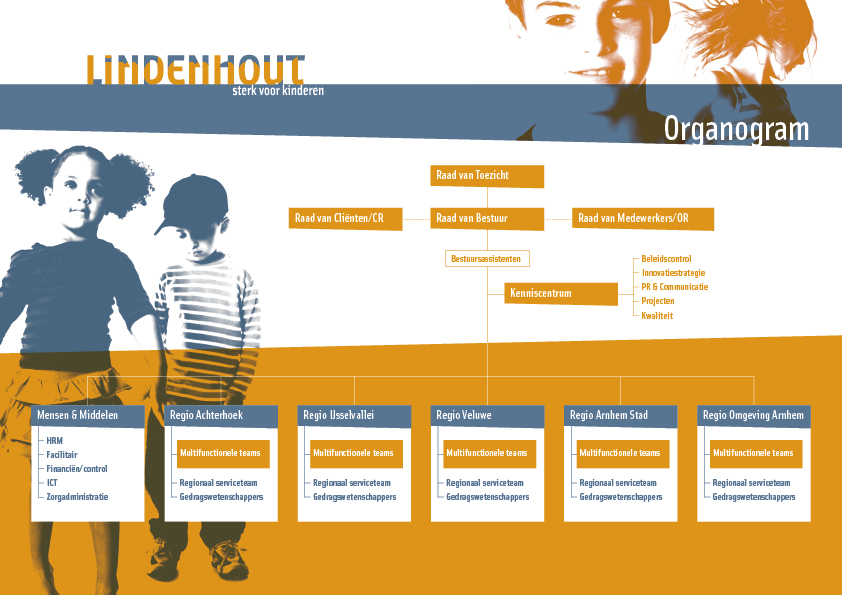
*Verbonden partijen*

Het jaardocument heeft betrekking op alle rechtspersonen met dezelfde beleidsbepalende zeggenschap. Dit betreft de volgende rechtspersonen:

* Lindenhout;
* Beheerstichting Vrienden van het Werk van Johannes van ’t Lindenhout.

Lindenhout en de beheerstichting kennen één bestuurlijk kader en één bevoegdheids- en beslisstructuur.

Lindenhout participeert met de stichtingen Karakter en GGNet in de Stichting De Springplank. Deze Stichting valt buiten het bestek van dit jaardocument.



* 1. Kerngegevens
     1. Kernactiviteiten en nadere typering

Lindenhout is een organisatie voor jeugd- en opvoedhulp. De activiteiten betreffen hoofdzakelijk provinciale geïndiceerde jeugdzorg en preventie in het kader van het jeugdbeleid. Lindenhout is er voor ambulante hulp en trainingen, residentiële hulp, daghulp en pleegzorg. De doelstelling van Lindenhout ligt vast in de statuten:

*Artikel 2*

*De stichting stelt zich ten doel het oprichten, verstrekken of instandhouden van voorzieningen op het gebied van jeugdzorg en het verrichten van activiteiten gericht op het bij jeugdigen voorkomen, verminderen of opheffen van problemen of stoornissen van lichamelijke, geestelijke, sociale of pedagogische aard die hun ontwikkeling naar volwassenheid ongunstig kunnen beïnvloeden.*

*De stichting is voorts bevoegd tot al hetgeen met het vorenstaande rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.*

*De stichting gaat bij het nastreven van haar doel uit van de gelijkwaardigheid van alle in Nederland aanvaarde en erkende levensbeschouwelijke en maatschappelijke overtuigingen, opdat een ieder op grond van de eigen overtuiging, verdraagzaam jegens anderen, tot verwerkelijking van het doel van de stichting een bijdrage kan leveren.*

*De stichting beoogt niet het maken van winst.*

* + 1. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

In deze paragraaf zijn gegevens opgenomen over productie, personeel en opbrengsten.

De belangrijkste indicatoren in één overzicht:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2011** | **2010** | **2009** |
| **Unieke cliënten, die hulp hebben gehad van Lindenhout in het betreffende jaar** | **4187** | 4145 | 3874 |
| **Aantal medewerkers per 31 december** | **604** | 631 | 661 |
| **Medewerkers per 31 december in fte** | **465** | 483 | 504 |
| **Totaal baten x € 1.000.000** | **43,3** | 45,4 | 43,3 |

HULPVERLENING

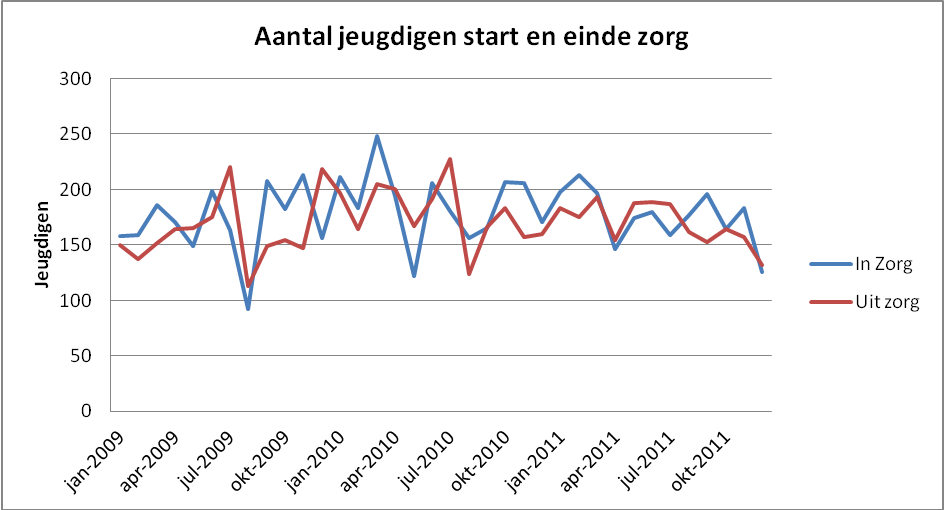
In het geleverde volume hulpverlening wordt inzicht gegeven met gegevens over de hulpverlening;

het aantal geholpen cliënten, het aantal gestarte modules, het aantal wachtende cliënten

en de gemiddelde hulpduur.

*Instroom in zorg, uitstroom uit zorg*

De onderstaande grafiek laat de ontwikkeling van het aantal unieke cliënten (instroom en uitstroom) zien, het is het aantal unieke cliënten per kwartaal. De aantallen zijn stabiel tot licht dalend.



**Instroom jeugdigen in zorg**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Regio** | **2011** | **2010** | **2009** |
| **Achterhoek** | 672 | 656 | 610 |
| **Arnhem-Stad** | 366 | 406 | 390 |
| **IJsselvallei** | 289 | 316 | 257 |
| **Omgeving Arnhem** | 529 | 605 | 515 |
| **Veluwe** | 237 | 267 | 264 |
| **Totaal** | 2113 | 2250 | 2036 |

**Uitstroom jeugdigen uit zorg**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Regio** | **2011** | **2010** | **2009** |
| **Achterhoek** | 614 | 616 | 640 |
| **Arnhem-Stad** | 377 | 411 | 380 |
| **IJsselvallei** | 276 | 324 | 235 |
| **Omgeving Arnhem** | 514 | 542 | 452 |
| **Veluwe** | 240 | 248 | 234 |
| **Totaal** | 2037 | 2141 | 1948 |

*Verdeling over zorgvormen (aantallen gestarte modules)*

De verdeling over de verschillende zorgvormen is redelijk stabiel. Er is een daling bij het aandeel

gestarte pleegzorg- en residentiële modulen. Het aantal gestarte daghulp en ambulante modules is min of gelijk gebleven.



In absolute aantallen is het aantal gestarte modules in 2011 met ruim 3% gedaald.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2011** | **2010** | **Verschil 2011 t.o.v. 2010** |
| **Ambulant** | 2901 | 2889 | 0,4% |
| **Ambulante spoedhulp** | 140 | 197 | -28,9% |
| **Daghulp** | 224 | 218 | 2,8% |
| **Observatie** | 37 | 47 | -21,3% |
| **Pleegzorg** | 463 | 510 | -9,2% |
| **Residentieel** | 362 | 425 | -14,8% |
| **Totaal** | 4127 | 4286 | -3,7% |

Als we het aantal gestarte modules uitsplitsen naar financier krijgen we het volgende beeld:



In de provincie Gelderland zien we een daling van ca. 10% van het aantal gestarte modules. De verklaring is dat vaker gewerkt is met gezinsindicaties in plaats van een indicatie per kind, conform de consensusafspraken. Dit leidt tot een daling van het aantal gestarte modules, het aantal cliënten is stabiel dan wel toegenomen.

In Overijssel is het aantal gestarte modules met ruim 45% gestegen. Dit komt doordat deze modules per 1 januari 2011 een andere financier hebben gekregen: Pactum in plaats van de provincie Overijssel en dus registratief zijn beëindigd en opnieuw gestart. De hulp aan de cliënt liep gewoon door. Het aantal gestarte modules dat gemeentelijk (of anders) gefinancierd wordt is gestegen. In 2011 waren er nieuwe projecten gezinscoaching / gezinsmanagement in Ede resp. Renkum.

*Aantal beëindigde modulen*

Bij de beëindigde modules zien we een daling van ruim 5 %. Ook in absolute zin zijn er minder modules beëindigd dan er zijn gestart. Dit is de verklaring van het gestegen aantal jeugdigen in zorg.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2011** | **2010** | **Verschil 2011 t.o.v. 2010** |
| **Ambulant** | 2859 | 2860 | 0% |
| **Ambulante spoedhulp** | 141 | 206 | -31,5% |
| **Daghulp** | 221 | 233 | -5,2% |
| **Observatie** | 36 | 43 | -16,3% |
| **Pleegzorg** | 420 | 463 | -9,3% |
| **Residentieel** | 344 | 433 | -20,5% |
| **Totaal** | 4021 | 4238 | -5,1% |

*Gemiddelde duur van de beëindigde modules in dagen*



Over de gehele linie zien we een dalende trend van de doorlooptijd van uitgestroomde cliënten in dagen. Gelet op de daling van instroom en uitstroom in combinatie met het gestegen aantal unieke cliënten, is de verklaring dat de groep cliënten die langdurige zorg ontvangt in een pleeggezin en/of gezinshuis groeit.

*Aantal geholpen jeugdigen*

De stijging van het aantal geholpen cliënten is ± 1% ten opzichte van 2010

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| **Unieke cliënten, die hulp hebben gehad van Lindenhout in het betreffende jaar** | 4187 | 4159 | 3913 | 3461 |
| **Mutatie t.o.v voorgaand jaar** | + 1% | + 6% | + 11% |  |

*Wachtenden*

De trend over de afgelopen drie jaar is zichtbaar in de volgende grafiek:

**Externe wachtlijst > 9 weken (trend over 3 jaar per kwartaal)**



Het aantal extern wachtende cliënten, dat langer wacht dan 9 weken, is in 2011 gestegen ten opzichte van 2010. Met name na de zomerperiode 2011 deed zich een piek voor als gevolg van gestegen aanmeldingen. In het laatste kwartaal is een daling te zien, op 1 januari 2012 is de stand iets hoger dan op 1 januari 2011.

Als we kijken per zwaarste zorgvorm, waarvoor de cliënt is aangemeld, dan zien we het volgende:



De stijging doet zich voor bij alle zorgvormen, behalve bij residentiële hulp. Naar verhouding gaat het nog steeds om kleine aantallen, waarbij vooral gewacht wordt in overleg met de cliënt. De vraag naar de ambulante module “Ouderschap Blijft” is nog steeds groot, dat resulteert in een naar verhouding lange wachttijd.

Vraag en aanbod

*Volume en productiviteit*

De vraag naar jeugd- en opvoedhulp is de laatste jaren vrij stabiel. De verwachte en beoogde daling van het aantal cliënten in zorg heeft zich niet ingezet. Het aantal jeugdigen in zorg is zelfs nog iets toegenomen. De productiviteit in termen van het aantal ingestroomde en uitgestroomde cliënten beweegt zich al 3 jaren tussen de 2000 en 2200 cliënten en lijkt iets te dalen. De gemiddelde hulpduur bij einde zorg is aan het stijgen. Deze stijging wordt die voornamelijk verklaard door de groei van het aantal jeugdigen dat langdurig in een pleeggezin of gezinshuis woont. Wij verwachten dat deze trend zich doorzet.

Als we het aantal geholpen cliënten relateren aan het gedaalde aantal medewerkers, zien we dat het aantal geholpen cliënten per medewerker (fte) in 2011 opnieuw is toegenomen.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Productiviteit per medewerker** | **2011** | **2010** | **2009** |
| **Gemiddeld aantal fte** | **484** | 514 | 517 |
| **Aantal unieke cliënten** | **4187** | 4145 | 3874 |
| **Aantal cliënten per fte** | **8,65** | 8,24 | 7,49 |
| **Mutatie in %** | **+5,0%** | +10,0% | +8,6% |

*Wachttijden*

De wachttijden bij aanvang zorg zijn gestabiliseerd. De stijging in de zomerperiode had geen structurele oorzaken en de gemiddelde wachttijd stabiliseert op een acceptabel niveau, gelet op de daling van het aantal medewerkers en de gelijk gebleven aantallen cliënten.

*Zorgmix*

Het aantal cliënten dat gebruik heeft gemaakt van ambulante jeugdhulp is stabiel. Door de toegenomen inzet van modulen als PMTO, Omgangsbegeleiding (Ouderschap Blijft) en Top Dog worden bij ambulante hulp kinderen/gezinnen inmiddels bij ca. 25% van de gevallen geholpen op locatie van Lindenhout. Enkele jaren geleden was dit nog maar enkele procenten.

Opnieuw is het aantal kinderen in pleegzorg in het tweede deel van het jaar gestegen. De wachttijd voor pleegzorg is op een acceptabel niveau te gehouden (eind 2011 was dit 23 dagen). Opvallend is de groei van het aantal kinderen dat langdurig (langer dan 2 jaar) in een pleeggezin verblijft.

Het aantal kinderen dat bij Lindenhout – niet in een pleeggezin - woont stabiliseert rond 250. De verhouding hierbinnen is ongeveer 60 plaatsen kamertraining, 80 plaatsen in een gezinshuis en 110 groepsverblijf. Steeds meer kinderen wonen in een gezinshuis of een pleeggezin. Ondanks onze inspanningen gebaseerd op onze missie en visie, zijn we er in 2011 niet in geslaagd dit aantal verder te laten dalen.

Bij verblijf deeltijd (=daghulp) is het aantal aanmeldingen stabiel. De gemiddelde hulpduur is iets opgelopen tot ruim 11 maanden. 98% van de cliënten voor de daghulp is korter dan 12 maanden in zorg.

Het aantal vragen voor het spoedzorgteam is wat afgenomen. Het team heeft een belangrijke functie: waar nodig bieden we altijd binnen 24 uur passende hulp. Indien nodig kan een bed via flexibel in inzetbare bedden en crisispleegzorg direct geregeld worden.

Medewerkers

*Aantal medewerkers*

Het verloop in 2011 was groter dan andere jaren vanwege de krimp in activiteiten en personeel in met name de eerste helft van 2011. Voor 2012 is de verwachting een stabilisatie van het aantal medewerkers.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Datum** | **Aantal medewerkers** | **Aantal fte** |
| **31-12-09** | 661 | 504,36 |
| **31-12-10** | 631 | 483,74 |
| **31-12-11** | 604 | 465,48 |

*Lengte dienstverbanden*

De gemiddelde lengte van het dienstverband bedroeg op 31-12-2011 9,6 jaar. Eind 2010 was dit 9,1 jaar.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Jaar** | **vrouwen** | **mannen** | **Totaal** |
| **2010** | 492 (78%) | 139 (22%) | 631 |
| **2011** | 468 (77%) | 136 (23%) | 604 |

De verhouding tussen de aantallen mannen en vrouwen is stabiel.

*Leeftijdsopbouw*

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers op 31-12-2011 is 42,16 jaar. In 2010 was dat 41,54 jaar. Deze voor één jaar aanzienlijke stijging valt te verklaren door de personeelsafname bij meestal jongere medewerkers, in combinatie met een kleine instroom van nieuwe medewerkers.

*Leeftijdsopbouw per leeftijdscategorie in procenten*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Leeftijd** | **2011** | **2010** | **2009** |
| **Jonger dan 25 jaar** | 3% | 3% | 5% |
| **25-34 jaar** | 26% | 29% | 30% |
| **35-44 jaar** | 28% | 27% | 26% |
| **45-54 jaar** | 27% | 27% | 26% |
| **55-59 jaar** | 11% | 10% | 10% |
| **60 jaar en ouder** | 5% | 4% | 3% |

In dit overzicht is de verschuiving in de personeelssamenstelling zichtbaar: het aantal medewerkers in de leeftijdscategorieën jonger dan 25 jaar tot 34 jaar daalt, de percentages in de leeftijdscategorieën boven de 55 stijgen enigszins.

*In- en Uitstroom (incl. ziektevervanging)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Jaar** | **Instroom (aantal medewerkers)** | **Uitstroom (aantal medewerkers)** | **Uitstroom**  **(% van aantal medewerkers)** |
| **2009** | 110 | 105 | 16% |
| **2010** | 57 | 87 | 13% |
| **2011** | 42 | 69 | 11% |

In absolute aantallen lag de instroom in 2011 lager dan de uitstroom. Dit kan verklaard worden door de personeelsafname. Ook over de laatste drie jaar gezien zijn er relatief weinig nieuwe medewerkers aangenomen. De dalende uitstroom wijst er op dat medewerkers op de huidige arbeidsmarkt minder makkelijk ander werk vinden.

*Ziekteverzuim personeel exclusief zwangerschapsverlof (Vernetdefinitie)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Categorie** | **Percentage**  **2011** | **Percentage**  **2010** |
| **Verzuim totaal personeel in loondienst** | 5,0% | 4,9% |
| **Verzuim personeel met patiënt- c.q. cliëntgebonden functies in loondienst** | 5,1% | 4,8% |

Het ziekteverzuimpercentage is in 2011 nagenoeg gelijk aan 2010. Het verzuimcijfer van 5% wordt voor een groot deel bepaald door het verzuim langer dan 7 weken dat 3% bedraagt. In het verzuimpercentage of verhouding kort/lang is geen stijgende of dalende trend zichtbaar.

*Vacatures*

|  |  |
| --- | --- |
| **Categorie** | **Aantal vacatures per 31.12.2011** |
| **Totaal personeel** | 1 |
| **Personeel in cliëntgebonden functies** | 1 |

Voor alle functies is voldoende aanbod op de arbeidsmarkt beschikbaar.

*Verdeling personeel over soorten functies*

Het personeel is als volgt verdeeld over de functiecategorieën (conform indeling CAO Jeugdzorg):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jaar** | **Primair proces** | **Strategie,**  **Beleid, organisatie** | **Ondersteunend** | **Totaal** |
| **2010** | 508 (81%) | 47 (7%) | 76 (12%) | 631 (100%) |
| **2011** | 483 (80%) | 46 (8%) | 75 (12%) | 604 (100%) |

Een groter deel van het primair proces wordt door medewerkers uitgevoerd die niet bij Lindenhout in loondienst zijn (gezinshuizen in franchiseformule).

*Fulltime/parttime*

Van de 604 medewerkers op 31-12-2011 werken er 314 meer dan 80% (52%). Sinds 2008 is dit percentage stabiel. Wel zien we een daling van het aandeel kleine contracten (22 uur per week). De kleinste contracten betreffen vooral pedagogisch medewerkers in invalpool of met een flexibel contract.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Deeltijdfactor** | **Aantal medewerkers**  **2011** | **Aantal medewerkers**  **2010** | **Aantal medewerkers**  **2009** |
| **0 - 20% (tot 7,2 upw)** | 9 | 13 | 18 |
| **20 - 40% (tot 14,4 upw)** | 23 | 25 | 33 |
| **40 - 60% (tot 21,6 upw)** | 64 | 74 | 81 |
| **60 - 80% (tot 28,8 upw)** | 194 | 193 | 183 |
| **80 -100% (tot 36 upw)** | 203 | 206 | 214 |
| **100 -111% (tot 40 upw)** | 111 | 120 | 127 |
| **Totaal** | 604 | 631 | 656 |

* 1. Werkgebieden

Lindenhout is actief in het midden en oosten van de provincie Gelderland en de regio Deventer in Overijssel.

* 1. Samenwerkingspartners en belanghebbenden
* Lindenhout werkt samen met en in de branche jeugdzorg: de stichting Branche Jeugdzorg Gelderland en het Instellingenberaad Overijssel.
* Lindenhout maakt deel uit van de Regenbooggroep, een landelijk samenwerkingsverband van organisaties voor jeugd- en opvoedhulp.
* Lindenhout is één van de drie partners in de stichting De Springplank, waar op één locatie in Apeldoorn orthopedagogische behandeling met verblijf en daghulp wordt geboden, in samenwerking met de stichting Karakter (kinder- en jeugdpsychiatrie) en stichting GGNet (GGZ Jeugd).
* Met Karakter kinder- en jeugdpsychiatrie wordt samengewerkt in het kader van overlappende problematiek en multi-probleemgezinnen.
* Bij de Brede School Malburgen wordt samengewerkt met de gemeente Arnhem.
* Lindenhout levert projecten en activiteiten in het kader van vroegtijdige schoolverlaters in Doetinchem en levert JEKK projecten in Ede en in de meeste gemeenten in midden en Oost-Gelderland.
* In het Onderwijs Zorgcentrum in Zutphen werken Lindenhout en Pactum jeugd- en opvoedhulp met het onderwijs samen ten behoeve van jongeren die dreigen uit te vallen.
* In Frankrijk worden de modules PEL en Bonjour uitgevoerd waarin wordt samengewerkt met Alliance Centre Aurillange.
* Met Pluryn (LVG-doelgroep) en Pro Persona (GGZ) wordt in een intersectoraal wijkteam samengewerkt.
* In een convenant met HERA (vrouwenopvang) is samenwerking vastgelegd voor de doelgroep tienermoeders en voor bedreigde kinderen van de cliëntgroep van HERA.
* Voor en met de gemeenten Arnhem, Ede en Rheden verzorgt Lindenhout Wijkgerichte Intensieve Gezinsbehandeling (WIG).
* Met GGNet bestaat een samenwerkingsovereenkomst op het terrein van zwerfjongeren met psychiatrische problematiek. In samenwerking met GGNet en IRISzorg realiseert Lindenhout in de Achterhoek het project “2MOVE”.
* Voor de gemeente Doetinchem realiseert Lindenhout in samenwerking met woningcorporaties,

Welzijnsstichting en Hogeschool een project Kamers met Kansen.

* In Arnhem werkt Lindenhout samen met woningcorporatie Vivare in de aanpakcentrale voor huisvesting en begeleiding van thuisloze jongeren in een “multiproblem“ situatie. Met RIBW / Pactum en JONA wordt een integraal zwerfjongerenteam opgestart.
* Lindenhout onderhoudt een structurele samenwerkingsrelatie met de Stichtingen Blanco, Kind aan Huis (Dushi-huis), De Kleine Prins (Villa Achterstraat) en Het Hof voor de inkoop van

verblijf / residentiële zorg.

* Met Gezinshuis.com is een masterfranchisecontract afgesloten, op basis waarvan Lindenhout ultimo 2011 zeven franchisenemers aan zich heeft verbonden als gezinshuis.
* In samenwerking met de Raster Groep voor Welzijn en Kinderopvang en met Pactum is in Deventer is per eind 2011 een voorziening ingericht voor naschoolse dagbehandeling voor kinderen van 6-12 jaar.

1. Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering
   1. Normen voor goed bestuur

Lindenhout hanteert de governancecode voor de zorg. Deze code ligt ten grondslag aan het reglement Raad van Toezicht en het reglement Raad van Bestuur. In de reglementen is neergelegd wat de respectievelijke bevoegdheden en werkwijzen zijn.

De Raad van Bestuur werkt met 4 programma’s om integraliteit te besturen en de taken te verdelen:

De 4 programma’s zijn geordend naar:

1. Klanten en partners – van buiten naar binnen

2. Medewerkers – de excellente professional

3. Hulpverlening – in de buurt

4. Faciliterend / bedrijfsvoering – werk in uitvoering

De programma’s 1 en 4 zijn belegd bij de voorzitter Raad van Bestuur, de programma’s 2 en 3 zijn belegd bij het lid Raad van Bestuur.

*Besturingsfilosofie*

In de besturingsfilosofie worden de bestuurlijke uitgangspunten van de organisatie vastgelegd. De besturingsfilosofie bepaalt de wijze waarop bestuur en management de gehelen en de onderdelen sturen en is mede bepalend voor de structuurkeuze.

*Het fundament*

Lindenhout, sterk voor kinderen, gaat uit van het ondeelbare kind in zijn geschiedenis en context. Kinderen groeien op en worden opgevoed. Doel van de opvoeding is zelfverantwoordelijke zelfbepaling die manifest wordt in participerend democratisch burgerschap. De mate waarin dit doel bereikt wordt is afhankelijk van de mogelijkheden van het kind en de ontwikkelingsvoorwaarden die aanwezig zijn: liefdevolle ontmoeting, gezond en veilig opgroeien, ontwikkelen van talenten, plezier en een goede voorbereiding op de toekomst. Lindenhout helpt om de mogelijkheden van kinderen te vergroten en betere voorwaarden voor ontwikkeling te creëren. Waar opvoeden en opgroeien niet vanzelf gaat, levert Lindenhout een bijdrage om kansen voor kinderen en ouders te benutten en belemmeringen op te heffen. Lindenhout draagt zo bij aan het geluk van individuele kinderen en vervult haar maatschappelijke opdracht door mede vorm te geven aan de sociale architectuur.

*De hoofdlijn: de 8 van Lindenhout*

* Lindenhout acht de inhoud van het werk dominant en de structuur daarbij helpend. Dat vereist een gezonde bedrijfsvoering. Gezonde bedrijfsvoering brengt evenwicht tussen de mate van beheersing en de vereiste flexibiliteit.
* Voor Lindenhout betekent ondernemerschap een klant(cliënt)gerichte manier van werken, waar binnen de grenzen van wet- en regelgeving, gezocht wordt naar een optimaal, pragmatisch, (vernieuwend) zorgaanbod dat de vraag van de jeugdigen en hun ouders/opvoeders beantwoordt. Lindenhout daagt daarbij uit om effectieve, efficiënte, innovatieve en flexibele zorg te ontwikkelen en te leveren.
* Lindenhout wordt integraal bestuurd op:
* de kernwaarden:
* Kinderen horen thuis;
* Wij gaan uit van mogelijkheden;
* Wij laten niemand wachten;
* Wij leren van elkaar.
* interne en externe samenhang
* concrete doelen en resultaten
* Het INK-model is het sturings- en ontwikkelingsmodel. Elke beleidsperiode kent een meerjarenbeleidsplan waar de jaarplannen van de regio’s en centrale diensten vanaf geleid zijn.
* Lindenhout is onderweg naar intersectorale trajecten om oplossingen voor cliënten te realiseren. Deze ingrijpende verandering zal ook een herontwerp van de structuur vereisen.
* Medewerkers zijn deskundig en verantwoordelijk en beschikken over de volgende kerncompetenties:
* Vraaggericht;
* Ontwikkelgericht;
* Resultaatgericht;
* Samenwerkend.
* Managers zijn integraal verantwoordelijk voor resultaten binnen beleidskaders met een daarbij passende bevoegdheid. De herkenbare uniformiteit van Lindenhout kent regionale inkleuring naar de eigenheid van de cliëntgroepen in de regio’s. Ondersteuning vindt integraal plaats, wordt zo nodig gedeconcentreerd uitgevoerd.
* Rondom cliëntgroepen zijn multifunctionele basisteams naar leeftijd geordend en regionaal ingebed. Voor alle leidinggevenden geldt dat zij verantwoordelijk zijn voor de informatie, de communicatie, de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de teams/afdelingen/regio’s.
  1. Raad van bestuur

Lindenhout kent  een tweehoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur  is belegd bij J.H.M. Deleersnijder (voorzitter) en A.J. Van Zon (lid).  De  nevenfuncties van mevrouw Deleersnijder zijn: bestuurslid van Defence for Children International (tot mei 2011), voorzitter Raad van Toezicht Kinderopvang Max. De nevenfunctie  van mevrouw A.J. Van Zon is lid Raad van Toezicht van Spectrum (tot november 2011).

* 1. Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht was per december 2011 als volgt:

| **Naam/functie** | **Nevenfuncties** |
| --- | --- |
| **De heer A.E. Brunekreeft, voorzitter. Functie: directeur/bestuurder KION ,** **Stichting Kinderopvang Nijmegen NIjmegen** | - Voorzitter Raad van Toezicht NU91 |
| **Mevrouw M.J. van Strien, lid.**  **Functie: Directeur Nationale Databank**  **Wegverkeersgegevens** | - Lid Raad van Toezicht Kunstgebouw Zuid Holland |
| **De heer J. Poelmann, lid.** | - Lid RvT stichting MEE Veluwe  - Lid RvT Expertise centrum forensische psychiatrie (EFP)  - Voorzitter D’66 in Apeldoorn  - Lid klachtencommissie BJZ Gelderland  - Docent postacademisch onderwijs voor Orthopedagogen |
| **De heer W. Kozijn, lid.** | - Voorzitter Raad van Toezicht De Rading  - Voorzitter Raad van Toezicht Hilverzorg  - Voorzitter Raad van Toezicht stichting RAZ  - Adviseur gemeente Laren  - Bestuurslid Ds. De Boerstichting |
| **De heer R. Florijn, vice-voorzitter. Functie: voorzitter Raad van Bestuur Diakonessenhuis Utrecht** | - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Activite  - Voorzitter Raad van Toezicht Zorggroep Reinalda  - Lid Raad van Toezicht Stichting Philadelphia  - Lid Raad van Advies voor de Accreditatie Bedrijfswetenschappen en Economie Radboud Universiteit Nijmegen  - Voorzitter Commissie van Beheer Christelijke Gereformeerde Kerk  - Lid bestuur NUZO (ouderenzorg)  - Commissaris M&I partners  - Lid bestuur Girard Stichting (medisch wetenschappelijk onderzoek)  - Partner VitaValley (zorginnovatie)  - Voorzitter CZO |
| **Mevrouw R. Pröpper-Janssen, lid. Functie: register accountant** | Geen voor Lindenhout relevante nevenfuncties. |
| **Mevrouw D.J.B. de Wolff, lid. Functie: advocaat-partner Stadhouders Advocaten Utrecht** | - Lid van de Algemene Raad (dagelijks bestuur) van de Nederlandse Orde van Advocaten,  - Lid Raad van Commissarissen Stichting Standvast Wonen  - Lid Commissie van Beroep Pensioenfonds Zorg en Welzijn  - Plaatsvervangend voorzitter van de Landelijke commissie geschillen Wet Medezeggenschap Scholen  - Lid Advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst  - Voorzitter Stichting Kilimanjaro Productions |

De leden van de Raad ontvangen een vergoeding gebaseerd op de code van de NVTZ; in het afgelopen jaar is besloten met ingang van 2012 de code volledig te volgen. In 2011 is daar van afgeweken op historische gronden. De vergoeding betrof 87,5 % van de in de code genoemde bedragen.

*Toezichtsvisie en toetsingskader*

De Raad van Toezicht kent drie hoofdfuncties; toezichthouder, adviseur en werkgever van het bestuur van de organisatie. In haar toezichthoudende functie heeft de Raad haar ijkpunten van toezicht vastgesteld en gehanteerd. Deze zijn samengevat:

Het beleid van de Raad van Bestuur is onderhevig aan het toezicht van de Raad van Toezicht. Deze ziet er op toe dat op een te verantwoorden wijze de doelstellingen worden behaald die wettelijk en maatschappelijk van Lindenhout mogen worden verwacht.

De Raad van Toezicht richt zich bij zijn beoordeling van het beleid naar de maatschappelijke functie van de organisatie. De Raad van Toezicht verzamelt impliciet (bijvoorbeeld door gebruik te maken van de verschillende achtergrond van zijn leden) en expliciet (bijvoorbeeld door nader onderzoek, overleg, raadpleging, etc.) informatie over het belang van de relevante maatschappelijke belanghouders bij het resultaat of bij de gang van zaken van de organisatie. Die informatie vormt de belangrijkste bron voor het stellen van zijn criteria van toezicht.

Om zijn toezichthoudende verantwoordelijkheid naar behoren te vervullen, heeft de Raad van Toezicht zijn ijkpunten van toezicht geëxpliciteerd op een wijze die aan het model Policy Governance ® is ontleend. Zo heeft de Raad van Toezicht geformuleerd welke doelstellingen redelijkerwijs moeten worden gehaald, en de kritieke grenzen van opereren aangegeven binnen welke de Raad van Bestuur op goedkeuring door de Raad van Toezicht mag rekenen.

De Raad van Bestuur heeft vooraf geen goedkeuring nodig voor zijn beleid, behalve voor die beslissingen die in de statuten met name zijn genoemd (art. 10, lid 5), waarvoor voorafgaand aan besluitvorming door de Raad van Bestuur de specifieke goedkeuring van de Raad van Toezicht vereist is. Tevens behoeft de Raad van Bestuur vooraf goedkeuring voor het vaststellen en/of wijzigen van zijn bestuursreglement en de onderlinge taakverdeling.

Voor al het overige beleid verantwoordt de Raad van Bestuur zich in beginsel achteraf.

Daarnaast ligt in een informatieprotocol vast welke informatie de Raad bereikt en met welk doel.

*Inhoud en werkwijze van het toezicht in 2011*

In 2011 is de Raad ter goedkeuring aangeboden:

* Het jaardocument 2010
* De begroting 2012
* Jaarplan 2012
* Opzet strategische analyse

Op de agenda van de Raad van Toezicht is eveneens een aantal malen het strategische samenwerkingsvraagstuk aan de orde geweest. Op welke wijze de ambitie van de organisaties

het best geborgd is, is daarbij leidraad geweest.

Haar adviserende functie heeft de Raad vervuld op basis van de voorgelegde adviesverzoeken van de Raad van Bestuur.

De werkgeversfunctie is vervuld door het voeren van de jaargesprekken met de voorzitter en het lid Raad van Bestuur en de evaluatiegesprekken met bestuur, ondernemingsraad en management in het kader van de evaluatie van de topstructuur.

Een delegatie van de Raad heeft twee maal deelgenomen aan een overlegvergadering met de ondernemingsraad en twee maal aan de Raad van Cliënten.

*Commissies*

De Raad kent twee commissies; de auditcommissie en de remuneratiecommissie. De auditcommissie heeft overleg gevoerd met de accountant, het bestuur en de manager Mensen en Middelen n.a.v. het accountantsverslag, de managementletter en het jaardocument. De auditcommissie heeft het initiatief genomen om te komen tot een auditreglement. De remuneratiecommissie overweegt tot een regeling te komen in 2012.

De zelfevaluatie van de Raad heeft in maart 2011 plaatsgevonden.

* 1. Bedrijfsvoering

In de ontwikkeling van de bedrijfsvoering van Lindenhout zijn de volgende thema’s aan de orde:

* Management informatie
* Risicomanagement
* Kostenmanagement
* Hulpmix
* Regeldruk
* Rechtmatigheid
* Informatiebeleid en ICT

*Management informatie*

Lindenhout hanteert een vaste set prestatie-indicatoren. In maand- en kwartaalrapportages rapporteren we op deze indicatoren. Trends worden geanalyseerd en van een advies voorzien. De voortgang van interne verbetermaatregelen wordt bewaakt. In 2011 zijn de prestaties richting klanten geïntegreerd, en is de sturing nog integraler.

In 2011 is CTRL8 als hulpmiddel ontwikkeld en in gebruik genomen. Deze management informatie tool biedt medewerkers zicht op stuurinformatie over effectiviteit en cliëntenstroom. Het instrument zal in 2012 en daarna worden verfijnd en steeds breder worden toegepast.

*Risicomanagement*

Een risico’s wordt gezien als het missen van een kans om het gewenste resultaat te bereiken, op basis van de filosofie dat kwaliteit geborgd is mits de kans dat beoogde doelen niet worden behaald minimaal is. De vernieuwde kwaliteitsnormen (HKZ) voor de jeugdzorg beogen een verdere integratie van de kwaliteitszorg en risicomanagement. Risicomanagement is gedefinieerd als een proces ontworpen om potentiële gebeurtenissen te identificeren die de organisatie kunnen beïnvloeden en om risico’s te managen binnen de risicotolerantie van de organisatie. Risicomanagement is onderdeel van het strategisch beleid en wordt toegepast dwars door de organisatie heen.

In 2011 heeft Lindenhout het risicomanagementsysteem, het planning – en controlsysteem en het kwaliteitssysteem zoveel mogelijk geïntegreerd. Deze manier van kijken ligt in het verlengde van het risicomanagement dat zoveel mogelijk geïntegreerd is in de reguliere bedrijfsprocessen. Bij de analyse van de resultaten en prestatie-indicatoren per kwartaal worden de grootste bedrijfsrisico’s benoemd en belegd bij de verantwoordelijke manager en/of bestuurder. In 2011 waren de gesignaleerde items:

| **Omschrijving** | **Aanpak / actie** | **Status** |
| --- | --- | --- |
| Projectenportfolio en voortgangsoverzicht nog niet beschikbaar | Projectportfolio wordt opgesteld incl. monitoring per kwartaal. | Proces is ingericht; nog te implementeren |
| Toevloed plaatsingen Gelderse en externe bedden; sturing beperkt. | Interne en externe procedures verhelderd en sturing geïntensiveerd | Gereed |
| Functioneringsgesprekken: blijft structureel achter  Verslagen worden niet gemaakt of bereiken P&O niet; hierover wordt niet met P&O gecommuniceerd | Besproken in MT.  Afwijkingen doorgeven aan P&O, zodat dit meegenomen wordt in rapportage. | In 2012 is concretisering nieuw beleid “jaargesprekken” aan de orde |
| Niveau ziekteverzuim | Analyse per regio; driehoeksoverleg met bedrijfsarts; trainingen herhaald | Gestabiliseerd |
| Pleegzorg: budget, caseload, sturing verbeteren; te weinig ruimte voor instroom nieuwe gezinnen, kansen matching missen | Integrale verbeteractie. O.a. nieuwe kadernotitie pleegzorg. Pleegzorg meer maatwerk. Intensiveren werving. | Kader verhelder, verdere implementatie in 2012. Plaatsingssnelheid verhoogd. |
| Wachtlijst stijgt – blijkt met name administratief en organisatorisch probleem | Analyse en aanpak oorzaken; intensiveren monitoring. | Daling tot acceptabel niveau. |
| Respons indicatoren effectmeting | Sturing op hogere respons door MT en teamleiders | Implementatie gestart; eerste verbetering zichtbaar |

In 2011 heeft een integrale risicoanalyse plaatsgevonden, waarbij per bedrijfsproces en functioneel gebied op basis van interviews aan de hand van de strategie van Lindenhout is beoordeeld.

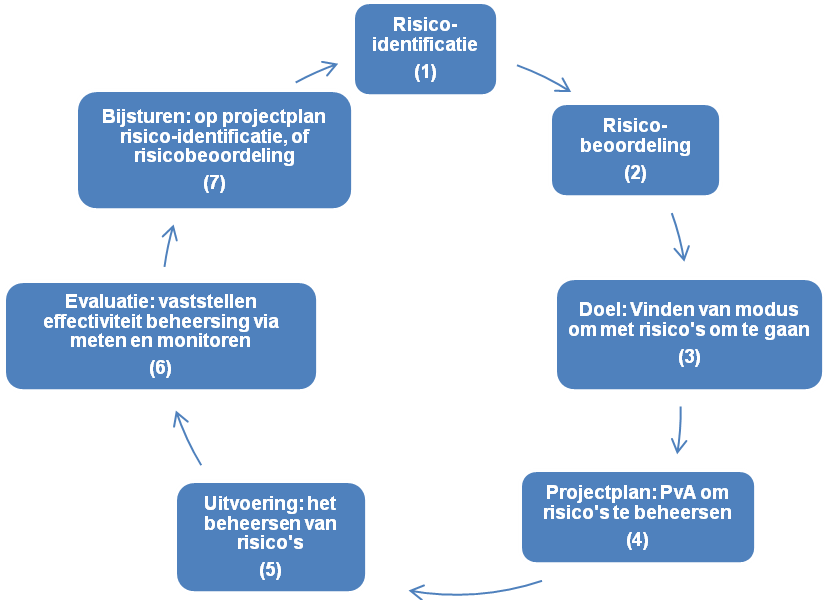
Om de doelen van de organisatie te bereiken, zijn we bewust van de kansen en alert op de risico’s die zich kunnen voordoen. Deze risico’s verdienen maatregelen om ze te voorkomen, te verkleinen of uit te sluiten. Op sommige momenten en in sommige situaties accepteren we deze bewust om onze dromen waar te maken.

Lindenhout opereert in een turbulente omgeving. Jeugdzorg staat volop op de maatschappelijke en politieke agenda. Per 2015 zal decentralisatie en uniforme bekostiging van alle vormen van jeugdzorg een feit zijn. Vanaf dat moment hebben gemeenten de verantwoordelijkheid voor het beleid, de inrichting en de financiering van de jeugdzorg. Deze transitie betekent ook een transformatie van de jeugdzorg, en biedt kansen.

Één financieringsstroom kan maatwerk bevorderen en meer doeltreffendheid en doelmatigheid in de hulpverlening aan gezinnen realiseren. Het biedt de mogelijkheid zonder fragmentatie en bureaucratie het werk uit te voeren. De samenwerking tussen preventief jeugdbeleid, jeugdzorg en de hulp in en om school wordt gestimuleerd. Zo kan integraal jeugdbeleid ontstaan dat gericht is op preventie. De mogelijke bedreigingen: meer tijd nodig voor afstemming met meer financiers. Deze extra afstemmingstijd kan de gewenste efficiency belemmeren. Het risico dat gemeenten slechts op prijs gaan sturen is eveneens reëel. Er kan een concurrentie op prijs ontstaan en dit hindert de samenwerking en de kwaliteit van de hulpverlening.

Lindenhout is actief door samen te werken met lokale partners om opvoed- en opgroeiproblemen in gezinnen te voorkomen en op te lossen. Professionals zijn gericht op het versterken van eigen kracht en de sociale omgeving van gezinnen. Om de organisatie effectief te besturen, wordt ingezet op de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie.

Vanuit deze veranderende context en met de duurzame missie en visie van Lindenhout als uitgangspunt is de (inrichting van) risicomanagement geactualiseerd en schematisch als volgt weergegeven:



*Uitkomsten risicoanalyse*

In de risicoanalyse komen de volgende items als belangrijkste punten naar voren:

| **Domein** | **Items/acties** |
| --- | --- |
| Strategie | Het vergroten van het inzicht in de effecten van de transitie, de risico’s en stuurmaatregelen middels een scenarioanalyse |
| Marketing en relatiebeheer | Professionaliseren relatiebeheer gemeentes: relatie – offerte - realisatie/registratie en verslaggeving: optimaliseren in projectmatige aanpak. Verbeteren samenspel met stakeholders en gemeenten, alsmede propositie en toegevoegde waarde met Social Return on Investment; projectmatig ervaring mee opdoen |
| Sturing | Integreren risicomanagement in beleidscyclus en jaarplannen. Acties besprekingen RvB en RM vastleggen en terugkoppeling. Input bespreking F&C en P&O. |
| Sturing | Het vergoten van de bewustwording en inzicht bij teamleiders op beheer/bedrijfsvoering; verbeteren van de sturing op bedrijfsvoerings- tot op operationeel niveau |
| Sturing | Verbeteren sturing op productiviteit / managen van schaarste; verbeteren stuurinformatie, overzichten caseload; cliëntenstroom maandelijks op teamniveau beschikbaar maken (CTRL8) |
| Sturing | Verbetering afstemming regiomanagement, Personeel & Organisatie en Financiële Administratie/Control omtrent contracten samenwerkingsovereenkomsten |
| Financiën | De financiële beheersing is op orde. Solvabiliteits- en liquiditeitsrisico’s zijn gering. Flexibilisering van lange termijn verplichtingen (langlopende huurovereenkomsten, m.n. de Springplank) is aan de orde. Het is nodig liquide middelen te spreiden over meer debiteuren |
| HRM | Het formuleren van een visie op de gewenste flexibiliteit en inzetbaarheid van het personeel / personeelsbestand en nemen bijpassende maatregelen; in dit verband gaan sturen op samenstelling teams (teamscan) |
| HRM | Werving- en selectie beter inbedden in strategie, ook gelet op transitie en ontwikkeling flexibiliteit en inzetbaarheid. Procesanalyse risicomanagement toepassen op werving- en selectieproces |
| ICT | Calamiteitenplan ICT; Aanpassen ICT beleid op toekomstige ontwikkelingen |

De risico’s en maatregelen zijn van een eigenaar en een prioriteit voorzien en het uitvoeren van de risicobeheersing maakt onderdeel uit van de reguliere beleidscyclus.

*Kostenmanagement*

In de bijlage van dit jaardocument zijn de actuele kostprijzen van Lindenhout op basis van P\*Q opgenomen. De meeste kostprijzen zijn aanmerkelijk gedaald. Hier zijn meerdere verklaringen voor:

* Anders dan in 2010 waren er nauwelijks incidentele kosten in verband met ombouw/afbouw of uitbreiding van capaciteit.
* Incidentele kosten van vermindering van capaciteit zijn ten laste van de reorganisatievoorziening gebracht.
* Een groter deel van de verblijfscapaciteit is ingekocht op samenwerkingsovereenkomsten. Voordelen voor de leverancier zijn een gegarandeerd basisinkomen, voordelen voor Lindenhout zijn meer zekerheid over kwaliteit, capaciteit en flexibiliteit en overall een gunstiger prijs.
* Nieuwe gezinshuizen zijn opgezet volgens de franchiseformule van gezinshuis.com en ook dit resulteert in een lagere kostprijs.
* De indirecte kosten zijn gedaald.

Het beschikbare inzicht in de kostprijzen en de opbouw daarvan heeft belangrijk bijgedragen aan de optimalisatie van het aanbod.

Rijk en provincies hebben tot en met 2010 aanzienlijke bedragen beschikbaar gesteld voor het oplossen van de wachtlijstproblematiek en het bekostigen van structurele groei in pleegzorg en gezinshuizen. Lindenhout heeft hierop plannen gemaakt voor een combinatie van selectieve groei en selectieve krimp, binnen de geraamde budgettaire mogelijkheden van 2011. Vanwege de volledige kostenindexatie van de subsidies over 2010 en 2011 bleken geen verdere besparingen op weg naar 2012 nodig.

Gebaseerd op de vraag van cliënten, de kwaliteit van het huidige aanbod en de hulpverleningsvisie van Lindenhout zijn de volgende maatregelen genomen en in de loop van 2011 geëffectueerd:

* Afname capaciteit behandelgroepen met 16 plaatsen
* Afname capaciteit daghulp met 24 plaatsen
* Afname flexibel verblijf met 17 plaatsen
* Afname van het aantal plaatsen kamertraining met 9
* Afname van het buitenlands aanbod (Ervaringsleren, Bonjour) met 5 plaatsen

Doordat de bezetting van onze voorzieningen in 2011 hoger was dan in 2010 is het aantal verblijfsdagen niet evenredig afgenomen.

Tegenover de genoemde krimp is een groei gerealiseerd van het aantal gezinshuisplaatsen met 13. Ook is het volume in de pleegzorg gegroeid van 619 tot 655 plaatsen op voltijdsbasis (+5,8%). Per saldo was er nog een toename van het aantal kinderen dat bij/via Lindenhout een vorm van verblijf ontving. De gerealiseerde besparing is vrijwel geheel ten goede gekomen van een optimalisatie van de zorgmix.

*Trajectfinanciering en P x Q*

In Gelderland is gekozen geen trajectfinanciering in te voeren. Wel rapporteert Lindenhout aan de provincie gerapporteerd het aantal cliënten dat is ingestroomd. Vanaf 2012 wordt de subsidie mede op basis van deze variabele vastgesteld. Resteert het vraagstuk van het exact vaststellen van het instroomaantal en de complicaties om dit onafhankelijk met accountantscontrole te kunnen bepalen.

In Overijssel is gekozen voor een vorm van trajectfinanciering, waarbij het aantal succesvol afgesloten trajecten bepalend is voor de subsidiebaten. Overijssel is verdeeld in drie regio’s met steeds één hoofdaannemer. In de Deventer regio, waar Lindenhout werkt, is de hoofdaannemer Pactum. Voor Lindenhout betekent dit dat we vanaf begin 2011 in Overijssel actief zijn als onderaannemer van Pactum.

Lindenhout voert haar registratie conform de eisen van P\*Q. In 2011 heeft een pilot plaatsgevonden met urenregistratie in één van de regio’s.

*Regeldruk*

Landelijk is de ambitie geformuleerd om de door cliënten en hulpverleners ervaren regeldruk eind 2011 met 25% te laten afnemen. Wij hebben een scan gedaan naar de belangrijkste veroorzakers van regeldruk; het blijkt bij hulpverleners te gaan om:

* Het achterhalen van (cliënt)informatie bij instanties
* Het vastleggen van cliëntgegevens in een ICT-omgeving die niet als eenvoudig wordt ervaren
* De diversiteit aan interne formulieren
* De bureaucratie rond de indicatiestelling

Het medewerkeronderzoek dat eind 2011 bij Lindenhout is uitgevoerd laat zien dat bureaucratie wordt ervaren als een van de meest energievretende factoren in onze organisatie. Met name medewerkers met administratieve functies in de regio ervaren die last.

Lindenhout spant zich in om de regeldruk te beperken. Een vermindering met 25% in de ervaren regeldruk is niet eenduidig te bepalen. In de afgelopen periode is de regeldruk juist verhoogd doordat ook doelrealisatie/effectmeting nauwgezet (verplicht) geregistreerd moet gaan worden. Vaak leiden afspraken met gemeenten over registratie- en rapportage-eisen tot extra werk en dubbele registraties, bijvoorbeeld van uren in lokale/regionale zorgmonitors. Laat dit niet een voorbode zijn van ons voorland gezien de komende transitie.

De consensusafspraken van de Gelderse jeugdzorgbranche zijn vereenvoudigd en geïmplementeerd met als doel de regeldruk te verminderen. Gewerkt wordt aan het optimaliseren van de invoer van gegevens in Care4, in 2012 verwachten we te starten. Tot op heden lukt het nog niet om een koppeling met Bureau Jeugdzorg voor indicatiebesluiten en statusmeldingen te realiseren. Per saldo is er wel voortgang bereikt. We werken toe naar volledige digitale cliëntdossiers eind 2012.

*Rechtmatigheid*

De toets op rechtmatigheid maakt onderdeel uit van de controle van de jaarrekening. De accountant geeft bij deze jaarrekening ook een oordeel over het productievolume en de prijsstelling in termen van P\*Q: bekostigingseenheden en kostprijzen. Voor wat betreft de rechtmatigheid is het oordeel van de accountant op basis van een steekproef op onze cliëntadministratie en dossiers positief. Op dit oordeel geeft de accountant een drietal beperkingen. Deze betreffen de tijdigheid van de hulpverleningsplannen, de gebruikte systematiek voor berekening van kostprijzen (p\*q) en de gerapporteerde instroom van cliënten. Conform de geldende normen is de zorg geleverd op basis van geldige indicaties.

*Bestuursverklaring rechtmatigheid*

Wij verklaren dat alle middelen die ons van provinciale zijde ter beschikking zijn gesteld, zijn of worden aangewend voor de hulpverlening aan jeugdigen zoals bedoeld in de wet op de jeugdzorg, overeenkomstig de doelstelling van onze stichting. Deze luidt:

“De stichting stelt zich ten doel het oprichten, verstrekken of instandhouden van voorzieningen op het gebied van jeugdhulpverlening en het verrichten van activiteiten gericht op het bij jeugdigen voorkomen, verminderen of opheffen van problemen of stoornissen van lichamelijke, geestelijke, sociale of pedagogische aard die hun ontwikkeling naar volwassenheid ongunstig kunnen beïnvloeden.” (uit artikel 2 uit de statuten van Lindenhout)

Wij verklaren dat op tenminste 99% van de door ons verleende hulp binnen het provinciaal kader aanspraak op hulp bestond op basis van een indicatie of besluit spoedzorg.

*J.H.M. Deleersnijder en A.J. van Zon,*

*Raad van Bestuur Lindenhout*

*ICT*

De ontwikkelingen op ICT-gebied zijn in een stroomversnelling. De business intelligence oplossing CTRL8 is geïmplementeerd en heeft met ingang van 2012 een vaste plaats in de sturing van onze organisatie op zowel beleids- als operationeel niveau.

Met het uitrollen van tijd- en plaatsonafhankelijk werken is gestart. Inmiddels beschikt 20% van de medewerkers over een smartphone. Opties voor gebruik van netbooks, tablets en laptops zijn getest en op toenemende schaal toegepast.

Het moderniseren van de ICT-omgeving is onmisbaar in de strategie van Lindenhout om zoveel mogelijk lokaal haar dienstverlening aan te bieden. Cliënten kunnen ons op internet vinden en de hulpverlening wordt met digitale middelen ondersteund. Het netwerk overal toegankelijk , heeft voldoende bandbreedte, en de applicaties zijn op de nieuwe mogelijkheden toegesneden. In 2011 zijn stappen gezet in de ontwikkeling van de website www.lindenhout.nl als platform voor informatie en communicatie voor cliënten, professionals, en stakeholders. Voor 2012 is voorzien dat het datanetwerk wordt voorbereid op de toekomst door het deels draadloos te maken en de capaciteit te vergroten.

Het toenemende belang van ICT in de bedrijfsvoering stelt eisen aan de betrouwbaarheid en verdient een nog hoger niveau. Lindenhout voert een beleid voor informatiebeveiliging dat er voor zorgt dat onze systemen betrouwbaar en in hoge mate beschikbaar zijn. De verdere verbetering zal worden uitgewerkt in 2012.

* 1. Raad van Cliënten

De Raad van Cliënten heeft vijf deelnemers: Emmie van der Roest, Helga Meurs, Dianne Venus, Henk Beltman en Frans Spekreijse en is in 2011 aangevuld met Nathalie Verhoeff. De Raad bestaat uit ervaringsdeskundigen en geïnteresseerde burgers die vanuit de “klantpositie” hun bijdrage leveren. De Raad van Cliënten heeft haar agenda bepaald tot de vertaling van de missie van Lindenhout: Kinderen horen thuis.

De Raad van Cliënten vergadert eens per 6 weken en legt daarnaast werkbezoeken af. Jaarlijks vindt afstemming plaats met de Raad van Toezicht en met de Ondernemingsraad.

De Raad heeft de volgende punten onder de aandacht van de Raad van Bestuur gebracht:

* Toetsing van de kwaliteitsstandaarden Quality4Children
* Formulering van de gewenste opbrengsten van het project empowerment
* Toepassen van mediation-vaardigheden binnen Lindenhout
* Focus op het ontwikkelen van passies en talenten bij kinderen en jongeren

In enkele werkbezoeken aan 24-uurs verblijfsgroepen is met jongeren en hulpverleners gesproken over de kwaliteitstandaarden Q4C. Naar aanleiding van deze gesprekken is het thema ‘focus op passies en talenten’ gekozen als speerpunt.

De Raad constateerde dat de nadruk van de begeleiding sterk ligt op het behalen van de behandeldoelen. Doordat de begeleidingsduur zo kort mogelijk is en jongeren met geïndiceerde behandeldoelen worden opgenomen, zijn zij zich erg bewust van hun behandeldoelen en begeleidingsplan. De begeleiding is niet zo zeer gericht op het (laten) ontdekken waar jongeren door geïnspireerd worden, op het ontdekken van hun passies en talenten. Het is voor jongeren niet altijd vanzelfsprekend om de vrijetijdsbesteding een belangrijke plek te geven in hun leven terwijl dat vaak de plek is waar passie en talent tot uiting komen. Ook hulpverleners hebben hier niet altijd voldoende oog voor. In twee denktanksessies met een groep van 15 medewerkers is dit onderwerp verdiept en uitgewerkt naar een verbeterplan voor 2012.

* 1. Raad van Medewerkers (OR)

De Ondernemingsraad van Lindenhout is een betrokken en actieve overlegpartner van het bestuur van Lindenhout. In 2011 is de Ondernemingsraad 50 keer bijeen geweest, waarvan 10 keer in een overlegvergadering met de Raad van Bestuur. Aan het begin van het jaar is veel gesproken over de krimp- en ombouwoperatie. Advies is aangevraagd over:

* Het Sociaal Plan
* Voorgenomen besluiten en uitwerking in deelplannen van de reorganisatie
* De samenwerking met Pactum in de Deventer regio, in het project IJsselsterk
* In Deventer de Buurt in
* Servicepunt Pleegzorg
* Verlofrechten gezinshuisouders

De belangrijkste onderwerpen waarover van gedachten is gewisseld en informatie is gegeven aan de OR zijn het project Empowerment, Innovatiemanagement en –plan, het aanstellingsbeleid, de ontwikkelingen bij onze gezinshuizen, de programma’s en begroting/jaarplannen van regio’s en diensten.

1. Beleid, inspanningen en prestaties
   1. Meerjarenbeleid

“Als je wilt dat je dromen uitkomen moet je niet slapen”. De komende beleidsperiode kreeg deze titel mee. In 2010 zijn de kernwaarden van Lindenhout tegen het licht gehouden en duurzaam bevonden om ons de komende jaren te leiden: kinderen horen thuis en Lindenhout hoort in de buurt. Het meerjarenbeleid is bepaald en 2011 staat in het teken dit te vertalen naar een praktische invulling. De eerste resultaten zijn er al overigens, getuige wat in dit verslag is geschreven over hulpverlening in gemeenten en wijken, Lindenhout 2.0 en de invulling van onze rol als adviseur en oplossingsgerichte partner in lokale netwerken.

* 1. Algemeen beleid
     1. Prestatieindicatoren 2011

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Meetpunt** | **Omschrijving/definitie** | **Norm 2011** | **Prestatie 2011** |
| **Ontwikkeling** | Aantal gerealiseerde : aantal geplande ontwikkelingen | 80% | **81%** |
| **Kosten** | Uitgaven per kostenplaats, resp. kostensoort in € miljoen | 42,7 (excl index) | **43,8** |
| **Inkomsten** | Ontvangst subsidiebaten in € miljoen | 41,9 (excl index) | **43,3** |
| **Bezettingsgraad** | Benutting van begrote capaciteit verblijf | >95% | **100%** |
|  | Benutting van begrote capaciteit daghulp | >95% | **95%** |
|  | Benutting van begrote capaciteit pleegzorg | >100% | **107%** |
| **Exploitatieresultaat** | Exploitatieresultaat in € miljoen | 0,0 | **0,6** |
| **Functioneren** | % medewerkers functioneringsgesprek + verslag in dossier | 80% | **58%** |
| **Ziekteverzuim** | Ziekteverzuim (excl. zwangerschap) in % | <5,0 | **5,0** |
| **Formatie** | Formatie vs. Budget (gem. fte/jaar excl. reorg en ziekteverv.) | 472,4 | **471** |
| **Doorlooptijd** | Gemiddelde doorlooptijd ambulante hulp (IOG) in maanden | 8,0 | **8,0** |
| **Productiviteit** | Aantal unieke cliënten per fte | 8,5 | **8,7** |
| **Wachttijd** | Aantal wachtende cliënten > 9 weken op 31/12/2011 | 0 | **20** |
| **Instroom** | Aantal **nieuwe** Gelderse cliënten instroom | 1380 | **1466** |
| **In zorg** | Aantal Gelderse cliënten in zorg op peildatum | 1850 | **2026** |
| **Uitstroom** | Aantal Gelderse cliënten waarvan zorg is beëindigd | 1480 | **1539\*** |
| **Effectmeting** | Eerste meetresultaten, periodieke rapportage | in ontwikkeling | **beschikbaar** |
| **Rechtmatigheid** | Sluitende registratie van (1) indicaties (2) tijdig aanwezig en getekend hulpverleningsplan (3) geleverde zorg | >97% juist | **OK** |
| **Tijdige registratie** | Registratie van wijziging (einde zorg) < 5 werkdagen | 100% | **30%** |
| **HKZ certificering** | HKZ certificering | beschikbaar | **beschikbaar** |

\* Uitstroom is hier hoger dan instroom omdat cliënten die binnen 180 dagen terugkeren niet zijn meegeteld als nieuwe instroom, maar wel zijn meegeteld bij de uitstroom.

Het totaalbeeld van alle indicatoren is gunstig. De bedrijfsvoering is meer dan in 2010 op orde. Het hoge bezettingscijfer worden mede verklaard door de afbouw van een deel van de residentiële capaciteit in 2011.

De score bij functioneringsgesprekken is gestegen (van 53% naar 58%) met 71% voor de hoogst scorende regio. De meting betreft de ontvangen verslagen bij P&O.

De norm voor tijdigheid van de registratie oogt reëel (registratie van wijzigingen binnen 5 werkdagen) en realistisch, maar staat nog te ver van de dagelijkse praktijk.

* + 1. Resultaten jaarplan

| **Domein** | **Geplande actie** | **Status** |
| --- | --- | --- |
| **Strategie** | Uitvoeren van stakeholderanalyse per gemeente/regio | **Gereed** |
| **Strategie** | Innovatiebeleid projectmatig innoveren geïmplementeerd | **Deels gereed** |
| **Dienstverlening** | Marketingprocessen inrichting: model offerte en verantwoording beschikbaar | **Deels gereed** |
| **Dienstverlening** | Pilot wijkteams: Eerste pilot succesvol, implementatiestrategie voor opschaling | **Pilotfase** |
| **Dienstverlening** | Pleegzorg: sturing/organisatie operationeel, plan vastgesteld | **Gereed** |
| **Dienstverlening** | Daghulp: vermaatschappelijking daghulp vormgeven (>10 plaatsen) | **In uitvoering** |
| **Dienstverlening** | Lindenhout 1.5: doorontwikkeling website, evaluatie en vervolgacties | **Volgens plan** |
| **Dienstverlening** | Realiseren ombouw / besparingen met behoud kwaliteit en volume | **Gereed** |
| **Middelen** | Vergroten flexibiliteit: lange termijn plan en uitvoeringsplan per regio | **Beperkt** |
| **Middelen** | Huisvestingsbeleid uitgewerkt en vastgesteld; start uitvoering | **Volgens plan** |
| **Middelen** | Informatie cliëntenstroom beschikbaar (CTRL8) en toepassing in jaarplannen regio’s | **Volgens plan** |
| **Middelen** | Integratie van kwaliteitszorg en risicomanagement | **Volgens plan** |
| **Middelen** | Effectmeting operationeel in alle teams, informatie via CTRL8 | **Gereed** |
| **Medewerkers** | HR-strategie vastgesteld en contouren bepaald | **Vertraagd** |
| **Medewerkers** | Realisatie programma medewerker 2.0 gestart (o.a. project empowerment) | **Volgens plan** |
| **Medewerkers** | Opleidingsbeleid moderniseren conform nieuwe strategie | **Initiatief** |

De in het jaarplan opgenomen acties zijn over de volle breedte opgepakt en ter hand genomen. Het beeld van eerdere jaren, dat het realiseren van vernieuwing en verandering langer duurt dan in eerste instantie voorzien en gepland is ook in 2011 herkenbaar. Lindenhout werkt systematisch aan realisatie van het meerjarenbeleid en heeft de daarvoor geplande projecten opgepakt. Van de 16 acties/projecten blijven er drie achter.

* + 1. Hulpverlening

De kracht van het gewone leven benutten en ondersteunen met een professioneel netwerk. Op basis van dit uitgangspunt heeft in 2011 de hulpverlening vanuit Lindenhout (verder) vorm gekregen.

De kernwaarden die de basis hiervoor vormen: kinderen horen thuis; wij maken mogelijk; wij gaan erop af; wij leren, bestendigen waar Lindenhout van is en van wil zijn. Kinderen horen thuis en Lindenhout in de buurt.

Een juiste leeromgeving helpt daarbij, zodat reflectie, het delen van ervaring en kennis en het gezamenlijk oplossen van opvoed- en opgroeivraagstukken mogelijk wordt. Het hart van opvoeden en opgroeien wordt gevormd door de pedagogische relatie die kinderen hebben met betekenisvolle volwassenen: hun ouders, familie, juffen en meesters, buren, overheden. Wanneer kinderen ouder worden gaan zij op hun beurt betekenisvolle relaties aan met leeftijdgenoten en participeren actief in de samenleving. Lindenhout helpt waar nodig direct, of indirect als adviseur.

In 2011 is het organisatiebrede project “Empoweren van gezin en professional” van start gegaan.

Het is gewenst om de eigen kracht en regie van gezinnen en hun netwerk te verstevigen en de expertise daartoe te versterken ook in gezinnen waarin de veiligheid van kinderen en dwang en drang aan de orde is. Methoden, benaderingen, technieken en werkvormen helpen daarbij.

De essentie blijft de effectiviteit van de hulpverlener: het adequaat handelen in onvoorziene omstandigheden, reflecteren, bespreken van de situatie met deskundigen: collega’s en anderen, om vervolgens weer te handelen.

In de jeugdzorg willen we de positieve, oplossingsgerichte benadering combineren met de bescherming van de jeugdige. In ons land is dit onder meer uitgewerkt in de deltamethode gezinsvoogdij[[1]](#footnote-1)[1]. Naast oplossingsgericht werken staan hierin de ontwikkeling van het kind en de veiligheid van kinderen centraal. Deze combinatie van oplossingsgericht werken en een focus op veiligheid is eveneens te vinden in de benadering Signs of Safety[[2]](#footnote-2)[2].

Het project Empowerment heeft tot doel de volgende resultaten te bereiken:

1. Het gezin heeft zicht op en vertrouwen in de eigen mogelijkheden
2. Het gezin weet wie hen in het netwerk kan helpen (praktisch, emotioneel, informatief)
3. Het gezin is in staat samen met mensen uit de eigen omgeving ingezette oplossingen langdurig vast te houden, zonder (of met zo min mogelijk) professionele hulp
4. Het gezin weet wat de concrete zorgen zijn van professionals over de veiligheid en ontwikkeling van het kind en de professionals kennen de zorgen, mening en wensen van het gezin
5. Het gezin en andere betrokkenen weten wat de voorwaarden zijn voor veilig opgroeien van het kind en kiezen binnen deze voorwaarden eigen oplossingen.

De resultaten van dit project zijn tweeledig: enerzijds zal er een werkwijze ontwikkeld en geïmplementeerd worden waarin de elementen uit de drie invalshoeken zijn geïntegreerd: sociale netwerkstrategieën, de benadering van Signs of Safety en de deltamethode. Anderzijds zal er een passende leeromgeving ontwikkeld worden, waarin medewerkers ondersteund, gecoacht en gevolgd worden bij de uitvoering van de werkwijze en het daadwerkelijk toepassen.

Ieder kind is er één en vraagt om een unieke oplossing van vraagstukken. Tegelijkertijd is er sprake van algemene maatschappelijke vraagstukken rond opvoeden en opgroeien. Aan beiden levert Lindenhout een bijdrage, in het individuele plan en maatschappelijke debatten. De uniciteit van iedere oplossing is verankerd in de unieke context van ieder kind: z’n verleden, heden en toekomst, familie, culturele bagage, levensovertuiging, belangen en verlangen.

De hulpverlening is planmatig en transparant uitgevoerd in samenwerking met kinderen en ouders. Het meten van de behaalde resultaten hoort daarbij: beoogde doelen worden geëvalueerd en de mate van tevredenheid vastgesteld. Waar zinvol (van waarde om tot betere hulpverlening te komen) wordt gebruik gemaakt van gestandaardiseerde (gedrags)vragenlijsten in een voor- en nameting.

Liever nog dan dat willen we effecten op hun kwaliteit beoordelen: zijn ze langer houdbaar en duurzaam verankerd in een pedagogische infrastructuur? Om een dergelijke effectmeting te realiseren werkt Lindenhout samen met (landelijke) kenniscentra en diverse lectoraten.

*Lindenhout advies*

In 2011 is de vraag naar de consultatiefunctie van Lindenhout verder toegenomen en van een antwoord voorzien. De participatie in het CJG Apeldoorn heeft geleid tot een samenwerkingsnetwerk met twaalf partners dat eerstelijnsvragen direct van een passend antwoord voorziet vanuit het principe: één gezin, één plan, één hulpverlener.

In toenemende mate vindt integratie plaats van specialistische dagbehandeling in reguliere voorzieningen, met name ook in de vorm van ondersteuning en coaching van de reguliere medewerkers. Door in toenemende mate hulpverlening te verplaatsen uit “onze gebouwen” naar voorzieningen in de wijk (Brede Scholen, welzijnsorganisaties met kinderopvang en buitenschoolse opvang), is Lindenhout bereikbaar en beschikbaar voor professionals, kinderen en ouders ter plekke.

Ook in het Voortgezet Onderwijs en het MBO wordt samengewerkt op basis van consultatie en advies. De ervaring leert inmiddels dat hierdoor hulpvragen eerder gesignaleerd en opgepakt worden.

*Ambulante hulp*

In 2011 is het aantal teams dat wijkgericht werkt opnieuw toegenomen. Tevens is een nieuwe impuls aan het werken in wijken en buurten gegeven. De organiseerprincipes van Buurtzorg worden onderzocht en toegepast (of toepasbaar gemaakt) in jeugdzorg. Dit levert een bijzondere zoektocht op naar effectiviteit “in de buurt” tegen aanvaardbare kosten

In Ede is voor de gemeente het project “Gezinsmanagement” gecontinueerd dat zich richt op een groep Marokkaanse gezinnen, waarin het spanningsveld tussen vrijwilligheid, drang en dwang aan de orde is.

Alle ambulante hulp is systeemgericht en werkt volgens de principes van *wrap around care*. De hulpverlening is deels evidence-based of heeft een notering op de effecctiviteitsladder in de database van het NJI: PMTO, Stop 4-7, WIG, JEKK, IOG, Rots en Water, ASH, om er een paar te noemen. Bovenal is de hulpverlening eclectisch van aard: principes van *what works* worden op professionele wijze toegepast. Op deze manier ontstaat steeds meer *practice based evidence*. Van daaruit dragen we in velerlei verband bij aan (landelijke) kennisontwikkeling.

*Pleegzorg*

Samen met collega-instellingen Pactum en Entréa is de module “ouderbegeleiding bij pleegzorg” ontwikkeld en in 2011 geïmplementeerd. Daarmee is een volgende bouwsteen toegevoegd aan de Integrale Gelderse Pleegzorg. Er wordt stevig doorgewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de pleegzorg. Een belangrijke ontwikkeling is het verstevigen van de samenwerking met de gezinsvoogden van Bureau Jeugdzorg. In gezamenlijkheid zijn thema’s in diverse groepen belegd om uitgewerkt te worden tot een goede uitvoeringspraktijk. Streven blijft om pleegzorgplaatsingen goed te laten verlopen: kortdurend en weer terug naar huis wanneer het kan; langerdurend als vervangend wonen als het nodig is en dan zonder overplaatsingen. In 2011 heeft de veiligheid van kinderen in pleegzorg voluit in de belangstelling gestaan en zijn verbeteringen in de werkwijze aangebracht wat betreft screening, toerusting, coaching en toezicht.

*Verblijf*

Kinderen horen thuis. Als dat tijdelijk of langdurig niet mogelijk is, verblijven kinderen zo “thuis mogelijk” ergens anders: in een (netwerk)pleeggezin, in een gezinshuis of in een leefgroep. Al deze vormen van verblijf maken deel uit van de hulpmix van Lindenhout. Samen met de andere aanbieders van jeugdzorg wordt een provinciaal aanbod gecreëerd. Ook in 2011 is daarbij gebruik gemaakt van particuliere zorgaanbieders die specialist op dit gebied zijn. Tevens is de samenwerking in Brancheverband verstevigd met de Landelijk Werkende Instellingen en de voorzieningen voor Jeugdzorg+. In gezamenlijke afsprakenkaders is vastgelegd op welke wijze ten behoeve van jongeren aaneengesloten trajecten georganiseerd gaan worden. In 2012 zal hiermee van start worden gegaan in een aantal pilots.

* 1. Algemeen kwaliteitsbeleid

Kwaliteit is integraal onderdeel van het beleid, de uitvoering en het gedrag. Het is niet als specifiek element aan te merken maar is verweven in de wijze waarop wij ontwikkelen, uitvoeren, evalueren en verbeteren. In algemene zin kenmerkt het kwaliteitsbeleid van Lindenhout zich in een drietal aspecten.

In de 1e plaats betreft dit de gezamenlijke richting, het kompas voor alle medewerkers, omdat Jeugd en Opvoedhulp in de allereerste plaats valuebased is, waardengedreven. Medewerkers staan iedere dag weer voor moeilijke keuzes die niet altijd door protocollen en richtlijnen afgedekt zijn. Ons gezamenlijke kompas draagt dan bij aan de kwaliteit van de afweging.

In de 2e plaats kenmerkt het kwaliteitsbeleid van Lindenhout zich in het leren van de effecten zoals ze zich in de praktijk voordoen. Resultaten worden gemeten, geduid, besproken en vergeleken zodat we het de volgende keer nog beter kunnen doen. Er wordt ruimte genomen om met elkaar te delen en van elkaar te leren. Tot slot kenmerkt het kwaliteitsbeleid zich in de ver doorgevoerde planmatige werkwijze (Plan – Do – Check – Act). Zowel op de verticale dimensie van het kwaliteitssysteem (planning & controlecyclus) als op de horizontale (organisatie en uitkomsten van processen) is dit doorgevoerd.

*Beleid en uitvoering*

Uit externe audits blijkt dat verticale beleidscontrole goed geïmplementeerd is. Het meerjarenbeleidplan is vertaald naar een organisatiejaarplan. Dit organisatiejaarplan kent een vertaling naar jaarplannen voor onze regionale eenheden. Per kwartaal vindt op basis van een kwartaalrapportage een kwartaalgesprek plaats ter sturing van dit jaarplan. In het jaardocument, dat in het voorjaar gereed is, wordt alle relevante informatie uit het voorgaande jaar gebundeld en verantwoord. Op basis van dit jaardocument vindt in juni een systeembeoordeling plaats door de Raad van Bestuur en de bevindingen en vervolgafspraken uit deze systeembeoordeling vormen de input voor het jaarplan en de begroting voor het komende jaar die in het najaar worden opgesteld.

Bij het doorvoeren van verandertrajecten en bij de implementatie van nieuw beleid wordt vaak gebruik gemaakt van een procesmonitor die voor deze specifieke opdracht wordt ingericht. Dit draagt bij aan de sturing op de verandering en de evaluatie van de effecten.

Lindenhout voert haar meerjarenbeleid “Als je wilt dat je dromen uitkomen, moet je niet slapen” uit. Dit meerjarenbeleid is uitgewerkt naar 4 programma’s/ strategielijnen waarin de samenhangende activiteiten en projecten zijn opgenomen die noodzakelijk zijn om het meerjarenbeleid te realiseren.

*Waarden, overtuiging en gedrag*

Lindenhout voorziet in enkele visiedocumenten die nieuwe medewerkers tot zich nemen bij een introductiecursus en die vervolgens voortdurend uitgangspunt zijn voor hulpverlenend handelen en inrichting van de organisatie. In 2011 is een medewerkerwaarderingsonderzoek uitgevoerd en ook een strategische verkenning onder financiers en samenwerkingspartners. In beide situaties bleek dat Lindenhout een zeer waardegedreven organisatie is en dat deze waarden breed in de organisatie bekend zijn en gedragen worden.

*Onzekerheden, interactieve feedback*

Wij leren van elkaar door interactief onze dagelijkse praktijkervaring met elkaar te delen en aan elkaar te toetsen op welke wijze wij waarden en overtuiging toepassen. Bijvoorbeeld een educafé zoals we dat in het najaar van 2011 voor medewerkers hebben georganiseerd rond het thema diversiteit. Maar ook om de modulenteamvergadering, een regelmatige uitwisseling tussen hulpverleners met als doel voortdurende professionalisering van het werk. 2011 is het project “Empowerment” gestart dat zich onder meer concentreert op het inrichten van een goede reflectieve praktijk. In 2011 is hard gewerkt aan de doorontwikkeling van onze webomgeving “Lindenhout 2.0” waardoor wij in staat zijn interactief in contact te staan met (potentiële) cliënten en professionals. Op deze wijze wordt Lindenhout toegankelijker, laagdrempeliger, en kan zij meer leren en sneller reageren op vragen.

*Kwaliteitscertificering*

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Lindenhout is sinds eind 2007 HKZ en ISO gecertificeerd. In 2011 is voor het eerst onze ketensamenwerking rond het thema “onderwijs en zorg” geaudit. De resultaten waren positief.

* 1. Kwaliteit ten aanzien van cliënten
     1. Kwaliteit van de zorg (effectmeting)

Op landelijk niveau zijn door branche, overheden en kenniskoepels kerndoelen en prestatie indicatoren vastgesteld op de uitkomsten van het primaire proces. De implementatie maakt het straks mogelijk om tot een onderlinge benchmark te komen. De Provincies Gelderland en Overijssel hanteren deze prestatie indicatoren in hun format voor de verantwoordingsinformatie.

Lindenhout heeft de instrumenten ontwikkeld en geïmplementeerd, de werkprocessen aangepast, de medewerkers getraind en de implementatie is organisatiebreed afgerond. Effectmeting wordt geautomatiseerd ondersteund met Care4, ons cliëntregistratie- en volgsysteem. Effectmeting is volledig geïntegreerd in het primaire proces en standaard onderdeel van de werkwijze zodat het bijdraagt aan de verbetering van dit proces.

We richten ons wat betreft de effectiviteit van ons zorgaanbod op de mate waarin de hulpvraag van de cliënt beantwoord is. Het gaat dan om gegevens over de prestatie-indicatoren:

* Doelrealisatie
* Wijze beëindiging
* Tevredenheid

Sinds eind 2011 wordt deze informatie ontsloten via de digitale tool CTRL8. Nu we CTRL8 hebben ingezet heeft een veel grotere groep medewerkers toegang tot de actuele informatie. Via CTRL8 heeft men inzicht in onderliggende gegevens op team- en cliëntniveau hetgeen helpt bij het zoeken naar verklaringen voor de cijfers en gerichte sturing mogelijk maakt.

Cijfers kunnen niet spreken, maar krijgen betekenis als er over gesproken wordt. In 2011 is een start gemaakt met de implementatie van CTRL8 en het gebruik van de informatie, in 2012 zal dit verder vorm krijgen, o.a. de combinatie van verschillende indicatoren bij een cliënt.

*Doelrealisatie*

Onderstaande figuur toont de mate waarin de doelen volgens cliënt en hulpverlener samen (de consensusscore) zijn behaald. Op de horizontale as in de figuur is globaal het aantal doelen dat gescoord is af te lezen.



Deze gegevens zijn afkomstig van 40% van het totaal aantal uitgestroomde jeugdigen. Deze respons is nog niet hoog, wat het lastiger maakt om de uitkomsten te duiden. Desalniettemin is het leerzaam om na te gaan op welke doelen wij goede resultaten halen en welke doelen mogelijkheden bieden om te verbeteren.

*Wijze beëindiging*

Bij de cliënten die in 2011 Lindenhout verlieten is bij het grootste deel een wijze bëeindiging ingevuld, namelijk 87%. Bij 68% van de vertrokken cliënten is de zorg in overeenstemming met de cliënt beëindigd.



*Cliënttevredenheid*

De indicator cliënttevredenheid meten we op 2 manieren. Bij afsluiten van de module vragen we middels de Vragenlijst Tevredenheid aan de cliënt (de ouder en jongere >12) hoe tevreden hij was over de samenwerking met de hulpverlener en het resultaat. In maart 2011 zijn we gestart met de implementatie van de Exit-vragenlijst, waarbij we de landelijk ontwikkelde Exit-vragenlijst voorleggen aan alle cliënten bij wie de hulp wordt afgesloten (einde traject).

*Vragenlijst Tevredenheid*

De positieve scores die hieronder benoemd worden, zijn een optelsom van de antwoordcategorieën ‘meer wel dan niet’ en ‘ja volledig’.



Opvallend is dat de tevredenheid over het bereikte resultaat aanzienlijk is toegenomen ten opzichte van vorig jaar. In 2011 is bij 21% van de afgesloten modules een vragenlijst tevredenheid ingevuld. Ook hier maakt de lage respons het moeilijk om de gegevens te duiden, maar kijken we naar de casussen waar mensen minder tevreden zijn verbeterpunten af te leiden.

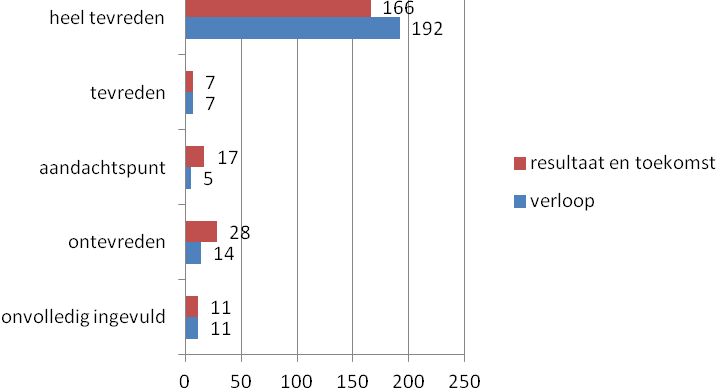
*Exitvragenlijst*

We laten de ouder(s) en de cliënt>12 de Exitvragenlijst invullen wanneer de cliënt vertrekt. Wanneer er ten minste 1 ingevulde vragenlijst retour komt beschouwen we dat als respons.

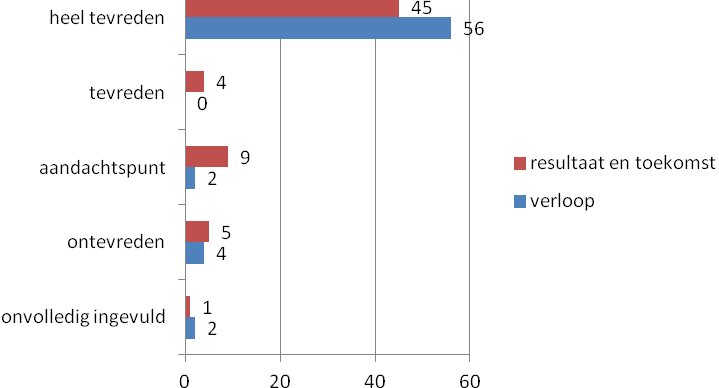
De exit-lijst bestaat uit 10 stellingen. 6 van deze 10 stellingen zeggen samen iets over het ‘**resultaat en de toekomst’**. Een voorbeeld van een stelling is ‘ik heb door de hulp van Lindenhout meer vertrouwen in de toekomst’. De andere vier zeggen samen iets over het ‘**verloop**’ van de hulp. Een voorbeeld van één van de 4 stellingen is ‘Lindenhout besliste met mij i.p.v. over mij’. Daarnaast vraagt de Exit-vragenlijst naar een rapportcijfer.

De Exitvragenlijst is ingevoerd in het eerste kwartaal van 2011. De informatie die hieronder gepresenteerd wordt, betreft dan ook de laatste drie kwartalen van 2011. De respons bedraagt in die kwartalen 17%. Deze respons is minimaal.

Hieronder is te zien in welke mate ouders tevreden zijn. Bij elk balk is aangegeven hoeveel cliënten het betreft. De rapportcijfers laten eenzelfde beeld zien en worden verder niet weergegeven.



De resultaten van jongeren laten een vergelijkbaar beeld zien.



*Kwaliteit en organisatie*

Lindenhout is georganiseerd op geografische nabijheid en multifunctionele samenwerking. Daardoor is de hulp dichtbij huis en zijn coördinatie en samenhang geregeld. Een multifunctioneel cliëntenteam en een digitaal clientvolgsysteem zorgen daarvoor.

Functionele deskundigheid wordt onderhouden met modulenteams waarin ontwikkelingen in het vak bijgehouden worden, praktijkervaring uitgewisseld en de zorgmodule verder doorontwikkeld wordt. Jaarlijks wordt het zorgaanbod geëvalueerd en geactualiseerd en worden de laatste inzichten verwerkt. Daarbij worden de effectiviteitcijfers gebruikt.

Het zorgaanbod wordt zodanig geëxpliciteerd dat het opgenomen kan worden op de effectiviteitsladder van het NJI. Teamleiders beschikken over stuurinformatie over de prestatie indicatoren effectieve zorg. Lindenhout participeert in het Lectoraat HAN gericht op de effectiviteit van algemeen werkzame factoren in de jeugdzorg. Studenten hebben onderzoek verricht naar de kwaliteit van de alliantie tussen hulpverlener en cliënt, een belangrijke voorspellende waarde voor effectieve zorg.

* + 1. Klachten en incidenten

De meldprocedure (bijna)incidenten is geautomatiseerd. Regiomanagers en teamleiders hebben op ieder moment een actueel beeld van het aantal en de soort incidenten en hun verloop. Daardoor is het vaker en gerichter onderwerp van gesprek.

Lindenhout stimuleert het melden omdat dit belangrijke informatie betreft voor kwaliteitsverbetering en de meldingsbereidheid blijkt groot te zijn; het aantal meldingen neemt jaarlijks flink toe van 53 in 2008, 180 in 2010 en 257 in 2011. Onderstaand treft u een overzicht aan van de meldingen in 2011. Van deze meldingen is een overzicht naar regio en team aan de regiomanagers verstrekt. Vervolgens worden de incidenten per team door medewerkers geanalyseerd. Dit leidt tot verbetervoorstellen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Soort (bijna)incident** | **Aantal** |
| Agressie/geweld cliënt | 77 |
| Fysieke interventie medewerker | 61 |
| Seksueel grensoverschrijdend gedrag cliënt (seksueel) | 8 |
| Grensoverschrijdend gedrag medewerker (seksueel, pesten, discriminatie) | 12 |
| Medicatiefout | 5 |
| Drugs/alcohol misbruik | 6 |
| Weglopen/ ongeoorloofd afwezig | 48 |
| Onveilige situatie (huisvesting/materiaal) | 4 |
| Ongeval | 14 |
| Zelfdoding(poging) | 3 |
| Misdrijf (inbraak, vernieling, diefstal) | 9 |
| Schending privacy | 4 |
| Diversen | 6 |
| **Totaal** | **257** |

*Klachten bij Gezamenlijke Klachten Commissie (GKC) en Raad van Bestuur*

In 2011 zijn er 5 klachten ingediend bij de Gezamenlijke Klachten Commissie. Deze klachten zijn

in behandeling genomen en door de Raad van Bestuur afgehandeld. Daarnaast zijn er 2 klachten rechtstreeks bij de Raad van Bestuur ingediend.

Van de 7 klachten is er nog 1 in behandeling. De overige 6 zijn naar tevredenheid opgelost. De klachten hadden vooral betrekking op het verstrekken van informatie. Twee klachten werden ingediend in verband met de omgangsbegeleiding die Lindenhout biedt. Binnen omgangsbegeleiding spelen extra spanningen die voortdurende alertheid vragen.

*Contacten van medewerkers met de Vertrouwenspersoon Medewerkers*

De ondersteuning van de vertrouwenspersoon voor medewerkers werd dit jaar 4 keer ingeroepen. Dit resulteerde in een persoonlijk contact. Tweemaal betrof het een gevoel geïntimideerd te zijn door een collega, tweemaal betrof het een meningsverschil met de leidinggevende.

* + 1. Toegankelijkheid

Lindenhout heeft haar zorgaanbod regionaal, dicht bij de cliënt georganiseerd. Per regio is er één loket; de coördinator cliëntlogistiek. Na aanmelding gaan wij met de cliënt om de tafel zodat we diens hulpvragen en zorgaanspraken in gesprek kunnen vertalen naar een hulpverleningsplan/ zorgovereenkomst op maat. “Wij laten niemand wachten” is één van onze kernwaarden. Dat betekent dat wij actief contact houden met de cliënt, ook als de geïndiceerde hulp nog niet direct kan starten. De vernieuwde website biedt mogelijkheden voor cliënten en professionals om direct met de juiste persoon binnen onze organisatie contact te leggen.

* + 1. Veiligheid

Lindenhout werkt volgens haar HKZ-gecertificeerde kwaliteitssysteem. In 2011 is het risicobeleid herijkt en aangepast op de nieuwe HKZ- systematiek waarbij aandacht besteed is aan risicovolle processtappen. Vanaf 2012 worden selectief processen op deze veiligheidsaspecten gescreend. Potentiële risico’s voor cliënten en voor medewerkers staan centraal.

* 1. Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

*HR visie*

De jeugd en opvoedhulp Lindenhout staat voor grote veranderingen, waarin de medewerkers sleutelfactor en drijvende kracht zijn. Voor medewerkers is dit een uitdagende en soms spannende periode. Werken in nieuwe samenwerkingsverbanden, gebruikmaken van nieuwe media en veel vakinhoudelijke ontwikkelingen middels het project empowerment.

In 2011 heeft Lindenhout geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers op de pijlers sociale netwerkstrategiëen, veiligheid en dwang/drang. Lindenhout bouwt een reflectieve praktijk op de pijlers om samen met alle medewerkers de beoogde veranderingen te realiseren. Het enthousiasme van medewerkers om op deze manier aan de ontwikkeling van henzelf en de hulpverlening te werken is groot.

In het beleid wordt stapsgewijs uitvoering en invulling gegeven aan plaats- en tijdonafhankelijk werken, bewustwording en ontwikkeling van een stijl van leidinggeven die aansluit bij een grotere zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van medewerkers.

In het najaar van 2011 is een onderzoek onder medewerkers uitgevoerd. De resultaten van dit medewerkerstevredenheidonderzoek lieten zien dat medewerkers van Lindenhout plezier in hun werk hebben, tevreden zijn over de steun die van collega’s wordt ontvangen en de interne communicatie. Het onderzoek geeft goede aanknopingspunten om de tevredenheid van medewerkers uit te bouwen tot een resultaatgerichte bevlogenheid, waarbij de energie die zij ontlenen aan hun team en de inhoud van hun werk mede bepalend zijn voor succesvol helpen.

Omdat het team in de opbouw en het functioneren in de toekomst zo mogelijk een nog grotere rol gaat spelen is geëxperimenteerd met een teamscan. Door op teamniveau te kijken naar onder meer samenstelling, energie en communicatie ontstaat feedback die bij kan dragen aan de gewenste ontwikkeling van de organisatie.

Lindenhout heeft gekozen de werkkostenregeling per 1 januari 2012 nog niet toe te passen.

Naar verhouding zijn er weinig voordelen in een administratieve vereenvoudiging. Als de regeling volledig is uitgekristalliseerd bekijken we een en ander opnieuw.

Het ziekteverzuim is een geruime periode stabiel op ongeveer 5%. Hoewel dit beter is dan de benchmark vinden we dit te hoog. Het hoge langdurig verzuim speelt daarbij een rol.

Opnieuw is geïnvesteerd in opleiding en training van leidinggevenden volgens de methode “veeleisend helpen”.

*Opleiden, leren en ontwikkelen*

De interne basis- en vervolgopleidingen die voor iedere medewerker open staan en een belangrijke functie hebben in het borgen van de professionele kwaliteit van Lindenhout zijn vervolgd. Het traineeprogramma voor nieuwe leidinggevenden is succesvol gebleken en smaakt naar meer.

Medewerkers komen in aanmerking voor coaching en begeleiding bij functionerings- samenwerkings- en loopbaanvragen. In 2011 zijn 80 van dergelijke trajecten doorlopen (2010: 64). Deze begeleiding wordt hoog gewaardeerd door medewerkers en leidinggevenden.

*Reorganisatie*

In 2011 is uitvoering gegeven aan een afbouw en ombouw van activiteiten die gepaard ging met inkrimping van het personeelsbestand. Na een positief advies van de Ondernemingsraad en het overeenkomen van een sociaal plan met vakorganisaties is dit proces goed verlopen. De kern van het sociaal plan was het voorkomen van ontslag en het ondersteunen van medewerkers bij het zoeken naar een nieuw toekomstperspectief, binnen of buiten de organisatie, door coaching, herplaatsing en stimulering van het realiseren van eigen initiatieven. Onder meer het sluiten van twee behandelgroepen in Arnhem (Heijenoord) had de nodige impact, maar ook dit is tot een goede afronding gekomen.

Het resultaat van de reorganisatie is dat onze hulpverlening goed door heeft kunnen lopen en dat Lindenhout het jaar 2012 zonder verdere personele ingrepen in kon gaan.

* 1. Samenleving

In het kader van het eerder genoemde programma “klanten en partners” is in 2011 een werkdenktank van start gegaan. De deelnemers aan deze werkdenktank buigen zich over de nieuwe vraagstukken en de noodzakelijke nieuwe oplossingen om de essentie en de duurzame kern van jeugd en opvoedhulp te blijven waarmaken in turbulente tijden. Daarbij is de koers die neergelegd is in het meerjarenbeleidspan dominant.

Tot de missie van de organisatie hoort het lerend in de wereld staan. Leren is ook kennis delen, brengen, halen en verbinden. In dat kader heeft Lindenhout bij verschillende collega-instellingen en studiedagen verzorgd of er een bijdrage aan geleverd. Dat geldt bijvoorbeeld voor een presentatie bij Spirit over de werking van het cliëntenteam, over de pleegzorg werkwijze bij Oosterpoort, over empowerment bij Flexus.

Lindenhout neemt deel aan de volgende programma’s van de landelijke kenniskoepels en lectoraten;

Seijn, NJI (erkenningscommissie effectieve interventies), lectoraat effectieve jeugdzorg, lectoraat publieke pioniers, deelname aan kwaliteitsgenootschap jeugdzorg.

In het tijdschrift van de Seneca groep (Bestuurders Zorginstellingen) is een artikel opgenomen naar aanleiding van een interview met de voorzitter Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft bijgedragen op diverse podia om het gedachtegoed en de kern van jeugd en opvoedhulp te positioneren.

Medio 2011 is besloten tot het laten uitvoeren van een strategische verkenning met als vraagstelling is Lindenhout klaar voor de toekomst? BMC heeft deze verkenning uitgevoerd, mede door middel van interviews met externe partners en stakeholders en interne gesprekken is in het voorjaar van 2012 deze analyse gereed. Naast deze analyse wordt het medewerkerswaarderingsonderzoek benut als input voor eventuele aanscherping of bijstelling van de koers voor de komende jaren.

* 1. Financieel beleid

*Algemeen*

Financieel streeft Lindenhout naar een nulresultaat op jaarbasis en continuïteit. 2011 was in financieel opzicht het jaar waarin de effecten van de kostenbesparingen die in 2010 werden ingezet zichtbaar werden. Deze besparingen waren nodig vanwege het wegvallen van tijdelijke middelen. Een en andere is in grote lijnen volgens plan verlopen, waardoor 2011 een stabiel jaar werd.

*Resultaat*

Het resultaat is in 2011 vastgesteld op € 0,6 miljoen positief.

*Baten*

De baten uit ontvangen subsidies waren in 2011 € 43,3 miljoen. De ontwikkeling van de baten over de afgelopen jaren is de volgende:

2007 35,4 miljoen (+ 10%)

2008 38,4 miljoen (+ 8%)

2009 43,3 miljoen (+ 11%)

2010 45,4 miljoen (+ 5%)

2011 43,3 miljoen (-/- 5%)

De afname in 2011 is het gevolg van het wegvallen van incidentele provinciale subsidies. De omvang van de daling was iets lager dan onze prognose door de volledige indexatie van de subsidie. In de loop van 2011 is aan Lindenhout een extra subsidie voor Pleegzorg toegewezen door de provincie Gelderland. Lindenhout heeft van deze subsidie afgezien omdat de eerder ontvangen subsidie toereikend is/was voor het uitvoeren van onze activiteiten.

Als we de ontwikkeling van de baten corrigeren naar prijspeil 2011 kunnen we zien hoeveel cliënten door Lindenhout zijn geholpen per € subsidie.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jaar** | **Subsidie**  **(€ miljoen)** | **Prijs index**  **(CPI)** | **Subsidie**  **Prijspeil 2011**  **(€ miljoen)** | **Index**  **subsidie**  **(2007 = 100)** | **Unieke**  **cliënten** | **Productiviteit cliënten /**  **€ miljoen** | **Mutatie**  **(%)** |
| **2007** | 35,4 | 101.61 | 38,0 | 100 | 3042 | 80 |  |
| **2008** | 38,4 | 104.14 | 40,3 | 106 | 3427 | 85 | + 6 |
| **2009** | 43,3 | 105.38 | 44,9 | 118 | 3874 | 86 | + 1 |
| **2010** | 45,4 | 106.72 | 46,5 | 122 | 4145 | 89 | + 3 |
| **2011** | 43,3 | 109.22 | 43,3 | 114 | 4187 | 97 | + 9 |

**Tabel: productiviteit in aantal geholpen unieke cliënten per miljoen euro (prijspeil 2011)**

De inkomsten 2011 waren hoger dan begroot. In de begroting 2011 waren de effecten van kosten- inflatie en indexatie van baten buiten beschouwing gelaten, gezien de onzekerheid over de indexatie van lonen (aflopen CAO jeugdzorg) en subsidies. Medio 2011 bleek dat de index van de subsidies door VWS en provincie werd vastgesteld op 3,11% over 80% van de subsidie. Aan de kostenkant werden partijen het niet eens over de CAO jeugdzorg. Per saldo waren de ontvangen baten € 1,4 miljoen hoger dan begroot. Het verschil wordt vrijwel helemaal verklaard door de indexatie van de provinciale subsidies.

Het incidentele deel van de subsidie 2011 van de provincie Gelderland bestond uit:

* € 1,2 miljoen voor pleegzorg
* € 0,7 miljoen voor 6 plaatsen in gezinshuis
* € 0,4 miljoen voor 6 crisisbedden
* € 0,2 miljoen voor ambulante hulp

Van de totale ontvangen subsidies was in 2011 5,0% incidenteel (2010: 11,6%). In 2012 is dit naar verwachting nihil.

De voor de Gelderse branche beschikbare subsidie voor crisisbedden in 2011 is niet volledig benut, en blijft voor dit doel beschikbaar in 2012.

*Verantwoording baten*

De provincie Gelderland stelt een aantal kwalitatieve eisen aan de vaststelling van de subsidie. Bepaald is welke beleidsinformatie dient te worden opgeleverd bij wijze van verantwoording. Het gaat om volume geleverde zorg, kostprijzen, cliëntenstroom, rechtmatigheidseisen en een aantal andere kwalitatieve items die in dit jaardocument worden besproken.

Voor de provincie Overijssel ontvangt Lindenhout subsidie via Pactum, dat bij Lindenhout in Deventer daghulp en ambulante hulp inkoopt. Het betreft een subsidie van € 1,7 miljoen. De verantwoording aan de provincie Overijssel vindt plaats door Pactum.

In de bijlagen zijn als toelichting de hulpverlening in termen van P\*Q opgenomen. Dit geeft een goed beeld van het volume aan hulpverlening. Als overzichten zijn bijgevoegd:

* Hulp in Gelderland in PxQ (structureel gefinancierd)
* Hulp in Gelderland incidenteel gefinancierd
* Hulp in Gelderland 40-beddenplan

*Lasten algemeen*

Vanwege de budgetdaling zijn eind 2010 en begin 2011 maatregelen doorgevoerd om de kosten te drukken. Ondanks deze noodzakelijke maatregelen is dit niet ten koste gebleken van de dienstverlening aan cliënten.

*Personeelskosten*

De personeelskosten zijn gedaald met 9,3% bij een daling van het aantal medewerkers met 5,9%. Dat de kosten harder zijn gedaald dan het aantal medewerkers heeft enkele incidentele oorzaken. Een van deze oorzaken is het uitblijven van een CAO, maar zwaarder tellen de vorming van een reorganisatievoorziening ten laste van 2010, die in 2011 grotendeels is vrijgevallen en de vorming van een voorziening opgenomen voor de kosten van langdurig zieke medewerkers ultimo 2010. Ultimo 2011 is een reservering van € 0,3 miljoen opgenomen voor nog te betalen salariskosten in verband met het later invoeren van de CAO Jeugdzorg.

*Verzorgingskosten*

De verzorgingskosten stijgen van met € 0,7 miljoen (8%) door een stijging van uitbetaalde pleeggelden (€ 0,1 miljoen), vergoedingen aan gezinshuizen en externe bedden (€ 0,6 miljoen) en vervoerskosten. Ook in deze kostenstijging is de groei van gezinshuizen en pleegzorg terug te zien.

*Huisvestingskosten*

De huisvestingskosten zijn iets gedaald, vooral door lagere uitgaven voor onderhoud.

*Apparaatskosten*

Tot de apparaatskosten behoren alle, grotendeels indirecte, kosten die gemaakt worden voor het doen functioneren van de organisatie. Te denken valt aan kosten van brancheorganisaties, bijeenkomsten, contributies, PR materiaal, ICT, porti, copiers/printers, bestuurskosten en advieskosten. De kosten zijn met ruim 10% gestegen, met name door een stijging van de kosten van de branche Gelderland en advieskosten.

*Financiële positie*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ratio-analyse | **31.12.**  **2011** | 31.12.  2010 | **31.12. 2009** | **31.12. 2008** | **31.12. 2007** |
| **Solvabiliteit (1)**  **(algemene reserve / totaal vermogen)** | **48%** | 46% | 44% | 47% | 46% |
| **Solvabiliteit (2)**  **(algemene reserve / omzet)** | **26%** | 24% | 25% | 33% | 37% |
| **Rentabiliteit op totaal vermogen**  **(resultaat / totaal vermogen)** | **2,3%** | 0,8% | 0,0% | -1,6% | 2,6% |
| **Rentabiliteit op omzet**  **(resultaat / omzet = bruto marge)** | **1,3%** | 0,4% | 0,0% | -0,9% | 1,6% |
| **Liquiditeit**  **(vlottende activa / schulden <1 jaar)** | **1,78** | 1,67 | 1,64 | 1,80 | 1,98 |

Op basis van deze ratioanalyse is te zien dat de financiële positie in 2011 is versterkt. De algemene reserve (exclusief bestemmingsreserves) is toegenomen, zowel afgezet tegen het totaal vermogen als de omzet.

*Rentabiliteit*

Lindenhout beoogt een rentabiliteit rond de nul of klein positief resultaat. In 2011 was het resultaat duidelijk positief. Het resultaat van € 567.907 bestaat voor € 245.000 uit boekwinsten uit de verkoop van 2 panden. Daarnaast is € 548.000 onttrokken aan de reorganisatievoorziening. Hier staat tegenover dat ultimo 2011 een nieuwe voorziening voor reorganisatiekosten is gevormd van € 333.000. Andere bijzondere posten zijn, met tussen haakjes hun effect op het resultaat zijn:

* Vrijval van arbeidsongeschikheidsvoorziening (+ 100.000)
* Dotatie wachtgeldvoorziening (-/- 148.000)
* Reservering CAO-verhoging (-/- 306.000)
* Reservering verlofdagen (-/- 174.000)

Het resultaat van € 0,6 miljoen is te verbijzonderen naar onze financiers en activiteiten:

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Resultaat 2011**  **x € 1** |
| Resultaat Gelderse activiteiten | 768.609 |
| Resultaat Provincie Overijssel via Pactum | -/- 62.706 |
| Resultaat Gemeentelijke activiteiten / projecten | -/- 398.954 |
| Resultaat Overige activiteiten | 262.253 |
| **Resultaat Lindenhout totaal** | **569.202** |

Het opvallende tekort op de gemeentelijke activiteiten / projecten ontstaat op de hulpverlening aan de zwerfjongeren en onderwijshulpverlening. Hier is sturing nodig, waarmee in 2012 al een begin is gemaakt.

*Egalisatiereserve provincie Gelderland*

Op grond van artikel 4:72 van de Algemene Wet Bestuursrecht wordt de egalisatiereserve Gelderland vastgesteld als verschil tussen de vastgestelde subsidie en de werkelijke kosten van de activiteiten waarvoor subsidie is verleend. Het positieve resultaat op Gelderse jeugdhulpverlening bedraagt € 768.609 en is toegevoegd aan de egalisatiereserve. De boekwinsten uit de verkoop van twee panden niet in het Gelders resultaat meegenomen.

Het bestuur van Lindenhout stelt zich voor komende jaren op het standpunt dat eventuele winsten of verliezen uit de exploitatie van vastgoed niet ten gunste of ten laste van de egalisatiereserve komen. Dit is in lijn met de beleidsinhoudelijke ontwikkelingen waarin separate subsidies voor investeringen in en exploitatie van vastgoed niet meer worden ontvangen en dat dit bijzonder resultaat tot de risicosfeer van Lindenhout gerekend kan worden.

*Balans*

Het balanstotaal is met € 0,4 miljoen toegenomen door het resultaat resp. de toename in liquide middelen.

De algemene reserve is gestegen naar € 11,6 miljoen van € 11,0 miljoen. De solvabiliteit (1) is met 2% toegenomen. In de sector zorg en welzijn is nog een tweede berekeningswijze van de solvabiliteit gangbaar: de algemene reserve gedeeld door de omzet (het weerstandsvermogen). Ook dit kengetal voor solvabiliteit (2) is met 2% gestegen. In relatie tot het totaal vermogen is de vermogenspositie van Lindenhout sterk. In relatie tot de omvang en omzet van de organisatie is de verhouding zodanig dat verantwoord geïnvesteerd kan worden in innovatieve activiteiten.

*Kasstroom*

De toename van effecten en liquide middelen beliep in totaal € 1,2 miljoen. Dit bedrag is grosso modo opgebouwd uit het positieve resultaat van € 0,6 miljoen en het resultaat uit investeringsactiviteiten en afschrijvingen. Het investeringsniveau was in 2011 met € 1,6 miljoen bescheiden, zeker nu er aan desinvesteringen (o.a. verkoop van 2 panden) € 1,1 miljoen tegenover stond. Per saldo is derhalve niet meer dan € 0,5 miljoen geïnvesteerd terwijl € 1,3 miljoen is afgeschreven.

*Treasury*

Het treasurystatuut is geactualiseerd en vastgesteld. Conform het beleid zijn liquide middelen met een laag risico belegd. Op basis van het nieuwe treasurystatuut – in het licht van de actuele ontwikkelingen op de financiële markten – is dat een grotere spreiding van de gelden wenselijk is. Om deze reden heeft Lindenhout haar middelen gespreid bij vier financiële instellingen: SNS Bank, Rabobank, Deutsche Bank Nederland en de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG).

Circa € 6,6 miljoen wordt aangehouden in liquiditeiten. Daarnaast is € 1,4 miljoen belegd in effecten. Het gaat hier om:

* € 800.000 aan langlopende effecten met hoofdsomgarantie. Hiervan lag € 310.000 vast in het SNS AEX Garantplan met een looptijd tot februari 2012. € 490.000 is belegd in een achtergestelde obligatie met een variabele couponrente van de SNS Reaal Groep. Deze floater heeft een looptijd tot juni 2012. Bij de huidige lage rentestand is het rendement Euribor +0,5% bescheiden. De waardering van de effecten op hun aanschafwaarde is na weging van het kredietrisico gehandhaafd. De markt is het met ons eens: de floater noteert inmiddels op 99%.
* € 600.000 aan kortlopende effecten die een veiliger optie zijn liquide middelen bij een bank. Hiervan is € 350.000 belegd in het BNG Fido Kapitaalmarktselect Fonds. Dit fonds houdt obligaties van partijen met een hoge rating. Daarnaast is €250.000 is ondergebracht in het BNG Fido Geldmarktselect Fonds (12-maands), dat liquide middelen gespreid aanhoudt bij Europese bankinstellingen.

De rente is vrij stabiel en beweegt zich rond de 2%. Wij verwachten geen grote wijzigingen in 2012. De langlopende schulden bestaan vrijwel geheel uit waarborghypotheken bij de Staat der Nederlanden/VWS. Deze zijn niet rentedragend. Lindenhout doet geen beroep op bankkrediet.

Een belangrijk deel van de activa van Lindenhout bestaat uit (grote) woonhuizen en enkele kantoorpanden. Onze vastgoedportefeuille is aan de hand van WOZ-waarden en taxaties beoordeeld op waarde en mogelijke risico’s. Uit deze analyse blijkt dat het niet nodig is om bijzondere waardeverminderingen toe te passen. Door afbouw en verplaatsing van activiteiten, alsmede de overgang van enkele gezinshuizen naar gezinshuis.com staat een vijftal panden op de nominatie verkocht te worden.

En financieel risico voor de langere termijn ligt besloten in de huurovereenkomst tussen Lindenhout en de Stichting de Springplank. Het betreft hier een huurverplichting van € 334.000 per jaar voor de komende 33 jaar. De drie partners in de Springplank beschouwen dit als een te lange periode, met onvoldoende flexibiliteit en een te groot financieel risico . Dit geldt zeker ook voor Lindenhout, met het oog op de transitie van de jeugd- en opvoedhulp naar gemeenten. Partijen spannen zich in om de constructie te ontdooien, begin 2012 is hierover door het bestuur van de Springplank een eerste besluit genomen.

1. [1] Montfoort, A.J. van & Slot, N.W. (2010). Handboek De deltamethode Gezinsvoogdij. De nieuwe methode voor de uitvoering van de ondertoezichtstelling. Utrecht: MO Groep. [↑](#footnote-ref-1)
2. [2] Turnell, A. & Edwards, S. (1999). Signs of Safety. A solution and safety oriented approach to child protection casework. New York: W.W. Norton & Company; Turnell, A. & Essex, S. (2006). Working with ‘denied’ child abuse. The Resolutions Approach. Berkshire: Open University Press. [↑](#footnote-ref-2)