

**Jaarverantwoording
2016
Maatschappelijk verslag**

Arnhem, maart 2017

<i>Inleiding</i>	4
1. <i>Profiel van de organisatie</i>	5
1.1 Algemene identificatiegegevens	5
1.2 Structuur van het concern	5
1.2.1 Juridische structuur van de organisatie.....	5
1.3 Type hulpverlening en cliëntgroepen	7
1.4 Werkgebied	8
2. <i>Kernprestaties</i>	9
2.1 Productie en capaciteit	9
2.2 Omzet	10
2.3 Personeel	10
3. <i>Maatschappelijk ondernemen</i>	11
3.1 Dialoog met stakeholders	11
3.1.1 Jongerenraden/panels en spiegelgesprekken	11
3.1.2 Medewerkersbijeenkomsten.....	11
3.1.3 Omgeving.....	11
3.2 Samenwerkingsrelaties	11
3.2.1 Focus in 2016.....	12
3.2.2 CONRISQ Groep	12
3.2.3 Overzicht samenwerkingsrelaties.....	13
3.3 Duurzaamheid en social return	14
3.3.1. Duurzaamheid	14
4. <i>Toezicht, Bestuur en medezeggenschap</i>	15
4.1 Governance code	15
4.2 Toezichthoudend orgaan	15
4.3 Raad van bestuur en directie	16
4.3.1 Raad van Bestuur van de CONRISQ groep	16
4.3.2 Directie	16
4.4 Medezeggenschap	17
4.4.1 Centrale Ondernemingsraad	17
4.4.2 Medezeggenschap bij Pactum	17
4.4.2.1 Jongerenraad	18
4.4.2.2 Cliëntenraad	18
4.4.2.2 Pleegouderraad	19
4.4.2.3 Ondernemingsraad (OR).....	20
5. <i>Beleid, inspanningen en prestaties</i>	21
5.1 Kwaliteit	21
5.1.1 Kwaliteit van zorg	22
5.1.1.1 Algemeen kwaliteitsbeleid	23
5.1.1.2 Prestatie indicatoren	24
5.1.1.3 Onderzoek & Innovatie (O&I)	26
5.1.1.4 Ontwikkeling inhoudelijke hulpverlening.....	28
5.1.2 Klachten	31

5.1.2.1 Proces en betrokkenen.....	31
5.1.3 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk.....	33
5.2 Financieel beleid.....	36
5.2.1 Hoofdlijnen financieel beleid.....	36
5.2.2 Beschrijving balanspositie op balansdatum	37
5.2.3 Toekomstverwachting	38
Bijlage I.....	40
Raad van Toezicht	40
Bijlage II.....	44
CONRISQ Kennis Expertise en Innovatie (KEI)	44

Inleiding

Dit maatschappelijk jaarverslag betreft de werkzaamheden van Pactum jeugd- en opvoedhulp in 2016.

2015 was voor Pactum een zwaar jaar en ook 2016 is intensief geweest. Met een krimp in de overhead, herstructurering van de organisatie en een wisseling van de directie. Binnen de transitie waarin we ons nog steeds bevinden, werkte Pactum aan het optimaliseren van de organisatie om zich te kunnen verhouden tot de veranderende externe omgeving. We stonden in 2016 dan ook voor de uitdagende opdracht: een gezonde bedrijfsvoering realiseren, de verkoop 2017 veilig stellen en zorgen voor een nieuwe organisatiestructuur binnen Pactum.

Hierbij was het nodig om de financiële positie van Pactum structureel te veranderen en de stijging van de personele overheadkosten, ingegeven door de transitie, terug te dringen. Een krimp in de ondersteunende diensten en het management volgde. Dit is erg ingrijpend geweest voor de medewerkers die het betrof en voor hun (directe) collega's.

We zijn van start gegaan met de inrichting van een nieuwe organisatiestructuur. Hierbij geven we steeds meer vorm en inhoud aan het leiderschap van medewerkers. Dit betekent dat het management meer op afstand van het primaire proces komt te staan. Medewerkers kunnen en moeten hierdoor meer verantwoordelijkheid en ruimte nemen, om zo het eigen leiderschap vorm te geven. Om dit te faciliteren zijn we in het najaar van 2016 gestart met het scheppen van de juiste voorwaarden. We hebben een slag gemaakt door systemen meer ondersteunend te laten zijn aan de taken en werkzaamheden van medewerkers.

Inmiddels zijn er veel stappen gezet. De nieuwe organisatiestructuur staat per 1 januari 2017. Er is een nieuwe netwerkomgeving geïmplementeerd die uiteindelijk ondersteunend moet zijn binnen het primaire proces. We hebben een goede verkoop voor 2017 in portefeuille. Financieel gaat het beter en onze financiers geven veelvuldig aan dat ze erg tevreden zijn met de geleverde kwaliteit van hulpverlening. Dit willen we in 2017 verder uitbouwen om daarmee nog beter bij te dragen aan de doorgaande ontwikkeling van kinderen, jongeren, hun ouders en de omgeving waarin ze leven.

Tevreden jongeren en (pleeg)ouders

In 2016 zijn er voor 1.734 unieke hulpverleningstrajecten 3.599 vragenlijsten ingevuld. Van de 847 cliëntdoelen die zijn geëvalueerd, is 85% deels of geheel bereikt. De tevredenheid onder jongeren (7,7) en (pleeg)ouders (7,9) is hoog.

De directie en Raad van Bestuur bedanken alle medewerkers voor hun bijdrage. Ook richten wij ons tot de heer J.K. Brinkman, die medio 2016 met pensioen is gegaan. Wij danken hem voor decennialang Pactum geleid te hebben en zijn constructieve rol in de ontwikkeling van de jeugdzorg in het oosten des lands.

De heer J.P. Maas
Algemeen directeur Pactum

Mevrouw J.A.M.A. Venmans, voorzitter
Mevrouw A.A.G. Verwaaijen, lid
Raad van Bestuur CONRISQ Groep

1. Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

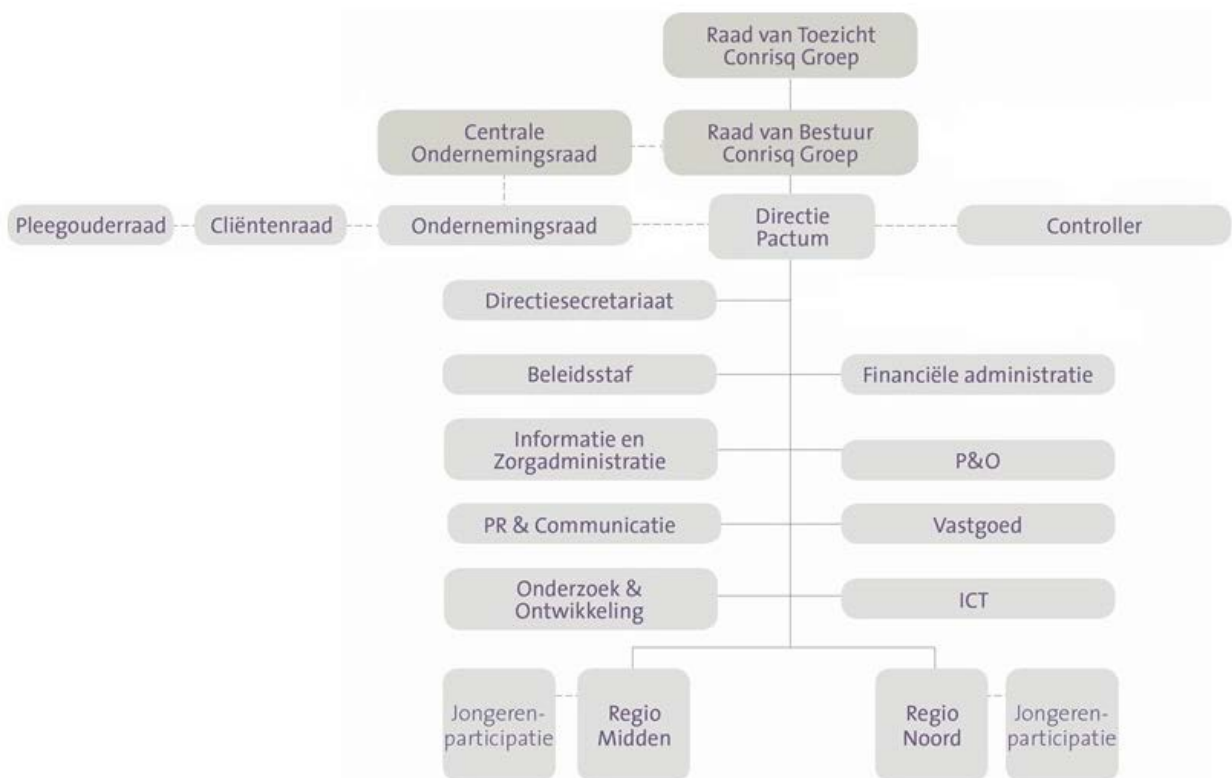
Naam verslagleggende rechtspersoon	Pactum jeugd- en opvoedhulp
Adres	Apeldoornseweg 35
Postcode	6814 BH
Plaats	Arnhem
Telefoonnummer	026 4460 200
Identificatienummer Kamer van Koophandel	09109443
Fiscaal nummer (verplichting ANBI)	8085.32.911
E-mailadres	info@pactum.org
Internetpagina	www.pactum.org
Rechtsvorm	Stichting

1.2 Structuur van het concern

1.2.1 Juridische structuur van de organisatie

Stichting Pactum jeugd- en opvoedhulp maakt deel uit van de holding CONRISQ Groep. Deze holding bestaat naast Stichting CONRISQ Groep, uit de volgende dochterstichtingen: Orthopedagogisch Centrum Ottho Gerhard Heldring en Ambulatorium, Bijzonder Jeugdwerk, Pactum Jeugd en Opvoedhulp, Pact18 en Forensisch Psychiatrisch Centrum De Rooyse Wissel.

Stichting CONRISQ Groep is als rechtspersoon de bestuurder van de dochterstichtingen. De dochterstichtingen zijn zelfstandige rechtspersonen met gescheiden financieringsstromen. De Raad van Bestuur van de CONRISQ Groep is gevestigd op het terrein van de Ottho Gerhard Heldring Stichting in Zetten. Dit jaarverslag heeft alleen betrekking op dochterstichting Stichting Pactum jeugd- en opvoedhulp.



De directie van Pactum jeugd- en opvoedhulp geeft leiding aan de regiomanagers en de stafafdelingen. De directie legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur van Stichting CONRISQ Groep. Bovenstaand organogram geeft een beeld van de organisatiestructuur in 2016.

1.3 Type hulpverlening en cliëntgroepen

Pactum biedt specialistische ambulante hulp thuis en op school, pleegzorg en diverse vormen van (tijdelijk) verblijf. Elk traject is een individueel traject op maat; een combinatie van hulpverlening, dienstverlening en begeleiding.

Wij leveren de volgende lokale en (boven)regionale hulp:

Hulpvorm	Voorbeeld
Consultatie en advies	
Observatie en diagnostiek 0-18 jaar	Observatiediagnostiek, screening, risico-inventarisatie
Hulp thuis aan het gezin 0-18 jaar	Intensieve Orthopedagogische Gezinsbegeleiding (IOG) Langdurige Orthopedagogische Gezinsbegeleiding (LOG) Adoptiehulp PMTO, VIB/VHT, FACT Triple P, niveau 4 Integrale hulpverlening, straathoekwerk, Hulp bij echtscheidingsproblematiek Crime Out, Hulp na detentie Integrale aanpak zwerfjongeren
Hulp op school 0-18 jaar	Pedagogische ondersteuning voortgezet onderwijs Individuele begeleiding Sociale vaardigheidstrainingen, Girls' Talk
Hulp overdag bij Pactum 0-12 jaar	Dagbehandeling jonge kind Naschoolse dagbehandeling Koesterklas
Hulp overdag bij Pactum 12-18 jaar	Onderwijs Zorg Centrum (OZC) Jeugdhulp op de boerderij Dagbehandeling niet-schoolgaande jeugd
Hulp dag en nacht bij Pactum 12-18 jaar	Jeugdzorgboerderij Leerhuis/Fasehuis Kamertraining Behandelgroep (intensieve 24-uursbehandeling) Supportgezin voor tienermoeders
Hulp dag en nacht voor 18-plussers	Kamertraining Begeleid wonen, logeerhuis, woonbegeleiding Ouder Kind Voorziening
Ambulante spoedhulp	Met én zonder verblijf
Pleegzorg 0-18 jaar	Basis pleegzorg Crisispleegzorg Weekendpleegzorg Vakantiepleegzorg Netwerkpleegzorg Therapeutische gezinsverpleging i.o.

1.4 Werkgebied

Pactum biedt jeugd- en opvoedhulp in Gelderland en Overijssel.

Pactum heeft in 2016 regionale werklocaties in Arnhem, Deventer, Harderwijk en Apeldoorn. Eind oktober 2016 heeft Pactum, met beëindiging van de huurovereenkomst, geen werklocatie meer in Apeldoorn.

Plaatsen waarin Pactum (deeltijd) verblijf biedt en/of werklocaties heeft, zijn hiernaast in het kaartje weergegeven.

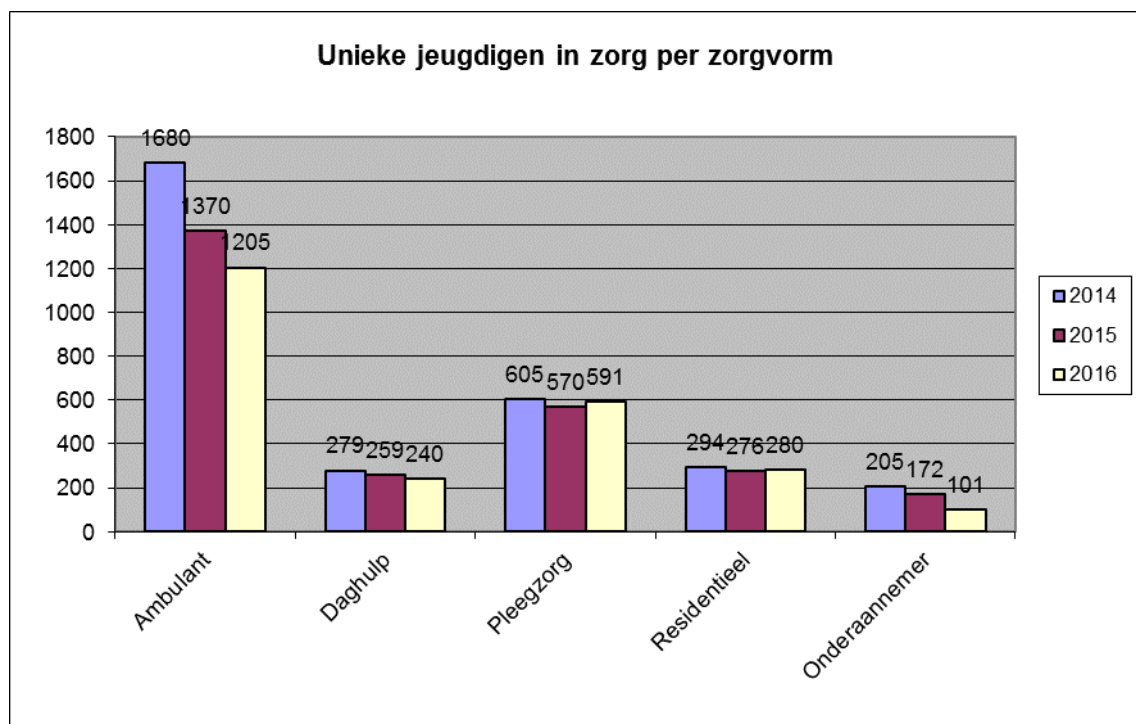
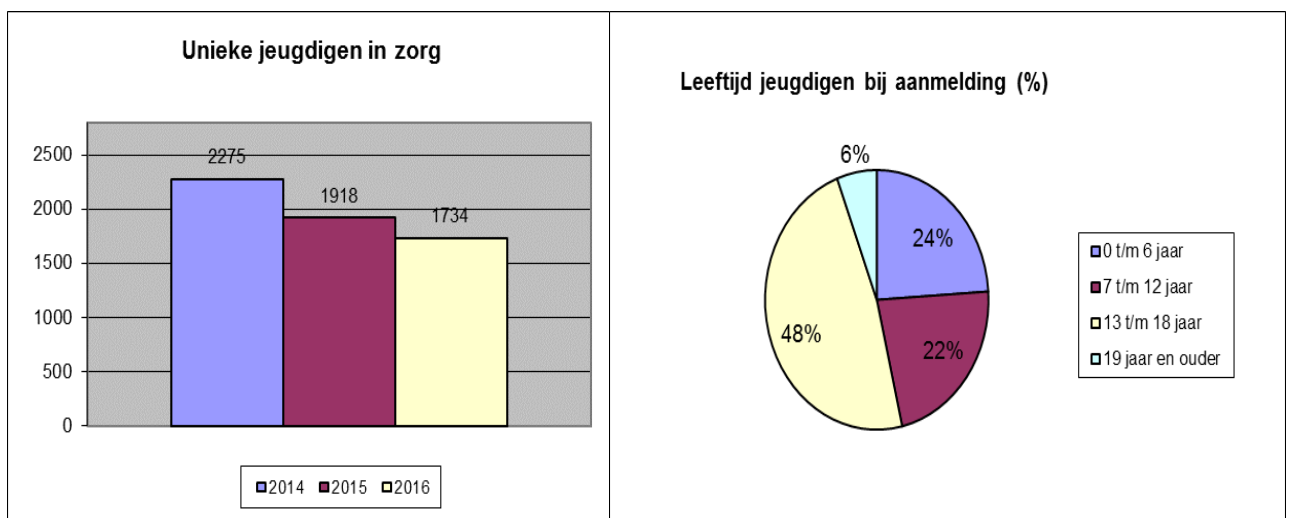


2. Kernprestaties

Pactum heeft in 2016 jeugd- en opvoedhulp geboden aan 1.734 unieke cliënten. Per 31 december 2016 had Pactum hiervoor 260,16 fte in dienst. De opbrengsten waren € 29.987.019. In de volgende paragrafen is op hoofdlijnen informatie over productie en capaciteit (§2.1), opbrengsten (§2.2) en personeel (§2.3) opgenomen.

2.1 Productie en capaciteit

In 2016 ontvingen 1.734 unieke cliënten hulp bij Pactum. In onderstaande tabellen en grafische weergaven is het aantal unieke cliënten zichtbaar in vergelijking met voorgaande jaren, uitgesplitst naar zorgvorm en naar leeftijd bij aanmelding. Door de transitie jeugdzorg heeft een verschuiving in het veld plaatsgevonden, waardoor de instroom jeugdigen sinds 2014 is afgenomen.



2.2 Omzet

Tabel 2.2.1 Bedrijfsopbrengsten	Bedragen in euro's
Totale opbrengst in 2016	€ 29.987.019

2.3 Personeel

In deze paragraaf is een aantal tabellen weergegeven met personele gegevens van Pactum in 2016. Waar nodig met een toelichting op de getoonde cijfers.

Tabel 2.3.1 Aantal medewerkers		
Peildatum	Absoluut aantal	Aantal fte
31-12-2016	330	260,16
31-12-2015	342	272,24
31-12-2014	382	289,94
31-12-2013	390	296,17

In tabel 2.3.1 is af te lezen dat de inzet in fte's in 2016 lager lag dan de inzet fte's in 2015. Deze daling is een gevolg van de verminderde instroom jeugdigen, de inrichting van een nieuwe organisatie en de (naar verwachting) verdere afbouw van subsidie.

De instroom en uitstroom van personeel is te zien in DigiMV, tabel C.2.

Tabel 2.3.5 Ziekteverlof		
Jaar	Ziekteverlof percentage	Meldingsfrequentie
2016	6,3%	1,02
2015	6,07%	0,98
2014	6,3%	1,14
2013	7,27%	1,39

De implementatie van een nieuwe organisatiestructuur heeft, zeker bij de aanvang, direct invloed op medewerkers en heeft als risico een toename in het percentage ziekteverzuim. In 2016 is er echter slechts sprake van een (lichte) stijging van het percentage ziekteverzuim, namelijk van 6,07% in 2015 naar 6,3% in 2016. De meldingsfrequentie laat ook een (lichte) stijging zien, namelijk van 0,98 in 2015 naar 1,02 in 2016.

Het percentage ziekteverzuim blijft echter te hoog en we houden onverminderd aandacht voor verzuim.

De registratie in het beroepsregister loopt volgens plan. 95,5% van alle jeugdzorgwerkers is geregistreerd in het SKJ beroepsregister. 97,34 % van de gedragswetenschappers is geregistreerd.

3. Maatschappelijk ondernemen

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op diverse aspecten van maatschappelijk ondernemen. Achtereenvolgens komen de volgende thema's aan de orde: de dialoog met stakeholders (§ 3.1), samenwerkingsrelaties (§ 3.2), duurzaamheid en social return (§ 3.3).

Doordat jongeren een veilige opvoedingssituatie krijgen voorkomen we huidig en toekomstig leed en disbalans. De opbrengst is optimale maatschappelijke participatie van de jongeren. Dit scheelt maatschappelijke kosten. Pactum levert hiermee een economische meerwaarde voor de samenleving.

3.1 Dialoog met stakeholders

In deze paragraaf staat beschreven hoe Pactum in dialoog is met cliënten (§ 3.1.1), medewerkers (§ 3.1.2) en de omgeving van de organisatie (§ 3.1.3).

3.1.1. Jongerenraden/panels en spiegelgesprekken

Naast de medezeggenschapsorganen, waaronder de conform de Wet op de Jeugdzorg ingestelde Cliëntenraad, heeft Pactum ook inspraakmogelijkheden voor jongeren.

Al jaren leveren jongeren een wezenlijke bijdrage aan de medezeggenschap binnen Pactum. Sinds 2013 organiseert Pactum spiegelgesprekken met jongeren als vorm van cliëntparticipatie. De uitkomsten van de spiegelgesprekken worden gebruikt om de hulpverleningssituatie op de locaties meer aan te laten sluiten bij de wensen, ideeën en behoeftes van jongeren. De ervaringen van zowel jongeren als medewerkers zijn positief. Meer over de jongerenraad staat in § 4.4.2.1.

3.1.2 Medewerkersbijeenkomsten

Pactum organiseert elk jaar medewerkersbijeenkomsten in alle regio's. In 2016 zijn deze bijeenkomsten gehouden in de maanden januari en oktober op de locaties Arnhem, Deventer, Lochem, Apeldoorn en Harderwijk.

In januari werden de resultaten die we samen behaald hadden, het jaarplan 2016, bedrijfsvoering en de inkoop toegelicht. Tijdens de medewerkersbijeenkomst in oktober stond de nieuwe organisatie-inrichting en de krimp op de overhead centraal. Nadere informatie over de personele bezuinigingen staat in § 5.1.3., informatie over financieel beleid staat in § 5.2.

3.1.3 Omgeving

Het afgelopen jaar was sprake van een doorlopende dialoog met financiers en ketenpartners om gezamenlijk kaders van de transitie te verhelderen en daar afspraken over te maken. Wederzijdse verwachtingen zijn verkend en omgezet in afspraken. De uitkomsten daarvan heeft Pactum doorgevoerd in haar bedrijfsvoering en hulpverleningsaanbod.

3.2 Samenwerkingsrelaties

Pactum zoekt proactief samenwerking met partners en bouwt bestaande relaties verder uit. Pactum streeft ernaar om door samenwerking een netwerk te laten ontstaan waarmee de cliënt het best gediend is.

De samenwerkingspartners van Pactum zijn op hoofdlijnen: cliënten, collega- en dochterzorgaanbieders, onderwijsinstellingen, en gemeenten.

In deze paragraaf benoemen wij alleen de bovenregionale samenwerkingsverbanden en de samenwerking binnen de CONRISQ Groep. Andere samenwerkingsrelaties worden vermeld in het schema in § 3.2.3.

3.2.1 Focus in 2016

Samenwerking gemeenten

Met de start van de transitie heeft Pactum nog meer ingezet op ambulante hulpverlening. Deze lichte vormen van zorg in de (eigen) gezinsomgeving worden gestimuleerd. In Gelderland vond een beddenreductie plaats. We ontwikkelden een thuismodule. Residentie werd alleen ingezet als het echt nodig was en er is ingezet op begeleiding waardoor jongeren sneller terug naar huis kunnen.

Samen met gemeenten zoeken we een antwoord op de hulpvraag rondom 18+ jongeren en de meer 'ingewikkelde' jongeren die er sinds de transitie bij zijn gekomen. Gemeenten geven veelvuldig aan dat ze erg tevreden zijn met de geleverde kwaliteit van hulpverlening van Pactum.

Deelname in wijkteams

Net als vorig jaar is Pactum in 2016 actief in veel wijkteams. Per 1 januari 2017 is de nieuwe Stichting Sociale Wijkteams Arnhem van start gegaan. Vier medewerkers van Pactum zijn overgegaan naar deze stichting.

Raamovereenkomsten onderaannemers

Pactum heeft sinds 2013 raamovereenkomsten gesloten met diverse collega-zorgaanbieders in gelijke of aanverwante sectoren.

Een overzicht van de organisaties waar Pactum hoofd- dan wel onderaannemer is, staat in DigiMV, tabel A.1.10.

Onze onderaannemers zijn o.a. : De Hoenderloo Groep, William Schrikker Groep, Vitree, Dimence, Lindenhout.

Wij zijn hoofdaannemer bij o.a.: Trias, Jarabee.

3.2.2 CONRISQ Groep

De CONRISQ Groep, waar Pactum onderdeel van uitmaakt, is een holding waarbinnen zelfstandige stichtingen hun hulpverlening, kennis en middelen bundelen. Met als doel maatschappelijke uitval van kwetsbare mensen met (vaak ernstige) gedragsproblemen en/of psychische stoornissen, te voorkomen en duurzame participatie te stimuleren. De schaalvoordelen van de holding komen tot uiting in de professionele backoffice:

- Op het gebied van behandelinhoudelijke Kennis Expertise en Innovatie (CONRISQ KEI);
- Op het gebied van ondersteunende processen waar integratie de effectiviteit en efficiëntie bevordert binnen de backoffice (HRM, ICT, Finance, Vastgoed en Juridische ondersteuning).

Informatie over CONRISQ KEI is te vinden in bijlage I.

3.2.3 Overzicht samenwerkingsrelaties

Tabel 3.2.3.1 Bestuurlijke samenwerkingsrelaties

Jeugdzorgregio's	o.a. Arnhem, Food Valley, Noord-Veluwe, Midden IJssel Oost Veluwe, IJsselland, Rivierenland, Twente, Achterhoek
Gemeenten	Circa 100 gemeenten, zowel rechtstreeks als in regionale samenwerkingsverbanden, o.a. in kerngemeenten Arnhem, Deventer, Ede, Zutphen, Apeldoorn, Harderwijk en Nijkerk
Toezicht en kwaliteit	Inspectie Jeugdzorg, Lloyds (HKZ-beoordeling), Arbeidsinspectie, Stichting Boer en Zorg
Cliëntorganisaties	Stichting Zorgbelang Gelderland, Gelderse Klachten Commissie
Jeugd & Opvoedhulp	Overleg in Gelderse Branche (jeugdzorg en jeugdzorgplus), Jeugdzorg Nederland

Tabel 3.2.3.2 Ketenpartners in hulpverlening

GGZ	Pro Persona, Dimence, Karakter, GGZCentraal Fornhese, Accare
Gezondheidszorg	Ziekenhuis St. Jansdal, Icare
JeugdzorgPlus	OG Heldringstichting, Intermetzo
Jeugd & Opvoedhulp	Lindenhout, Joozt, Entréa, Jarabee, Trias, Leger des Heils, Pluryn De Hoenderloo Groep, Intermetzo en SGJ
Verslavingszorg	Tactus en Iriszorg
Maatschappelijk werk	Rijnstad, Raster en Algemeen maatschappelijk werk Veluwe
LVB	de Parabool, Ambiq, Lichtenvoorde, Pluryn De Hoenderloo Groep, Siza
RIBW	RIBW Arnhem Veluwe-Vallei
Wijkteams	Wijkteams in de regio's Gelderland en Overijssel
Jeugdhulp op de boerderij	Zorgboeren in de regio Gelderland
Gercertificeerde instellingen	Jeugdbescherming Overijssel, Jeugdbescherming Gelderland, WSG, SGJ, Leger des Heils

Tabel 3.2.3.3 Partners in opleiding en onderzoek

Onderzoeksinstituten	Radboud Universiteit Nijmegen, Universiteit Leiden, Universiteit Brussel, Praktikon, Universiteit Wageningen, Hogescholen Arnhem Nijmegen, Hogeschool Windesheim
Zusterorganisaties Conrisq	OGH, BJ, DRW, KEI, diverse onderzoeken
Netwerkverbanden	Academische Werkplaats Inside Out, Kenniskring Lectoraat Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd, Conrisq Consultancy, het International Network Fostering Expertise, Research and Development (INFERD), Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdzorg Nederland (SEJN)

Onderwijs

In de driemilieuvoorziening in Lochem verzorgt Pactum het onderwijs samen met Stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland. Dit is een officiële nevenvestiging van VSO Lochem. In 2017 gaan we het onderwijsprogramma uitbreiden zodat we een bredere doelgroep kunnen bedienen.

Naast intensieve contacten met onderwijsinstellingen voor opleiding en onderzoek, heeft Pactum nauwe samenwerkingsrelaties met het regulier en speciaal onderwijs. Zo is Pactum actief in een Onderwijszorg Centra en zorgarrangementen in school en Pactum neemt deel aan Zorg Advies Teams (ZAT's).

Onderwijszorg Centra (OZC)

Pactum heeft in 2016 een OZC in Zutphen. Het OZC Zutphen geeft Pactum vorm samen met Lindenhout en Stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland. Er wordt nauw samengewerkt met de gecertificeerde instelling, GGZ en verslavingszorg.

Onderwijsactiviteiten leerboerderij De Grote Brander

Met Stichting LSG-Rentray Onderwijs, inmiddels Intermetzo (cluster 4) heeft Pactum een raamovereenkomst gesloten waarbinnen diverse educatieve activiteiten vorm krijgen. In dat kader wordt actief samengewerkt op Leerboerderij 'De Grote Brander', waar jongeren wonen of dagbehandeling volgen.

Koesterklas in Harderwijk

In Harderwijk is een onderwijsvoorziening voor kwetsbare kleuters. Het speciaal basisonderwijs wordt verzorgd door de Verschoorschool op een van de locaties van Pactum. Onderwijs en hulpverlening worden op elkaar afgestemd en geïntegreerd. Vanaf mei 2015 zijn wij gezamenlijk gestart met het project de Koesterklas. De oorsprong voor deze specifieke aanpak ligt in Engeland, daar is het bekend als nurture group. In de Koesterklas geven een leerkracht en een pedagogisch medewerker gezamenlijk les. Dit bundelt en versterkt hun expertise en biedt de mogelijkheid in te spelen op een combinatie van didactische en pedagogische behoeften.

3.3 Duurzaamheid en social return

3.3.1. Duurzaamheid

Hulpverlening

Pactum werkt al jarenlang samen met partners en bouwt netwerken om de beste behandel- en ontwikkelomgeving te bieden.

Groene Energie

Pactum gebruikt voor al haar locaties groene stroom.

Digitalisering en terugdringen papierverspilling

Binnen Pactum zijn alle cliëntdossiers gedigitaliseerd en de papieren dossiers afgebouwd. Ook de dossiers van pleeggezinnen en jeugdzorgboeren zijn gedigitaliseerd. Dit bespaart veel papier en de kap van bossen. Binnen de hele organisatie werken we met 'Printen on command'. Het doel hiervan is prints/papier te besparen. Ook door de inzet van mobiele devices zoals Thinlaptops, Ipads etc. wordt papier bespaard.

Accommodaties

Bij sloop, renovatie of nieuwbouw houdt Pactum rekening met actuele milieu-eisen en energiebesparende maatregelen. In alle meerjarig en groot onderhoud van vastgoed nemen we energiebesparende (isolatie)maatregelen mee. Het doel is om alle locaties binnen Pactum te verduurzamen.

Duurzame inkoop

Bij de uitbesteding van terreinonderhoud en onderaanneming is aandacht voor duurzaamheid. Bij alle toekomstige inkoopcontracten wordt duurzaamheid meegenomen in het pakket van eisen.

Afvalscheiding

Papier en restafval wordt op alle locaties gescheiden. Op de verblijfslocaties vormt het ook een voorbeeldfunctie: waar mensen samen verblijven en afval produceren is afvalscheiding een normale zaak. Doel is alle afval te sorteren, recycleren en gescheiden af te geven.

Reiskostenvergoeding

De vergoeding van kosten van het openbaar vervoer ligt hoger dan de vergoeding van kilometerkosten met de auto. Hier willen we het beleid op versterken.

Onze huisvestingsstrategie ten aanzien van duurzaamheid

De huisvestingsstrategie bestaat uit een aantal complementaire onderdelen:

- Hulpverlening bieden die niet huisvestingsgebonden is (wijk- en pleegzorg);
- Overhead zo schaalbaar mogelijk op één of enkele plekken concentreren in courante kantooreenheden;
- Medewerkers hebben overal toegang tot het bedrijfsnetwerk en zijn daarmee niet gebonden aan een locatie, dit is efficiënt in tijd en kilometers;
- Maatschappelijk vastgoed waar mogelijk delen met ketenpartners.

Huisvesting als dienst: werkplek, vergaderplek, behandelplek, koffie/print plek, aanloopplek, etc. In afstemming met ketenpartners elkaars maatschappelijk vastgoed in de vorm van gedeelde diensten benutten vergroot efficiënt gebruik, verlaagt (frictie-)kosten en spreidt gezamenlijk risico's van leegstand of tekort.

4. Toezicht, Bestuur en medezeggenschap

Pactum is onderdeel van de holding Stichting CONRISQ Groep.

4.1 Governance code

Pactum en de holding waar Pactum deel van uitmaakt, hanteren de principes van de Zorgbrede Governance Code.

Voor wat betreft de zittingstermijn van sommige leden van de Raad van Toezicht wordt echter afgeweken van de maximale zittingsduur. Dit houdt verband met de verschillende uitbreidingen van de holding in het verleden en is een welbewuste keuze geweest om de continuïteit van het toezicht te borgen.

4.2 Toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het besturen van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie. Daarnaast staat de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur met raad en daad terzijde. Verder heeft de Raad van Toezicht de bevoegdheid voor bepaalde besluiten van de Raad van Bestuur voorafgaand zijn toestemming te geven en treedt de Raad op als werkgever van de leden van de Raad van Bestuur.

De afspraken tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn uitgewerkt in de statuten en in de reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft ook in 2016 gewerkt met een auditcommissie Financiën, een commissie Kwaliteit en Veiligheid en een Remuneratiecommissie. Deze commissies adviseren de Raad van Toezicht bij zijn besluitvorming.

Voor de wijze waarop de Raad van Toezicht in Pactum zijn taak heeft uitgevoerd verwijzen we naar tabel B.3 in het DigiMV-deel en in bijlage I van dit verslag.

4.3 Raad van bestuur en directie

4.3.1 Raad van Bestuur van de CONRISQ groep

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van Pactum jeugd- en opvoedhulp. Het jaar 2016 is Pactum bestuurd door Stichting CONRISQ Groep, die een tweehoofdige Raad van Bestuur heeft: mevrouw J.A.M.A. Venmans (voorzitter) en mevrouw A.A.G. Verwaaijen.

De leden van de Raad van Bestuur worden conform de adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Gezondheidszorg (NVZD), en binnen de kaders van de Wet normering topinkomens, gehonoreerd voor de uitoefening van hun functie. De leden van de Raad van Bestuur ontvangen geen forfaitaire onkostenvergoeding. Daadwerkelijk gemaakte kosten worden middels bonnen verantwoord en getoetst. Elk half jaar wordt hiervan een overzicht gemaakt, gespecificeerd naar vaste en andere onkostenvergoedingen, reiskosten, opleidingskosten, representatiekosten, en overige kosten. De concerncontroller toetst deze kosten aan de gemaakte afspraken en de Raad van Toezicht geeft akkoord voor betaling.

Naam	Functie	Relevante nevenfunctie(s)
mevr. J.A.M.A. Venmans	Voorzitter Raad van Bestuur	- Raad van Toezicht Zorgcentra de Betuwe.
mevr. A.A.G. Verwaaijen	Lid Raad van Bestuur	- lid van Forum TBS; - adviseur bij Commissie EVBG (Extreem Vluchtgevaarlijk/BeheersGevaarlijk) van ministerie van Veiligheid en Justitie; - lid programmaraad Kwaliteit Forensische Zorg - bestuurslid Stichting Psychologische vervolgingopleidingen Nijmegen (SPON).

Aangezien bij deze nevenfuncties geen sprake is van persoonlijke bevoordeling, belangenverstremgeling of strijdigheid met de belangen van de organisatie, is er geen noodzaak gezien tot het nemen van maatregelen om belangenverstremgeling te voorkomen.

4.3.2 Directie

Pactum heeft een integraal verantwoordelijke directie. De bevoegdheidsverdeling tussen de directie en de Raad van Bestuur is vastgelegd in een Directiereglement. De Directie heeft de dagelijkse leiding en is integraal verantwoordelijk voor de exploitatie van de instelling, binnen de kaders die de Raad van Bestuur heeft gesteld. Daarnaast is de directeur middels deelname aan het CONRISQ Directie Overleg medeverantwoordelijk voor het strategisch beleid binnen de CONRISQ Groep en het overkoepelende holdingbeleid.

Samenstelling directie		
Naam	Functie	Relevante nevenfunctie(s)
Dhr. J.K. Brinkman 01-01-2016 tot 01-07-2016	Directeur	- voorzitter general board Academische Werkplaats Nijmegen - voorzitter raad van Toezicht Stichting Buitenkans Arbeidsparticipatie voor jeugdigen met afstand naar de arbeidsmarkt
Dhr. J.P. Maas 01-07-2016 -31-12-2016	Directeur a.i.	- lid Raad van Toezicht verpleeghuis Salem, Ridderkerk - directeur/eigenaar van Maas HealthCare Consultancy

Nevenfuncties worden gemeld aan de voorzitter Raad van Bestuur. De honorering van de directie is opgenomen in de jaarrekening 2016 en sluit aan bij de adviezen van de NVZD.

In 2016 was tot 1 juli sprake van eindverantwoordelijk directeur de heer J.K. Brinkman. Per 1 juli 2016 is de heer J.K. Brinkman, na een dienstverband van ruim 40 jaar, met pensioen gegaan.

In goed overleg met de directie van Pactum heeft de Raad van Bestuur, gelet op de financieel economische risico's die mede voortkomen uit de effecten van de transitie, besloten om per 1 juli 2016 de heer J.P. Maas als interim directeur te benoemen op de bedrijfseconomische portefeuille.

In de tweede helft van 2016 is gewerkt aan een nieuwe organisatie-inrichting. Pactum heeft daarbij de keuze gemaakt voor een eenhoofdige directiestructuur. Hierdoor is per 1 november 2016 de functie van adjunct directeur komen te vervallen.

Pactum is de heer J.K. Brinkman en mevrouw J.A.M. de Ruyter (adjunct directeur) dankbaar voor hun grote inzet voor haar cliënten en medewerkers.

4.4 Medezeggenschap

4.4.1 Centrale Ondernemingsraad

De CONRISQ Groep kent een Centrale Ondernemingsraad. Daarnaast heeft Pactum een eigen Ondernemingsraad.

De Centrale Ondernemingsraad vergadert om de zes weken met de Raad van Bestuur en twee keer per jaar over de algemene gang van zaken binnen de holding met de Raad van Bestuur, in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Toezicht. Naast de Wet op de ondernemingsraden wordt gewerkt volgens het Reglement Centrale Ondernemingsraad van de CONRISQ Groep.

De Centrale Ondernemingsraad behandelt issues die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle of voor de meerderheid van de ondernemingen waarvoor zij zijn ingesteld.

Het afgelopen jaar heeft de Centrale Ondernemingsraad met de Raad van Bestuur de volgende onderwerpen besproken:

- kaderbrief 2017 CONRISQ Groep
- jaarplan 2016 CONRISQ Groep met begroting, incl. voortgang (m.n. HRM)
- financiële rapportages CONRISQ Groep
- meerjarenbeleid CONRISQ Groep
- strategische partners/ omgevingsanalyse CONRISQ Groep
- CONRISQ Kennis Expertise Innovatie (KEI)
- kwaliteit en veiligheid
- informatiebeveiliging
- ICT-visie CONRISQ Groep
- communicatiebeleid CONRISQ Groep

4.4.2 Medezeggenschap bij Pactum

Pactum heeft een Cliëntenraad en een separate Pleegouderraad. Jongeren hebben via de Jongerenraad inspraak. Zij bespreken vooral praktische aangelegenheden in de leefomgeving, zoals zakgeld, logees, huisdieren, bezoek e.d.

Pactum heeft een Ondernemingsraad, wiens bevoegdheden zijn vastgelegd in een reglement op basis van de Wet op de Ondernemingsraden.

4.4.2.1 Jongerenraad

De afgelopen jaren is aangetoond dat de jongeren een wezenlijke bijdrage leveren aan de medezeggenschap binnen Pactum op een manier die aansluit bij hun belevingswereld. Participatie is tevens een goede manier voor jongeren om aan hun zelfvertrouwen en sociale vaardigheden te werken.

In 2016 heeft de jongerenraad in Deventer drie thema's uitgewerkt, namelijk: bejegening, de wegwijzer en het voeren van een (eerste) gesprek over intimiteit op de groep. De adviezen die hierop volgden zijn in een gesprek met de directie van Pactum besproken en verder geconcretiseerd.

De overgebleven kern van de drie jongeren in Arnhem heeft zich in 2016 gebogen over de vormgeving van de medezeggenschap. Het voorstel was om niet met een vaste jongerenraad te werken, maar in 2016 twee keer een bijeenkomst voor jongeren, begeleiders en MT van Pactum te organiseren. Hierop kwam geen reactie vanuit de jongeren om te participeren in de jongerenraad. Daarom ontwikkelde de jongerenraad een digitale vragenlijst waarin jongeren hun mening konden geven. In oktober werd de vragenlijst verspreid, met als resultaat een respons van 70%. Hierop zijn aanbevelingen gedaan en deze zijn verspreid binnen Pactum.

In oktober is door de jongeren uit Deventer en Arnhem een Breed panelgesprek Jeugdwelzijnsberaad georganiseerd met als thema 'jeugdzorg is geen thuis'. Via discussie en spelvormen werd het een succesvolle bijeenkomst voor circa 30 jongeren met begeleiders van diverse jeugdzorgorganisaties uit Oost Nederland. In december 2016 is door dezelfde jongeren wederom een succesvol breed panelgesprek georganiseerd. Deze keer was het gericht op onder andere jongeren en medewerkers van Pactum, gemeentelijke beleidsmedewerkers jeugd en medewerkers van het wijkteam.

In Lochem blijkt een vaste jongerenraad niet de meest passende vorm. Voor 2017 is een nieuw voorstel gedaan om tot een meer passende vorm van medezeggenschap te komen.

4.4.2.2 Cliëntenraad

Pactum heeft een Cliëntenraad (CR) met medezeggenschapsbevoegdheid conform de Jeugdwet. De CR heeft regelmatig overleg met de directie en eenmaal per jaar met de Raad van Toezicht van CONRISQ.

Samenstelling

De CR is samengesteld uit ouders/vertegenwoordigers van jeugdigen die in zorg zijn, of zijn geweest, en een afvaardiging van de jongerenraad Arnhem en Deventer. In 2016 bestond de CR uit zes ouders en vier jongeren. Een van de jongeren was tot juni 2016 actief en heeft zich daarna teruggetrokken. De CR wordt secretariael ondersteund door een projectleider cliëntenparticipatie van Zorgbelang Gelderland/Utrecht. Vanaf november 2015 beschikt de CR over een externe voorzitter.

Het jaar 2016 begon met een bijzondere actie: de Cliëntenraad schreef een brief en deelde daarin haar zorgen over de gevolgen van de transitie jeugdzorg. Deze brief is in januari breed verspreid naar onder andere wethouders, beleidsmedewerkers en WMO-raden van gemeenten, de Kinderombudsman en de staatssecretaris. De CR kreeg hierop enkele, zeer positieve reacties, onder andere van de Kinderombudsman. Hierop volgde een uitnodiging voor een afvaardiging van de CR om in gesprek te gaan met twee regio's. Dit had een wederzijdse positieve uitkomst waarbij door de CR onder andere suggesties zijn gedaan voor verbetering.

Besproken onderwerpen

De CR is in 2016 negen keer bij elkaar geweest. In de vergaderingen is naast de adviesvragen, een aantal speerpunten onder de aandacht gebracht. Zoals gevolgen transitie jeugdzorg, wegwijzers voor jongeren, communicatieactiviteiten CR, Pactum en de participatiewet.

Vanuit de CR heeft een afvaardiging op verzoek deelgenomen aan bijeenkomsten zoals: kennismaking met de interim directeur samen met de Pleegouderraad van Pactum, bijeenkomst Richtlijnen Jeugdhulp en Jeugdbescherming, relatiedag Noord Veluwe.

Op de volgende onderwerpen is in 2016 advies uitgebracht:

Tabel 4.4.2.1 Adviesaanvragen cliëntenraad

Onderwerp	Reactie cliëntenraad
Jaarplan en begroting 2016	Positief, met vermelding van aandachtspunten
Wijziging directie-structuur	Positief, met vermelding van aandachtspunten
Thema's transformatieagenda	CR heeft voorrang gevraagd voor bepaalde thema's
Ongevraagd advies presentatie Pactum op scholen	Advies om meer zichtbaar te zijn op scholen en bekendheid te verkrijgen bij ouders en jeugdigen
Ongevraagd advies Wegwijzers	Advies om de wegwijzers te herzien, te actualiseren, in te zetten als informatiemiddel om jongeren welkom te heten en om de wegwijzers goed zichtbaar te maken voor jongeren
Organisatie-inrichting	Positief, met suggesties
Jaarplan en begroting 2017	Positief, met suggesties

4.4.2.2 Pleegouderraad

Pactum heeft een Pleegouderraad (POR) met medezeggenschapsbevoegdheid conform de Jeugdwet. De Pleegouderraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van alle pleegouders van Pactum. Dit gebeurt binnen het kader van de doelstellingen van de instelling. De Pleegouderraad adviseert, gevraagd en ongevraagd, de directie van Pactum over zaken die voor pleegouders van belang zijn. Dit met als doel bij te dragen aan de kwaliteit van de pleegzorg.

Samenstelling Pleegouderraad

In 2016 bestond de Pleegouderraad uit zeven pleegouders. De voltallige Pleegouderraad kan reglementair uit 9 pleegouders bestaan. Dit betekent dat er twee vacatures waren. Er is contact gezocht met een aantal kandidaten die naar aanleiding van de wervingscampagne in 2015 aangegeven hadden belangstelling te hebben voor een zetel in de Pleegouderraad. Een van deze kandidaten heeft ook daadwerkelijk zitting genomen. Bij gebrek aan meer kandidaten is besloten om, in afwachting van nieuwe vacatures, voorlopig een zetel vacant te houden.

De Pleegouderraad wordt secretarieel ondersteund door de stafmedewerker pleegzorg.

Vergaderingen Pleegouderraad

In 2016 is de Pleegouderraad zeven keer bij elkaar geweest. De vergaderingen zijn steeds voor een gedeelte bijgewoond door de adjunct directeur van Pactum; zij had pleegzorg in haar portefeuille. In november heeft de heer Rijkers, lid van de raad van toezicht van de CONRISQ groep, met aandachtsgebied cliënt- en pleegouderzaken, de vergadering voor een deel bijgewoond. Hij ontvangt tevens

alle notulen van de Pleegouderraad en woont minimaal één keer per jaar de vergadering van de Pleegouderraad bij.

Adviesvragen

In 2016 is de Pleegouderraad zeven keer bij elkaar geweest, waarvan zes keer regulier. In verband met de adviesvraag aangaande de wijziging van de organisatiestructuur heeft er in september een ingelaste vergadering plaatsgevonden. De vergaderingen van januari, maart, april en juni zijn voor een gedeelte bijgewoond door de adjunct directeur van Pactum met pleegzorg in de portefeuille. In de vergadering van juni is ook voor een gedeelte de directeur aanwezig geweest, dit in verband met zijn naderende afscheid van Pactum. Vanaf september zijn de vergaderingen, voor een gedeelte, bijgewoond door de nieuwe directeur ad interim.

De Pleegouderraad heeft in 2016 vier adviesvragen ontvangen en in behandeling genomen:

Tabel 4.4.2.2 Adviesvragen Pleegouderraad

Onderwerp	Reactie POR
Jaarplan en begroting 2016	Positief, met aandachtspunten
Aanpassing directiestructuur	Positief, met aandachtspunten
Organisatie-inrichting en krimp 2017	Positief
Voorstel veranderen betaaldata pleeggezinnen	Negatief

Op advies van de Pleegouderraad heeft Pactum het voorstel 'veranderen betaaldata pleeggezinnen' niet doorgevoerd.

Overige besproken onderwerpen

Naast de behandelde adviesvragen heeft de POR zich met onderstaande onderwerpen bezig gehouden:

- Het crisisnummer (0900 7228864) dat buiten kantoortijd kan worden gebeld, en de kosten die op het bandje vermeld worden.
- De scholing van medewerkers van Pactum met betrekking tot de beroepscode, het tuchtrecht en de richtlijnen jeugdhulp.
- De deelname aan het overleg van de LPOR, Landelijk Overleg Pleegouderraden.
- De P-toets (Pleegouder Tevredenheidstoets) die Pactum voornemens is om begin 2017 af te nemen.
- De invulling van de vacatures van de Pleegouderraad.
- Het reglement van de Pleegouderraad.
- De inhoud pleegouderdossiers, dit zal in de tweede helft van 2017 een vervolg krijgen.
- Pactum in de Cloud en welke kansen dit biedt om met pleegouders de communiceren.

De Pleegouderraad meldt in haar jaarverslag dat zij actief betrokken is geweest en op de hoogte is gehouden van de veranderingen die bij Pactum hebben plaatsgevonden in 2016.

4.4.2.3 Ondernemingsraad (OR)

Samenstelling

De Ondernemingsraad van Pactum bestond begin 2016 uit 6 leden, ondersteund door de ambtelijk secretaris. Later in het jaar vond een aantal wisselingen plaats binnen de OR en haar leden. Gwenny Ijsseldijk is eind juni 2016 gestopt met haar werkzaamheden voor de OR en heeft haar functie als voorzitter van de OR overgedragen aan Jim van Huut. Mary van der Lans is eind 2016 met pensioen gegaan en heeft daarmee haar werkzaamheden voor de OR beëindigd. Per 1 januari bestaat de OR uit 4 leden, ondersteund door de ambtelijk secretaris.

Vergaderingen Ondernemingsraad

In 2016 zijn er zes overlegvergaderingen met de directie geweest. In deze vergaderingen werden naast ontwikkelingen, de advies- en instemmingsverzoeken besproken en daarbij aandachtspunten en risico's uitgewisseld.

In 2016 is er één art. 24 vergaderingen geweest, waarbij de Raad van Bestuur aanwezig was. In een art. 24 vergadering wordt de algemene gang van zaken besproken en wordt een vooruitblik gegeven op de verwachte advies-, instemming- en informatieagenda voor de komende maanden.

2016 kenmerkte zich als een zeer turbulent jaar voor Pactum. Evenals in 2015 was overleven als jeugdzorgorganisatie de belangrijkste onderlegger en daarnaast kondigde zich een directiewisseling aan. Binnen de Ondernemingsraad hadden de ontwikkelingen tot gevolg dat veel, soms arbeidsintensieve, onderwerpen op de agenda hebben gestaan. Gecombineerd met een onderbezetting van de OR zorgde dit voor de nodige werkdruk.

Op de volgende onderwerpen is in 2016 advies c.q. instemming van de OR gevraagd:

Onderwerp	Instemming/advies	Reactie OR
Directiestructuur en directiewisseling Pactum	Advies	Positief
Organisatie-inrichting	Advies	Positief, met werkafspraken
Versnelde inzet Acezz locatie Lochem	Advies	Positief
Overname aantal medewerkers Lindenhout Deventer	Advies	Positief
Inzet Acezz Pactum breed	Advies	Positief, met werkafspraken
Integratie bedrijfsbureau Pactum-OGH	Advies	Positief, met werkafspraken
Integrale aanpak zwerfjongeren	Advies	Positief

Samenstelling OR in 2017

In 2017 bestaat de OR nog maar uit 4 leden inclusief de ambtelijk secretaris. De medezeggenschap staat hierdoor behoorlijk onder druk. De OR gaat daarom in 2017 via verschillende communicatiekanalen actief nieuwe leden werven.

5. Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Kwaliteit

Pactum sluit haar dienstverlening aan bij én beweegt mee met eisen en wensen uit de maatschappij. De ervaringen van onze cliënten en medewerkers en ketenpartners gebruiken we actief. Zo vragen we alle cliënten mee te doen met effectmeting. Ook investeren we actief in de samenwerking met ketenpartners zoals zorgaanbieders, hogescholen en universiteiten. Wij werken mee aan onderzoeken

en het opleiden en coachen van (toekomstige) professionals. Op basis van de resultaten passen we onze methoden, werkwijzen en dienstverlening aan. Hierdoor sluiten we zo goed mogelijk aan op de vraag van de cliënt en de (financiële) mogelijkheden van onze opdrachtgevers en financiers. We werken altijd volgens kwaliteitseisen die onder andere de jeugdwet ons stelt. In dit hoofdstuk gaan we op bovengenoemde nader in.

5.1.1 Kwaliteit van zorg

Om een doeltreffende, doelmatige en cliëntgerichte zorg te blijven bieden, worden de kwaliteit en effectiviteit van de zorg en de cliënttevredenheid continu gemeten en de resultaten actief gebruikt. Hierbij zien wij een continue professionalisering en het optimaal faciliteren van de medewerkers als belangrijke voorwaarden.

Een kwaliteitsslag maken met bureau Acezz International

In september 2016 ging extern bureau Acezz International van start bij Pactum. Het bureau onderzoekt processen binnen Pactum en doet verbetervoorstellen. Met Acezz proberen we om het primaire proces efficiënter en effectiever vorm te geven en een kwaliteitsslag te maken. Wij zijn hier mee begonnen op onze locatie in Lochem en op het bedrijfsbureau. De verwachtingen zijn heel positief en op het gebied van kwaliteit gaat er veel verbetering plaatsvinden. Belangrijk speerpunt is dat we onze locatie Lochem veel meer in willen gaan zetten als behandelcentrum, dit gebeurt nu te weinig. Ook gaan we het onderwijsprogramma uitbreiden zodat we een bredere doelgroep kunnen bedienen.

Binnen het bedrijfsbureau gaan we tevens processen verbeteren. De bedrijfsvoering, die steeds belangrijker wordt en aandacht van medewerkers in het primaire proces vraagt, moet zo eenvoudig mogelijk gefaciliteerd worden. Met maatwerkpakketten gaan we de administratieve druk bij medewerkers in het primaire proces verlagen.

Samenvoegen staffuncties in afdeling Kwaliteit & Innovatie (K&I)

De (verspreide) staffuncties zijn eind 2016 samengebracht in de afdeling Kwaliteit & Innovatie. Hiermee bevorderen we de samenhang en synergie binnen de staffuncties. De afdeling K&I krijgt een verbindende rol in de nieuwe organisatie-inrichting. De afdeling gaat bijdragen aan zorginhoudelijke innovatie, kwaliteitsbehoud en ontwikkeling, professionalisering, deskundigheidsbevordering en veiligheid.

K&I gaat nauw samenwerken met de nieuw op te zetten afdeling Zorg Verkoop & Marketing. Eind 2016 zijn we gestart met de voorbereidingen voor de inrichting van de afdeling Zorg Verkoop & Marketing in 2017. De centrale verantwoordelijkheid voor de financiële, technische en juridische bewaking van alle verkoop, contract- en marketing ligt bij de afdeling Zorg Verkoop en Marketing, onder leiding van de manager Zorg Verkoop & Marketing.

Integratie stafafdelingen met Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH)

In 2016 is gestart met het verkennen en vormgeven van de integratie van diverse stafafdelingen van OGH en Pactum. Dit geeft kwaliteit- en efficiencywinst, nu beide organisaties na de krimp met een lage overhead veel werk moeten verrichten. Het legt een stevige bodem op gezamenlijk ondernemen in de (naaste) toekomst. Wat gelet op de overlap van contractpartners (50%), een nog grotere regionale overlapping, en de complementaire productportfolio's, goede kansen voor een sterke marktpositionering geeft.

Het betreft de volgende stafafdelingen:

- ICT
- Informatie en zorgadministratie
- Personeels- en salarisadministratie
- Vastgoed (wordt nog nader onderzocht)
- Controlling (wordt nog nader onderzocht)

De koers van integratie ligt op uiterlijk 1-7-2017. HRM-processen worden versneld ingevoerd.

5.1.1.1 Algemeen kwaliteitsbeleid

Kennisontwikkeling, (wetenschappelijk) onderzoek en academisering bundelt Pactum met haar zusterstichtingen in CONRISQ KEI. Meer informatie over CONRISQ KEI is te vinden in bijlage II.

HKZ

Pactum heeft na de hercertificering in juni 2016 opnieuw laten zien nog steeds te voldoen aan de normen zoals deze gesteld zijn in het HKZ-certificatieschema Jeugdzorg 2010. Daarmee is Pactum tot september 2018 HKZ-gecertificeerd. Daarna zal er overgegaan moeten worden naar ISO-9001/2015.

De externe audits worden uitgevoerd door Lloyds. Er waren drie minors in de externe audit van 2016:

1- Monitoren van effectiviteit en doeltreffendheid van de uitkomsten uit de directiebeoordeling van de verschillende systemen, 2- toedienen, registreren en opslaan van medicatie(gegevens) volgens het medicatiebeleid en 3- risico-inventarisatie op individueel cliëntniveau. Middels een plan van aanpak zijn alle drie de punten binnen de gestelde termijn opgepakt, gecontroleerd door Lloyds en voldoende bevonden. Tijdens de opvolgaudit in juni 2017 worden deze drie maatregelen opnieuw door Lloyd's bekeken en getoetst.

Ten behoeve van de kwaliteitszorg hanteert Pactum tevens interne audits.

In 2016 hebben er twee interne audits plaatsgevonden. Deze hadden als hoofdthema seksueel grensoverschrijdend gedrag (februari 2016) en professionalisering (oktober 2016). De verbeterpunten die uit deze audits kwamen zijn in het MT besproken en door de betreffende aandachtsfunctionarissen opgepakt. In 2017 wordt door middel van een opvolgaudit bekeken of de punten zijn opgelost dan wel opgepakt.

De jaarlijkse systeem- of directiebeoordeling is uitgevoerd medio 2016. We voldoen aan de kwaliteitseisen. De samenhang van de uitkomsten van alle instrumenten voor kwaliteit en veiligheid zijn samengebracht en geanalyseerd. Op basis daarvan zijn maatregelen getroffen en opgenomen in de verbeterkalender. Er is voor gekozen om voortaan de directiebeoordeling jaarlijks na afsluiting van het kalenderjaar te houden.

Door middel van de 'verbeterkalender' worden alle verbeteracties die voortkomen uit de audits, maar ook vanuit andere kwaliteitsmetingen, bijgehouden. Daarmee is inzichtelijk wie verantwoordelijk is voor een actie, met welke deadline, en welke punten nog openstaan. De voortgang wordt maandelijks in het MT besproken. Hierdoor is beter geborgd dat de Plan-Do-Check-Act cyclus ook werkelijk doorlopen wordt.

Veiligheid

Elke dag hebben we te maken met (kwetsbare) jongeren en hun ouders/gezinnen. De jongeren ondersteunen wij bij hun ontwikkeling op onder andere persoonlijk, seksueel en/of relationeel vlak. Daarnaast hebben wij soms te maken met ouders die het niet eens zijn met de jeugdzorg of die zich onmachtig voelen. Hierbij is het belangrijk om te zorgen voor een veilige omgeving voor zowel de jongeren als medewerkers. Veiligheid is in 2016 wederom een belangrijk aandachtspunt.

Vanuit een inspectiebezoek aan de residentie binnen Pactum eind 2015 is het onderwerp 'seksueel grensoverschrijdend gedrag' uitgebreid aan de orde geweest in 2016. Het doel van het onderzoek was om te bepalen in hoeverre Pactum adequaat handelt om seksueel grensoverschrijdend gedrag bij jongeren te voorkomen. Het eindoordeel van de Inspectie was dat Pactum nog enige verbetermaatregelen moest doorvoeren om seksueel grensoverschrijdend gedrag bij jongeren te voorkomen. Er is vervolgens een verbeterplan opgesteld en verbeteracties zijn uitgevoerd. Na een herhaalbezoek van de Inspectie voldeed Pactum aan de gestelde eisen.

Informatiebeveiliging

Op 1 januari 2016 is de meldplicht datalekken ingegaan. Dit was aanleiding om bij iedere stichting van de CONRISQ Groep een nulmeting te doen door een externe organisatie met als kader de NEN 7510. Langs deze lat zijn alle aspecten omtrent informatiebeveiliging gelegd. Pactum wil op 1 juli 2017 klaar zijn voor de certificering van de NEN 7510, maar kiest voor een aansluiting bij de cyclus van het HKZ-certificaat. Daardoor zal in juni 2018 voor het eerst de externe audit op NEN 7510 uitgevoerd worden.

Er is een informatiebeveiligingsfunctionaris aangesteld om de coördinatie van alle activiteiten rondom het (continue) verbeterproces van informatiebeveiliging binnen Pactum op zich te nemen.

Incidenten

Er is sterk ingezet op het ondersteunen van de werkvloer op het gebied van veiligheid en het melden van incidenten. Op locatie zijn bij de teams behoeften getoetst en daar zijn acties op ondernomen. Er wordt meer gedaan om van incidenten te leren. Zowel door de individuele medewerkers als door het team. Middels een analyse en verslag daarvan worden tendensen en verbeteracties vastgelegd en opgevolgd.

Prospectieve Risico analyse

Er zijn in 2015 zeven medewerkers opgeleid in het afnemen van een Prospectieve Risico Inventarisatie (PRI). Er is een implementatieplan gemaakt. In 2016 zijn drie PRI's afgenomen met de volgende onderwerpen: betalingsprocedure pleegzorgvergoeding, contractbeheer en medicijnverstrekking. Verbeteracties zijn uitgezet en in de verbeterkalender opgenomen.

5.1.1.2 Prestatie indicatoren

In 2016 waren er bij Pactum in totaal 1.734 unieke hulpverleningstrajecten. Om zicht en grip te houden op de kwaliteit van de ondersteuning maakt Pactum onder andere gebruik van informatie die systematisch bij ouders en jongeren wordt verzameld.

In 2016 zijn er in totaal 3.599 vragenlijsten ingevuld door ouders, jongeren, leerkrachten, pleegouders en hulpverleners. Hiervan vallen 2.840 onder de standaard set van vragenlijsten binnen Pactum.

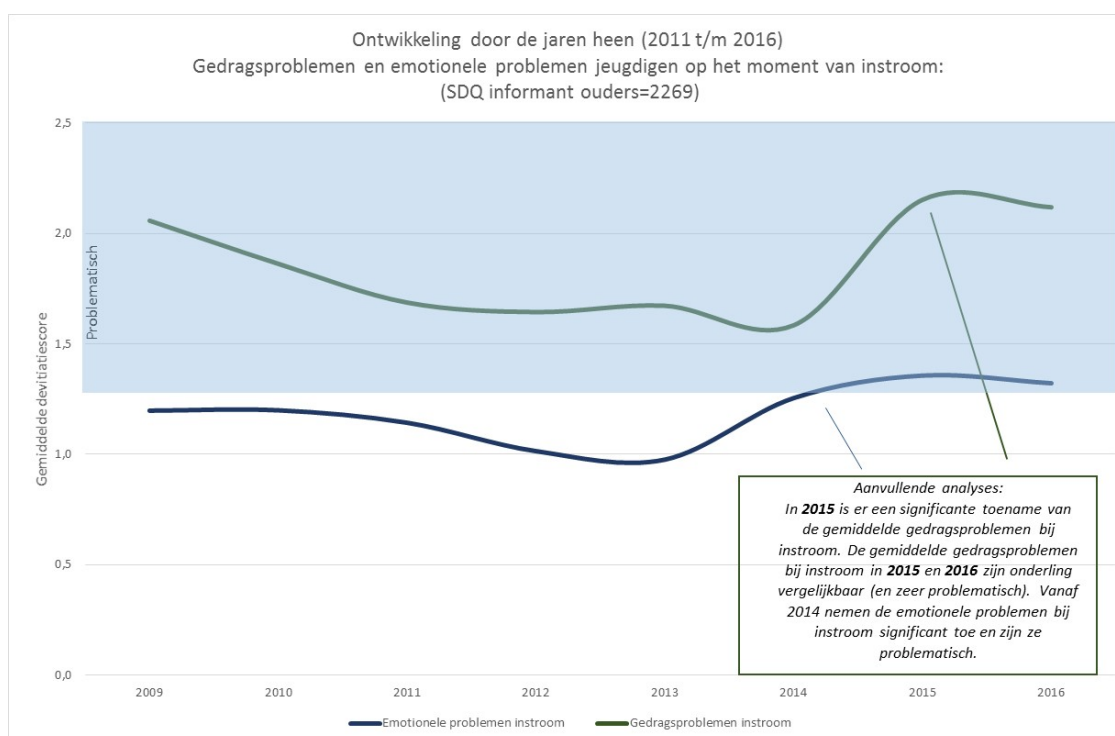
Met de standaard set vragenlijsten krijgen we inzicht in de gedragsproblemen van kinderen en jongeren in de eigen kracht, ofwel de empowerment van jongeren en ouders, en in de tevredenheid van jongeren en ouders over de geboden hulp. Van de standaard set vragenlijsten is 47% bij instroom ingevuld en is 53% gedurende het hulpverleningstraject of bij uitstroom ingevuld.

Naast deze standaardlijsten zijn er 423 Risico-inventarisatievragenlijsten (Ris-L) ingevuld door hulpverleners, 165 Gezinsklimaschalen door pleegouders en 171 andere vragenlijsten die in het hulpverlenend handelen worden benut.

Uit de 295 ingevulde Exitvragenlijsten blijkt dat zowel jongeren als (pleeg)ouders tevreden zijn over de ondersteuning van Pactum. Jongeren geven Pactum een rapportcijfer van 7,7 en (pleeg)ouders geven een 7,9. Van de 847 cliëntdoelen die zijn geëvalueerd, is 85% deels of geheel bereikt.

In perspectief

De doelgroep van Pactum is vanaf het transitiejaar 2015 zwaarder geworden. Met name op het gebied van gedragsproblemen en (in mindere mate) emotionele problemen van de ingestroomde jeugdigen. Gedragsproblemen van jeugdigen blijken bovendien gepaard te gaan met een gebrek aan empowerment bij ouders.



Ondanks de toename van problematiek bij de instroom, hebben de kinderen en jongeren die door de jaren heen uitstromen gemiddeld genomen geen gedragsproblemen meer. Tevens is de eigen kracht van ouders tijdens de hulpverleningsperiode bij Pactum toegenomen.

5.1.1.3 Onderzoek & Innovatie (O&I)

Praktijkrelevant

De kop en staart van O&I-projecten liggen altijd in de jeugd- en opvoedhulppraktijk van Pactum. We gaan aan de slag met vragen ('de kop') die zijn afgeleid van de behoeften van Pactum medewerkers om zicht en grip te blijven houden op een effectieve, doelmatige jeugd- en opvoedhulp met tevreden klanten. Een project is geslaagd als Pactum medewerkers op verschillende organisatieniveaus (operationeel, tactisch, strategisch) de uiteindelijke projectresultaten kunnen integreren in hun professionele handelen ('de staart') en zo bijdragen aan de kwaliteit van de jeugd- en opvoedhulp die we bieden: 'zorgen dat het werkt!' (professionaliseren). Een project is bovendien geslaagd als we voor anderen (gezinnen, pleeggezinnen, collega-instellingen, overheden, e.d.) zichtbaar maken en verantwoorden wat we binnen Pactum doen en wat het resultaat is: 'laten zien hoe we werken!' (profilieren).

Verbinden praktijk en wetenschap

O&I-projecten kenmerken zich door een integrale aanpak. Een goede kop-staartverbinding lukt beter als we praktijk en wetenschap bij elkaar brengen. Dit betekent benutten van de brede en gevarieerde expertise van zowel de Pactum medewerkers als van de vele wetenschappers waarmee we samenwerken. Zo zorgen we ervoor dat O&I-projecten niet alleen praktijkrelevant zijn, maar ook voldoen aan wetenschappelijke criteria en verrijkt worden door wederzijdse kennisoverdracht: 'praktijk en wetenschap leren van elkaar!'. Voor een integrale aanpak gebruiken we uiteenlopende empirische methoden en technieken (kwalitatief, kwantitatief en participatief) en combineren we verschillende theoretische perspectieven (uit bijv. pedagogiek, psychologie en sociologie) met praktische inzichten (van hulpverleners, gedragswetenschappers, interne opleiders, beleidsmedewerkers en managers). We zorgen ervoor dat Pactum medewerkers en onderzoekers kennis en kunde uitwisselen: van ontwikkeling tot uiteindelijke borging van een project. Zie tabel 3.2.3.3. voor samenwerkingsverbanden en partners.

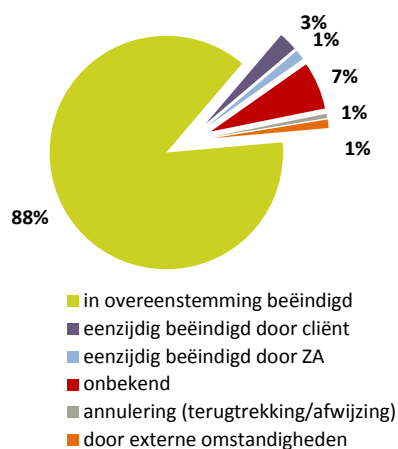
In 2016 liepen de volgende onderzoeken en projecten bij Pactum:

- Empowerment van ouders als opvoeder
- Ontwikkeling Pactum-model (Do id!, *Doorgaande ontwikkeling integraal denkmodel*)
- Effecten in Beeld
- Alliantie binnen de ambulante gezinsbegeleiding (*Goede alliantie, effectievere jeugdzorg?*)
- Ambulante Spoedhulp kwaliteitstoetsing
- Onderzoek door studenten

Uitgebreide informatie over deze onderzoeken en gerelateerde wetenschappelijke publicaties zijn beschikbaar op onze website www.pactum.org.

Merendeel van de trajecten in overeenstemming afgesloten

Voor de indicator reden beëindiging zorg zien we dat het grootste gedeelte van de afgesloten trajecten (88%) in overeenstemming is beëindigd.



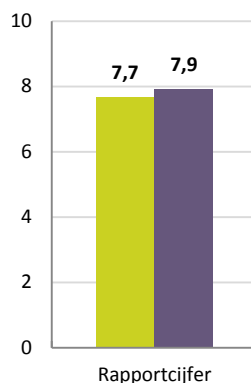
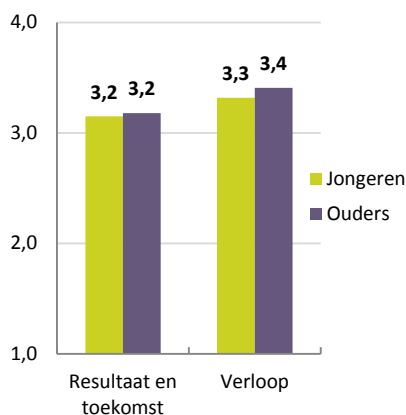
Jongeren geven Pactum een 7,7; (pleeg)ouders geven een 7,9

Uit de 295 ingevulde Exitvragenlijsten blijkt dat zowel jongeren als (pleeg)ouders tevreden zijn over de ondersteuning van Pactum. Voor wat betreft de tevredenheid maken we allereerst een onderscheid tussen tevredenheid over het resultaat/toekomst van de ondersteuning en over het verloop.

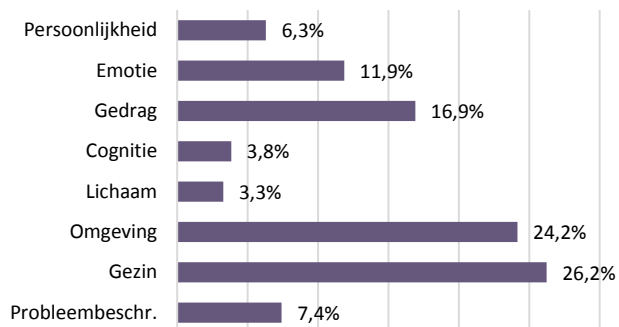
Bij resultaat/toekomst van de ondersteuning van Pactum hebben jongeren en (pleeg)ouders antwoord gegeven op stellingen zoals 'Ik heb voldoende geleerd om na de hulp zelf verder te gaan' en 'Ik heb door de hulp van Pactum meer vertrouwen in de toekomst'. Op een schaal van 1 (helemaal niet mee eens) t/m 4 (helemaal mee eens) scoren jongeren gemiddeld een 3,2 en (pleeg)ouders gemiddeld een 3,2 op resultaat/toekomst.

Bij Verloop ging het om stellingen zoals 'De hulp van Pactum is goed verlopen' en 'Pactum besliste met mij, in plaats van over mij'. De gemiddelde score van jongeren bedraagt voor verloop 3,3. (Pleeg)ouders scoren gemiddeld met 3,4 gemiddeld iets hoger.

Daarnaast hebben jongeren en (pleeg)ouders een rapportcijfer gegeven voor hun algehele tevredenheid over Pactum. Jongeren gaven een gemiddeld rapportcijfer van 7,7 en (pleeg)ouders zijn nog tevredener, ze geven gemiddeld een 7,9.

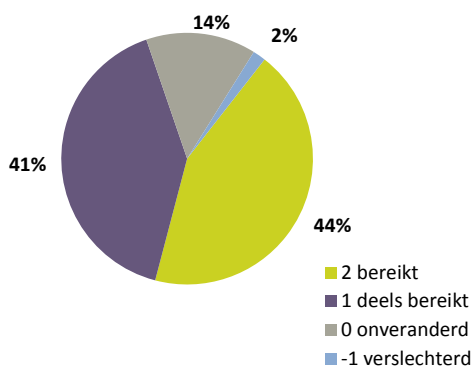


Het totaal aantal gestelde en geregistreerde doelen bij afgesloten trajecten in 2016 was 1.982 bij 373 unieke cliënttrajecten (bron; Care4), dat wil zeggen gemiddeld 5 doelen per traject. De verdeling over de domeinen is als volgt:



Bij 204 (54,7%) trajecten zijn doelen geregistreerd én geëvalueerd (er is bij één of meerdere gestelde doelen een doelrealisatiescore toegekend).

De 847 geëvalueerde doelen zijn door 1.562 informanten beoordeeld; hieronder de verdeling van de scores. 85% van deze doelen is door hulpverleners en het cliëntsysteem beoordeeld als deels (45%) of geheel (44%) bereikt.



5.1.1.4 Ontwikkeling inhoudelijke hulpverlening

Pactum werkt structureel aan haar hulpverlening om deze zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de wensen en eisen van cliënten en maatschappij. Ook in 2016 kwamen wij voor de uitdaging te staan: het behouden van onze kwaliteit van hulpverlening met een extra bezuiniging in het kader van de transitie en transformatie. Met dit op de achtergrond staat hieronder een aantal producten die in 2016 nieuw, of verder is ontwikkeld.

Observatiediagnostiegroep de Vlindertuin

Eind 2015 opende Pactum de observatiediagnostiek groep de Vlindertuin voor kinderen van 2 tot 6 jaar. Met 'de Vlindertuin' biedt Pactum observatie en diagnostiek aan kinderen, hun ouders en school. Bij deze kinderen verloopt de lichamelijke, cognitieve en/of sociaal-emotionele ontwikkeling anders dan verwacht. Pactum adviseert ouders en school over de ontwikkeling van het kind. Denk hierbij aan inzet van de juiste hulpverlening of een passend (vervolg)traject bij keuze van de school.

In Harderwijk heeft Pactum, naast de Vlindertuin, ook een dagbehandeling voor kinderen van 2,5 tot 7 jaar. Het verschil tussen de dagbehandeling en de Vlindertuin is dat kinderen van de Vlindertuin maar twee dagdelen op de groep komen en daarnaast naar hun school of peuterspeelzaal blijven gaan. De observaties vinden ook thuis, op school of bij de peuterspeelzaal plaats. De trajecten zijn korter, in principe is het mogelijk om na drie maanden tot een passend advies te komen. Door preventief een korte intensieve periode van observatie en diagnostiek in te zetten, kan worden voorkomen dat kinderen op het reguliere onderwijs vastlopen.

Samen met ouders en school bekijkt Pactum welke handvatten er aangereikt kunnen worden om het kind verder te helpen in de ontwikkeling. Op deze manier worden de krachten van school, ouders en de professionals gebundeld.

Volledig aanbod in Deventer

Pactum biedt in de regio IJsselland+ een integraal aanbod voor (gezinnen met) kinderen/jongeren tussen 0 en 18 jaar (uitloop tot 27 jr).

Per 1 juli 2016 heeft Lindenhout de uitvoerende activiteiten in Deventer aan Pactum overgedragen (dagbehandeling jonge kind en naschoolse dagbehandeling).

Hiermee biedt Pactum in deze regio een volledig aanbod van hulpvormen in de verschillende leeftijdgebieden.

Nieuwe programma's (complexe) echtscheidingsproblematiek

Pactum heeft verschillende modules die gericht zijn op echtscheidingsproblematiek. Voorbeelden zijn omgangsbemiddeling- begeleiding en Kindvriendelijk Scheiden. Bemiddeling en begeleiding kan vrijwillig plaatsvinden of via verwijzing door de kinderrechter met een omgangsbeschikking. Het vroegtijdig inzetten van modules kan vaak uithuisplaatsing of de gang naar de kinderrechter voorkomen.

Pactum geeft voortdurend vorm aan de ontwikkeling en uitvoering van de programma's, van licht tot zwaar van enkelvoudig tot complex. Naast de bestaande programma's, zijn in samenwerking met andere organisaties twee nieuwe initiatieven ontwikkeld: 'IJS het brugproject' en 'Triple P Family Transitions'. Deze programma's draaien in de regio IJsselland.

- IJS het brugproject (Jij en Scheiden) in samenwerking met de Kern, Mindfit, Lindenhout

Dit is een preventieve training voor kind & ouders, na een echtscheiding. Doel van de training is dat een kind zich zo goed mogelijk kan blijven ontwikkelen, ondanks het meemaken van deze ingrijpende gebeurtenis.

- Triple P Family Transitions: in samenwerking met Lindenhout en de Kern Family Transitions is een uitbreiding van het kernprogramma Triple P (positief opvoeden) en is bedoeld voor vaders en moeders die (recent) zijn gescheiden en problemen ondervinden als gevolg van deze scheiding. Het is een groepsprogramma maar kan ook individueel worden aangeboden.

Respijtzorg, weekend- en vakantie-opvang in samenwerking met LVB

In de regio IJsselland wordt samen met Ambiq (LVB) vorm gegeven aan Respijtzorg. Dit is bedoeld voor ouders die zelf voor hun kind zorgen, en daarbij af en toe ontlast moeten worden. Zorgen voor een kind met een beperking/ ontwikkelingsachterstand of gedragsproblemen vraagt veel van ouders. Het is belangrijk dat zij ook tijd kunt vinden voor zichzelf en de andere gezinsleden, terwijl zij weten dat hun kind in goede handen is. Dat kan met weekend- en vakantieopvang.

Ambiq en Pactum bieden deze opvang voor een dag in het weekend, het hele weekend of voor een langere tijd in vakantieperiodes. Opvang vindt op regelmatige basis plaats, bijvoorbeeld één keer in de veertien dagen. Zo raakt het kind of de jongere gewend aan de vaste groep waarin hij/zij wordt opgevangen.

Inzet ervaringsdeskundigen regio Midden IJssel / Oost-Veluwe

In 2016 is een pilot gestart waarin verschillende jeugdzorgorganisaties samenwerken. De pilot richt zich op de vraag wat er aan alternatieve begeleiding (methodiek) nodig is om te voorkomen dat zorgmijders geen hulp meer aanvaarden na hun 18e jaar. Het draagt bij aan de intersectorale samenwerking en ondersteunt zodoende het transformatieproces jeugdhulp. Er is sprake van cliëntparticipatie doordat vanaf de start van het project ervaringsdeskundige jongeren worden betrokken.

Jongeren kiezen vanuit de residentie vaak om zelf hun weg te gaan. Ze zijn ook hulpverleningsmoe. Ondanks dat ze een plan hebben voor de toekomst gebeurt het nog (te) vaak dat ze denken dit helemaal zelf te kunnen redden. Pactum biedt, vanuit deze pilot, in de regio Midden-IJssel / Oost-Veluwe een aanbod waarbij we specifiek gebruikmaken van een team jongeren die ervaringsdeskundige zijn. Zij gaan individueel met uitstromende jongeren aan de slag om hen te ondersteunen richting zelfstandig wonen.

De jongeren zijn geen hulpverlener. Het is bedoeld om, naast de hulpverlening die de jongeren krijgen, praktisch mee te denken in de stappen die nodig zijn richting zelfstandig wonen. Ook wordt er groepsvoorlichting gegeven. De pilot loopt in 2017 nog door.

Adoptiehulpverlening

Pactum heeft een jarenlange expertise opgebouwd in de hulpverlening aan adoptiegezinnen. In 2016 is Pactum tevens gestart met het aanbieden van cursussen voor adoptieouders. De cursus helpt ouders met adoptiekinderen in de leeftijd van 10-16 jaar hun positie als opvoeder te verstevigen. Het verbetert de communicatie met hun puber en verlaagt de drempel voor het inschakelen van adoptiespecifieke begeleiding.

Opvang en begeleiding Alleenstaande Minderjarige Vreemdelingen

Nidos heeft een meerjarig contract gesloten met Pactum voor de opvang en begeleiding van Alleenstaande Minderjarige Vreemdelingen. De werkzaamheden worden uitgevoerd in de daarvoor eind 2015 nieuw opgerichte stichting Pact18. Aan de jongeren met een verblijfsstatus biedt Pact18 de begeleiding die zij nodig hebben om in Nederland een leven op te bouwen.

Begin januari 2016 werden de eerste jongeren verwelkomd. Inmiddels heeft Pact18 locaties in Zutphen, Arnhem, Deventer, Apeldoorn en Winterswijk.

Pact18 maakt gebruik van Kleine Woon Eenheden (KWE) en de Kleine Woon Groep (KWG). In de KWE wonen jongeren van verschillende nationaliteiten, onder begeleiding van een mentor. De KWG is bedoeld voor kinderen die de zelfredzaamheid missen om in een KWE te wonen en voor kinderen die in gezinsverband willen samenleven, bijvoorbeeld broertjes en zusjes.

Pactum verricht vanuit de overhead werkzaamheden voor Pact18.

Integrale Aanpak Zwerfjongeren (IAZ)

In Arnhem geeft Pactum samen met Lindenhout en RIBW Arnhem Veluwe Vallei vorm aan de Integrale aanpak Zwerfjongeren. De gemeente Arnhem is opdrachtgever en financier van het project. Per 1 januari 2017 heeft Pactum het project IAZ, in goed overleg met alle betrokken partijen, overgenomen. De doelgroep van project Integrale Aanpak Zwerfjongeren heeft zeer specialistische jeugdhulp nodig en past daarmee goed in de portefeuille van Pactum.

Met de overname is de insteek dat de kwaliteit van de trajectbegeleiding binnen de Integrale Aanpak Zwerfjongeren stijgt en dat het de doorstroom voor cliënten bevordert. Samen versterken we de integrale aanpak verder door verbetering van screening, resultaatafspraken, dagactivering, deconcentratie van de nachtopvang en maatwerkafspraken met gemeente.

5.1.2 Klachten

5.1.2.1 Proces en betrokkenen

Ouders, jongeren en kinderen die een beroep op ons doen hebben rechten en plichten. Bij de start van de hulp krijgen ouders de welkomstbrochure Kom verder uitgereikt. Daarin staat alle praktische informatie over de hulp die zij krijgen. Ouders vinden in de welkomstbrochure bovendien informatie over de klachtroute, waarover de directe begeleider van Pactum hen ook informeert. De informatie is tevens beschikbaar via de website.

De mogelijkheid om een klacht in te dienen is onder meer ingesteld met het doel de positie van de jeugdigen en de gezinnen waarin zij opgroeien te versterken en daarmee bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering in de jeugdhulpverlening. Een adequate behandeling van klachten draagt daar wezenlijk aan bij. Pactum streeft er naar om ongenoegen en (bijna) klachten in een vroegtijdig stadium met de betrokken hulpverlener en waar nodig diens leidinggevende op te lossen.

Onafhankelijke klachtencommissie

De Gezamenlijke Klachtencommissie (GKC) van Entréa, Lindenhout en Pactum ontleent haar basis aan de Jeugdwet. De GKC is bevoegd klachten die bij voornoemde instellingen zijn ingediend in behandeling te nemen. De Klachtencommissie is verantwoordelijk voor een onpartijdige, deskundige en zorgvuldige klachtenbehandeling. Zij spreekt een oordeel uit over de (on)gegrondheid van een klacht en brengt daarbij eventuele aanbevelingen uit, een en ander conform de Jeugdwet. De commissie is samengesteld uit externe (onafhankelijke) leden uit verschillende disciplines.

De Klachtencommissie verricht haar werkzaamheden volgens een door de aangesloten instellingen in overleg met de Klachtencommissie opgestelde klachtenregeling. Zij voldoet ruimschoots aan de eisen die de per 1 januari 2015 ingevoerde Jeugdwet stelt aan de behandeling van klachten.

De GKC bestond tot 1 mei 2016 uit acht (externe) leden. In verband met de beëindiging van de zittingstermijn van de voorzitter is per 1 mei 2016 de plaatsvervangend voorzitter benoemd tot voorzitter. De vacature voor een plaatsvervangend voorzitter is vacant. Drie van de leden van de GKC zijn benoemd op voordracht van de Cliëntenraad.

Per 1 januari 2016 is de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) in werking getreden. Deze wet is voornamelijk niet van toepassing op de jeugdhulpverlening in het kader van de Jeugdwet. Echter, in de toelichting van de wet geeft de minister van VWS aan dat het wetsvoorstel om de Jeugdwet onder de werkingssfeer van de Wkkgz te brengen in de maak is. De Wkkgz stelt het hebben van een onafhankelijke Klachtencommissie niet langer verplicht. Wat hiervan de consequenties zijn voor de GKC zal op termijn duidelijk worden.

Inhoud van de klachten

In 2016 zijn vier klachtmeldingen over Pactum ontvangen. Twee klachten zijn succesvol bemiddeld. In een derde klachtmelding was het bemiddelingstraject op 31 december 2016 nog niet afgerond. Eén klacht is ter zitting behandeld.

Klacht:

De klacht bestond uit twee deelklachten.

- 1: De pleegouders wensen op geen enkele manier samen te werken met jeugdzorg, pleegzorg, weekend/vakantiegezin of anderen. De pleegouders wensen niet met klager in gesprek te gaan. Ook mag klager niet aanwezig zijn bij pleegzorgevaluaties.
- 2: De pleegzorgwerker is veel afwezig. Dit leidt tot belemmeringen in de uitvoering van de gemaakte afspraken.

De GKC heeft beide klachtonderdelen ongegrond verklaard. Wel ziet de commissie aanleiding om tot twee aanbevelingen te komen.

Aanbeveling:

- 1: De GKC adviseert de directie van Pactum om na een (langdurige) periode waarin er geen dan wel zeer beperkt contact is geweest tussen een kind en (een) ouder(s), nadrukkelijk te werken aan contactherstel.
- 2: De Klachtencommissie beveelt de directie van Pactum aan om zich ervan te vergewissen dat cliënten van meet af aan goed worden geïnformeerd over afwezigheid van medewerkers en adequaat worden doorverwezen naar een vervanger.

Reactie Pactum:

De directie onderschrijft het oordeel van de commissie. Zij neemt de eerste aanbeveling over. Met betrekking tot de tweede aanbeveling beschrijft de directie het huidige beleid en meldt deze te zullen continueren.

Onafhankelijke vertrouwenspersoon

In 2016 hebben 44 cliënten contact gehad met een vertrouwenspersoon waarvan 41 nieuwe cliënten. Ten opzichte van 2015 (9 cliënten) is dit een behoorlijke stijging. De grootste groep bestond uit de jeugdigen zelf. Dit is te verklaren door de regelmatige bezoeken van de vertrouwenspersoon aan de locaties van Pactum. In 2016 zijn in totaal 8 vragen, 10 problemen en 61 klachten geuit. De vragen bestonden met name uit vragen over wetgeving. Van de 10 problemen die geuit zijn bestond het grootste gedeelte uit problemen met de woonsituatie/ groep/ groepsgenoten.

De top 3 van geuite klachten:

1. Bejegening
2. Gebrekkige informatie
3. Uitvoering Jeugdhulp

Alle vragen die binnen zijn gekomen bij de vertrouwenspersoon zijn naar tevredenheid beantwoord. Van de problemen die geuit zijn is er bij één probleem ondersteuning geboden in de vorm van een gesprek met de medewerker. Bij de andere problemen was het niet nodig verdere ondersteuning te bieden. Van de 61 klachten zijn er bij 46 klachten acties uitgezet in de vorm van een gesprek met de leidinggevende, de medewerker, een schriftelijke afdoening, of zijn behandeld door de klachtencommissie. De meeste klachten zijn naar tevredenheid opgelost. Voor cliënten is het vaak al prettig dat hun klachten door de medewerker en/of leidinggevende serieus genomen wordt.

5.1.3 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk

“Transformatie vraagt leiderschap”. We zoeken naar leiders in plaats van managers. Mensen die in positie zijn gebracht om veranderingen te leiden, bewust van hun rol en wat er van hen gevraagd wordt. Leiders die de medewerkers de ruimte geven hun eigenaarschap en eigen leiderschap vorm te geven en de medewerkers te faciliteren om zelf verantwoordelijkheid te nemen, voor de kwaliteit van de hulpverlening en hun zelfzorg.

Nieuwe organisatie-inrichting

Met de implementatie van de nieuwe organisatie-inrichting per 1-1-2017 wil Pactum een kwaliteitsslag maken en de verdere professionalisering van medewerkers ondersteunen. Er is opnieuw bekeken op welke wijze taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en relaties worden (her)verdeeld en vastgelegd. De wijziging in organisatiestructuur heeft direct invloed/effect op processen, medewerkers, inhoud, cultuur, managementstijl en communicatie. Dit vraagt van medewerkers leiderschap en ambassadeurschap om Pactum en haar meerwaarde extern te positioneren en om intern de cultuur verder te transformeren, zodat “gedeeld leiderschap” optimaal tot zijn recht komt.

Gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap vraagt van medewerkers klantgericht werken en denken en hoe je jezelf gezond en inzetbaar houdt, hoe je als professional je professionaliteit optimaal inzet en communiceert over de noodzakelijke voorwaarden daarbij. Om als medewerker eigen leider te zijn, is het noodzakelijk dat de voorwaarden op orde zijn. Er is een specialistische deskundige aangetrokken die de teams gaat ondersteunen om vanuit het organisatiekader binnen het eigen team rollen en taken te verdelen.

Van managers vraagt dit met name iets in de verdeling van managementtaken en functioneren. Om de huidige managers te ondersteunen bij de invulling van de nieuwe functie is in 2016 gestart met een ontwikkelassessment en ontwikkelplan.

Personele bezuinigingen

Met ingang van 10 oktober 2016 werden 16 medewerkers boventallig verklaard, als gevolg van de nieuwe organisatiestructuur en de krimp van de overhead van 25% naar 22%. De daling van het overheadpercentage is verspreid over de

functiegroepen: directie, management, decentrale secretariële en behandelondersteunende functies, telefoniste/receptioniste, gastvrouwen, coördinator zorgboeren, teamcoach en trainer/coach.

Voor 31 december 2016 was er voor elke boventallige medewerker een oplossing op maat:

- de boventalligheid van één medewerker is opgeheven in verband met een bijstelling op het formatieplaatsenplan 2017 voor telefonie, van 1,99 FTE naar 2,29 FTE.
- de boventalligheid van één medewerker is opgeheven door het vertrek van een vrijwillige plaatsmaker;
- twee medewerkers zijn herplaatst in een andere functie binnen Pactum;
- met 12 medewerkers hebben we de arbeidsovereenkomst beëindigd met wederzijds goedvinden.

Arbeidsomstandigheden

Om goede specialistische jeugdhulp te kunnen verlenen is veiligheid van jeugdigen en medewerkers van groot belang. Veiligheid heeft op iedere locatie de specifieke aandacht die het behoeft. Naast de algemene richtlijnen en protocollen is het preventieteam van de locatie alert op de veiligheid van alledag.

Het plan van aanpak dat is opgesteld naar aanleiding van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), is uitgevoerd in 2012-2013. Jaarlijks wordt de RI&E intern getoetst door het preventieteam en worden waar nodig verbeteracties ondernomen. Ook op nieuwe locaties wordt een interne RI&E uitgevoerd en jaarlijks gecheckt. In 2017 zal opnieuw een externe RI&E worden uitgevoerd.

Met het oog op de gezondheid van de werknemers zijn de werkplekken bij Pactum minimal ingericht volgens de daarvoor geldende normen, vaak beter dan de normen vragen. Denk hierbij aan meubilair, apparatuur en klimaat. Indien wenselijk wordt een werkplek voorzien van persoonlijke aanpassingen.

Invoering generieke functieboek

De invoering van het generieke functieboek conform CAO Jeugdzorg kent diverse koerswijzigingen en wijzigingen binnen de organisatie gedurende het proces. Mede hierdoor en door de vervuilde historie, verschillende toepassing binnen de regio's, de keuzes t.a.v. voorlichting aan medewerkers en de snelheid waarmee het traject tot afronding diende te komen, is een aantal stappen in het proces versneld of overgeslagen. Eind september 2016 heeft Pactum besloten om de invoering van het generieke functieboek on hold te zetten. Dit was nodig omdat er verschillende interpretaties ontstonden in de beoordeling van diverse functies. Nadat het project invoering generieke functieboek "on hold" is gezet heeft Pactum de Human Capital Group (HCG) benaderd om ons verder te ondersteunen bij de invoering van het generieke functieboek. Op advies van HCG realiseren we een technische omzetting: een vertaalslag van het oude functieboek naar het nieuwe functieboek uit de CAO. Eerder ontstane scheefgroei lossen we hiermee niet op, maar vanaf de invoering van het nieuwe functieboek voorkomen we dat er nieuwe scheefgroei ontstaat. In maart 2017 vinden de voorlichtingsbijeenkomsten plaats en voor 1 mei 2017 is het generieke functieboek ingevoerd.

Ontwikkeling management en stuurinformatie

In het laatste kwartaal van 2016 hebben de afdelingen P&O en Financiën o.l.v. een specialist een "management tool" ontwikkeld. Met deze tool krijgt Pactum goed inzicht in, en grip op formatie en bezettingscijfers (FTE, percentage ziekteverzuim, verlof e.d.). Daarnaast geeft de "tool" inzicht in de flexibilisering van de

inzetbaarheid van medewerkers waardoor we meer zicht hebben op het "schuifplan" binnen Pactum. Hiermee realiseren we een meer wendbare organisatie.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

In de periode van 13 januari tot en met 6 februari 2015 hebben de medewerkers van Pactum het MTO ingevuld. Pactum scoorde als werkgever goed. Op geen enkel onderdeel scoorde Pactum onder de maat. Aandachtspunt zijn de doorgroeimogelijkheden binnen Pactum. Tevens gaven medewerkers aan tips te hebben ten aanzien van het efficiënt en effectief werken. Vanwege de bezuinigingen in 2015, is gewacht met de uitvoering hiervan tot februari 2016. In de tweede helft van 2017 voeren we opnieuw het MTO uit.

Prestatieladder Sociaal Ondernemen

Pactum heeft actief deelgenomen aan de pilot "Functiecreatie in de jeugdzorg". Begin 2016 is de pilot afgerond. De conclusie is dat er vrijwel geen elementaire taken uit de functie van pedagogisch medewerker zijn te distilleren die door iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen worden overgenomen. Mede door de krimp op de overhead is het Pactum, ondanks alle inspanningen, niet gelukt om de aspirant status PSO te continueren. Ongeacht de PSO-status zal Pactum ook in 2017 blijven investeren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen te bieden om te kunnen participeren op de arbeidsmarkt.

Professionalisering en opleiden

In 2016 is een professionaliseringbeleid voor 2016 en 2017 opgesteld en met instemming van de Ondernemingsraad goedgekeurd. Deze is gericht op leren en ontwikkelen van vaardigheden, het vergroten van kennis en het versterken van een beroepshouding door middel van reflectie. Dit met als doel om bij te dragen aan de autonomie van de professional wat nodig is om goede hulpverlening te kunnen bieden, conform de eisen binnen de Jeugdwet.

In 2016 zijn de volgende resultaten behaald:

- Iedere hulpverlener in dienst bij Pactum is bij de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ) geregistreerd, als Jeugdzorgwerker of als gedragswetenschapper. In het wervings- en selectiebeleid is opgenomen dat bij in dienst treden van nieuwe medewerkers wordt getoetst of registratie heeft plaatsgevonden. Indien de nieuwe medewerker nog niet is geregistreerd, worden aanvullende afspraken gemaakt.
- Met de gedragswetenschappers zijn binnen de kaders van het professionaliseringsbeleid van Pactum afspraken gemaakt over de (her)registratie. Op master dan wel op post-master niveau. Met gedragswetenschappers zijn hiervoor individuele opleidingsplannen opgesteld.
- Er wordt gewerkt met een scholingsprogramma per half jaar die voldoet aan de gestelde eisen ten aanzien van professionalisering vanuit de beroepscode en richtlijnen Jeugdzorg. Het scholingsprogramma voor 2016 is grotendeels uitgevoerd.
- In 2016 zijn ruim 210 medewerkers getraind door BPSW (Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk) en Combinatie Jeugdzorg in het werken met de beroepscode, die noodzakelijk is voor herregistratie van de jeugdzorgwerker. Hiervoor is een subsidieaanvraag gedaan bij het Fonds Collectieve Belangen (FCB) en toegekend aan Pactum van ruim € 26.000,-.

- De training Vlaggensysteem is geaccrediteerd in het kwaliteitsregister SKJ en kan hiermee worden aangeboden als een geaccrediteerde training in de opleidingsruimte. In 2017 kunnen overige trainingen worden geaccrediteerd, onder andere buiten de lijnen, contextueel werken.
- Pactum is erkend als praktijkinstelling voor de GZ-opleiding tot GZ-Psycholoog waarmee wordt bevestigd dat er binnen Pactum kwaliteit aanwezig is. Dit betekent dat in 2018 hiermee gestart kan worden nadat het opleidingsplan hiervoor beschreven is.
- Continuleren is een applicatie waarmee het opleidingsaanbod efficiënt en eenduidig kan worden aangeboden. Medewerkers worden zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling, wat tevens aansluit bij de autonomie van de professional binnen Pactum. Met de applicatie kunnen alle opleidingen, trainingen worden geregistreerd en beheerd.

Professioneel statuut

In 2016 is een voorbereidingscommissie van start gegaan met het opstellen van het professioneel statuut. Deze is helpend bij het vormgeven van de evenwichtige relatie tussen organisatievoorschriften en organisatiedoelen en de geldende beroeps(ethische) normen zoals deze zijn opgesteld in de beroepscode. Pactum is wettelijk verplicht om invulling te geven aan de norm voor verantwoorde werktoedeling. Dit betekent dat Pactum de werkzaamheden binnen het primair (zorg)proces toewijst volgens het kwaliteitskader Jeugd, waarin de norm voor verantwoorde werktoedeling verder is uitgewerkt. In beginsel betekent dit een werktoewijzing aan in het Kwaliteitsregister Jeugdzorg geregistreeerde jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers. Of gedragswetenschappers geregistreerd in het BIG-register, zoals is opgenomen in het kwaliteitskader.

Afhankelijk van de input vanuit de organisatie (taken, verantwoordelijkheden, werkprocessen van de professionals, etc.) en na de vaststelling van de verantwoorde werktoedeling kan er gestart worden met de implementatie van het statuut. Hierbij wordt de interactie en dialoog aangegaan tussen medewerkers en de organisatie.

5.2 Financieel beleid

5.2.1 Hoofdpijnen financieel beleid

Het financieel beleid is terughoudend. De hoofdpijnen berusten op 3 pijlers: een jaarlijks positief resultaat, afdoende financiële buffer om tegenvallers op te vangen en mitigeren van financiële risico's. Er is een treasury beleid, waarbij het gebruik van financiële instrumenten slechts is toegestaan na uitdrukkelijke goedkeuring van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Pactum heeft in het verleden een tweetal renteswaps afgesloten ter afdekking van het renterisico op twee leningen met een variabele rente. Pactum past kostprijs hedge accounting toe voor deze swaps. Ze zijn niet in de balans gewaardeerd; de negatieve waarde ad € 356.259,- is opgenomen in de toelichting. Overtollige kasgeld worden rentedragend belegd. De belangrijkste contractanten en financiers van Stichting Pactum jeugd- en opvoedhulp zijn de gemeenten. Vóór het afsluiten van contracten worden operationele en financiële risico's gewogen en waar mogelijk afgedekt. In het boekjaar is grotendeels sprake geweest van bevoorschotting en voorfinanciering van het werkkapitaal. Hierdoor is het kredietrisico van de stichting minimaal. Voor aanvang van het boekjaar stelt de Raad van Bestuur de begroting vast na goedkeuring door de Raad van Toezicht. Met scenario's zijn de

consequenties inzichtelijk gemaakt van een eventuele reductie van financiële middelen, waardoor onderbouwde keuzes gemaakt kunnen worden. Maandelijks wordt verantwoording afgelegd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht over de financiële positie van de stichting, waarbij aandacht geschonken wordt aan het managen van eventuele risico's.

5.2.2 Beschrijving balanspositie op balansdatum

Daar waar 2015 zich kenmerkte door grote onzekerheden en onduidelijkheden in de uitvoering van de contractering met gemeentelijke partijen, met wie in gemeentelijk, regionaal en soms ook bovenregionaal verband afspraken waren gemaakt, zien we in 2016 verbetering in het aangaan en monitoren van contracten. Vóór aanvang van het jaar waren alle contracten die betrekking hadden op het boekjaar afgesloten. Daarin zijn afspraken vastgelegd over de te leveren zorg en de financiering hiervan. In de loop van het jaar vond regulier zorginhoudelijk en financieel overleg plaats met de contractpartijen.

	2016	2015	2014	2013
Omzet	€ 29.987.019	€ 29.976.469*	€ 32.097.698	€ 32.656.803
Resultaat	€ 668.328	-€ 1.191.297	€ 469.518	€ 598.255
Rendement	2,2%	-4,0%	1,4%	1,8%
Liquiditeit	€ 2.788.200	€ 1.207.747	€ 3.745.425	€ 5.065.770
Current ratio	1,30	1,04	1,21	1,19
Rentabiliteit	5,3%	-10,0%	3,7%	5,1%
Solvabiliteit	20,10%	17,90%	26,44%	21,15%

* Door verschuiving bijzonder bate van 78k€ verhoogd tov omzet in jaarverslag 2015

Het resultaat over 2016 is uitgekomen op € 668.328,-, hetgeen veroorzaakt werd door een productie op het niveau van 2015 (inclusief en mede dankzij bijdrage VWS) waartegenover lagere personeelskosten en overige bedrijfskosten resulteerden in een hoger bedrijfsresultaat.

Geanticipeerd werd op een krimp in omzet; deze is in de afgelopen jaren ook opgetreden. De Stichting opereert in een sterk veranderende en concurrerende omgeving, waarbij de risico's voor de bedrijfsvoering zijn toegenomen en waarbij ook ondernemerschap en marktwerking een belangrijke rol spelen. Er vindt een strakke sturing plaats op registratie van de zorg. De druk op de liquide middelen wordt steeds omvangrijker. Bevoorschotting is gewenst, maar was niet altijd te realiseren. De gemeentelijke werkwijze voor de controle van facturatie en betaling bleek ook in 2016 nog niet optimaal ingebed. Er is strikt gemonitord dat kosten en formatie in lijn bleven met de omzet. Hierdoor is krimp van het personeelsbestand noodzakelijk gebleken en geëffectueerd.

In deze omgeving zoekt de organisatie een nieuw evenwicht, waarin een aantal kosten onvermijdelijk is (frictiekosten, maar ook uitgaven aan innovatie om aansluiting te houden bij de vraag van de gemeenten). Ook moet er ruimte zijn voor noodzakelijke investeringen in systemen en gebouwelijke infrastructuur. In 2016 zijn investeringen gedaan in de primaire zorgsystemen.

De ontwikkeling van de liquiditeitspositie is de afgelopen jaren sterk beïnvloed door de overdracht van de financiering van de zorg vanuit de provincies en het Rijk naar

de gemeenten, waardoor liquide middelen zijn omgezet naar een hogere debiteurenpositie. Deze is gestegen van € 1.207.747,- per eind 2015 naar € 2.788.200,- per eind 2016. Op de geldstromen wordt strak gestuurd door snelle facturering en incasso, zodat het liquiditeitsrisico beperkt wordt. Gedurende 2016 is de beschikbare werkkapitaalfaciliteit door ABNAMRO bank ingetrokken. De stijging van de liquide middelen gedurende het boekjaar van € 1.207.747,- naar € 2.788.200,- wordt met name veroorzaakt door de financiële middelen die Pactum heeft ontvangen vanuit het ministerie van VWS om frictiekosten op te vangen alsmede het verbeterde facturatieproces en debiteurenbeheer.

Sinds 2015 zijn balansratio's steeds belangrijker geworden. Gestreefd wordt naar een solvabiliteit van 25%, hetgeen als normaal beschouwd wordt in een concurrerende markt. Door maximering van het eigen vermogen in het verleden was opbouw van een financiële buffer niet mogelijk. Per balansdatum bedroeg het eigen vermogen € 2.742.663,- en de solvabiliteit 20,1%.

5.2.3 Risicobereidheid

Risico's zijn de effecten van onzekerheden op het behalen van doelstellingen. Begin 2016 heeft een multidisciplinaire risico- herinventarisatie plaatsgevonden. De geïdentificeerde risico's op strategisch, operationeel en financieel gebied alsmede op het gebied van wet- en regelgeving zijn in onderstaande tabel weergegeven. Met name de risico's voor de bedrijfsvoering als gevolg van de impact van politieke keuzes zijn bekend. Hiermee zijn in 2016 de risico's onderkend waarop Stichting Pactum zich in belangrijke mate gericht heeft.

Risicobereidheid Pactum		Nihil	Minimaal	Voorzichtig	Bewust
Strategische risico's	Stagnerende zorgvraag in groeiregio's				
	Andere toetreders in groeiregio's				
Operationele risico's	Kwantitatieve aanpassing organisatie aan zorgvraag				
	Kwalitatieve aanpassing organisatie aan zorgvraag				
	Bezettingspercentages personeel te laag				
Financiële risico's	Frequente wijzigingen in en van financieringsvormen				
	Dalende tarieven leiden tot kleinere marges				
Risico's wet- en regelgeving	Scherpere eisen privacywetgeving en Informatiebeveiliging				
	Onvoldoende op de hoogte van wijzigingen				

5.2.4 Toekomstverwachting

In 2015 vonden significante veranderingen plaats in het veld van de jeugdzorg. Na een turbulent 2015 zijn de contracten voor 2016 veelal een voortzetting van de contracten die voor 2015 zijn gesloten, echter met kortingen op prijs dan wel hoeveelheid. Ditzelfde zien we voor het contractjaar 2017. Gemeenten en zorgaanbieders anticiperen beter op de veranderde omstandigheden. Van beide zijden is verder geïnvesteerd in de contractuele relatie om te kunnen anticiperen op de door de financier gewenste zorg. Het proces rondom het afsluiten en bewaking van uitputting van contracten verbetert. De intentie van zowel gemeenten als de zorgaanbieders is om over te gaan naar meerjarige contracten. Dit zal zijn beslag krijgen in 2017. Zo nodig zal geanticipeerd worden op een krimp, die we zoveel mogelijk willen opvangen met natuurlijk verloop. Daarnaast wordt binnen de CONRISQ Groep nauwere samenwerking nagestreefd op het gebied van de

bedrijfsvoering. Verdere investeringen in systemen en gebouwelijke aanpassingen worden onderzocht.

Continuïteit van de onderneming

Eind 2015 was sprake van een sterk gedaalde liquiditeitspositie. Dit zorgde voor materiele onzekerheid in de continuïteit van de onderneming. In 2016 was dit niet meer van toepassing. Dit mede door toekenning en betaling van financiële middelen door het Ministerie van VWS van €1,9 mln in 2016. Pactum ziet derhalve de toekomst vol vertrouwen tegemoet.

Zij heeft zicht op zowel de risico's als de kansen die alle veranderingen met zich mee brengen en anticipeert hier ook op. De zorgcontracten voor 2017 zijn vrijwel allemaal getekend. Hoewel het overgrote deel van de contracten slechts voor 1 jaar is verlengd, is het streven van zowel de Stichting als de gemeenten om meerjarige overeenkomsten te sluiten en is de verwachting dat het merendeel ook na 1-1-2018 gecontinueerd zal worden. Omzet en liquiditeitspositie zijn tot medio 2018 inzichtelijk gemaakt, waarbij tevens met verschillende scenario's gewerkt is. De verwachting is dat op geen enkel moment de stichting in financiële moeilijkheden zal geraken met een tekort aan liquide middelen. Er zal in 2017 druk blijven op de liquiditeit, omdat als gevolg van de facturatie, kasgeld en kasgeld zijn omgezet in werkkapitaal. Bij een aantal contracten is budgetplafonds afgesproken. Er vindt periodiek constructief overleg plaats met de financiers over besteding van de middelen, waarbij inhoud, betaling en financiële ruimte aan de orde worden gesteld.

De systeemverantwoordelijke, het Ministerie van VWS, heeft in 2014 een aantal regelingen gepubliceerd en financiële middelen ter beschikking gesteld om jeugdzorginstellingen tegemoet te komen, als zij financiële problemen verwachten bij de invoering van de Jeugdwet. Deze regelingen hebben betrekking op het zeker stellen van zorgcontinuïteit, het oplossen van verwachte frictiekosten als gevolg van aangegane langdurige verplichtingen en opvangen van tijdelijke liquiditeitsproblemen. Aanvragen inzake de frictiekosten kunnen tot 1 april 2017 worden ingediend.

Bijlage I

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur van de CONRISQ Groep. De adviezen van de Raad hebben betrekking op de strategie, het beleid en de doelstellingen van Stichting CONRISQ Groep en haar dochterstichtingen. De Raad treedt daarbij ook op als sparringpartner. De Raad heeft een werkgeversrol voor de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht evalueert haar eigen functioneren en werkt continue aan deskundigheidsbevordering door het volgen van opleidingen, congressen en dergelijke.

Samenstelling en organisatie

De samenstelling van de Raad is in 2016 gewijzigd. De heer Verheijen, toezichthouder met aandachtsgebied Openbaar Bestuur, is op 1 juli 2016 op eigen verzoek afgetreden, omdat het lidmaatschap niet meer te combineren was met andere werkzaamheden. De vacature is uitgezet, maar nog niet ingevuld in 2016. De heer Boeser en mevrouw Bakker zijn per 1 juli 2016 herbenoemd.

De commissies van de Raad van Toezicht zijn als volgt samengesteld:

- Auditcommissie: De heer Boeser (voorzitter) en de heer Rijkers.
- Remuneratiecommissie: Mevrouw Volp (voorzitter) en mevrouw Caubo.
- Commissie Kwaliteit van Zorg en Veiligheid: Mevrouw Bakker (voorzitter) en mevrouw Koopmans.

De drie commissies leveren verdieping van de toezichthoudende rol in twee richtingen: enerzijds naar de organisatie door een kortere lijn naar de uitvoerende verantwoordelijken, anderzijds naar de voltallige Raad door het bespreken van de informatie uit de commissievergaderingen. De Commissies doen aanbevelingen aan de Raad van Toezicht; zij nemen geen besluiten.

Werkzaamheden

De Raad van Toezicht onderschrijft de Zorgbrede Governance Code. De belangrijkste taak van de Raad is het toezien op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken van de Groep en haar dochters. De Raad oefent dit toezicht uit door vergaderingen met de Raad van Bestuur, het afleggen van werkbezoeken en het bijwonen van vergaderingen van de Centrale Ondernemingsraad, Patiënten-, Cliënten- en Pleeg-ouderraden, Commissie van Toezicht en door het kennisnemen van rapportages, publicaties en andere informatie gemaakt door of over CONRISQ Groep en haar dochterorganisaties. Daarnaast worden de directeuren met enige regelmaat uitgenodigd om de Raad van Toezicht direct te informeren over de ontwikkelingen binnen hun stichting. Voor 2016 betrof dat ook kennismakingsgesprekken, aangezien in 2016 drie nieuwe directeuren zijn aangetreden bij de dochterstichtingen. Verder heeft de Raad eenmaal per jaar contact met het Ministerie van Justitie (ForZo/JJI), in de Raad van Toezicht vergadering. De vergaderingen vinden plaats op de diverse werklocaties.

De Raad van Toezicht heeft zesmaal vergaderd in 2016. Bij bijna alle vergaderingen waren de toezichthouders voltallig aanwezig. In 2016 zijn besluiten genomen over:

- Jaarplannen en begrotingen
- Jaarverslagen en –rekeningen
- Investerings
- WNT klasseindeling en bezoldiging

- Financiële handelingen in het kader van treasurybeleid CONRISQ Groep
- Gevolgen Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie voor Raad van Toezicht
- Informatiebeveiliging binnen CONRISQ Groep
- Verkoop vastgoed, erfpacht en gebruiksrecht perceel grond
- Herbenoeming toezichthouders en vaststellen rooster van aftreden

De vergaderagenda kent een aantal vaste onderwerpen. Als inhoudelijke onderwerpen worden Kwaliteit en Veiligheid besproken. Net als de Raad van Bestuur vindt de Raad dit één van de belangrijkste thema's. De Raad van Toezicht volgt de periodieke rapportages, variërend van incidentenrapportages tot rapportages over de ontwikkelingen en consequenties van de transitie en transformatie. Waar nuttig en nodig bespreekt de Raad de resultaten van de (individuele) incidentenanalyse en de effectiviteit van de genomen of te nemen maatregelen.

Ook wordt in de vergaderingen de dagelijkse gang van zaken in de dochterstichtingen besproken. Dit gebeurt aan de hand van een uitgebreide maandelijkse managementrapportage. De Raad bespreekt de voortgang van de strategische doelstellingen en de strategische samenwerking met partnerorganisaties. De financiële resultaten worden zowel retrospectief als prospectief (de bandbreedte van geprognoseerde resultaat en liquiditeit) op maandbasis beschouwd. Hier wordt ook het vigerende (lokale) overheidsbeleid, evenals te verwachten wijzigingen geadresseerd.

Naast de reguliere vergaderingen heeft de Raad in 2016 eenmaal een strategie- en doelstellingen sessie gehouden met de Raad van Bestuur. Tijdens deze sessie is uitgebreid ingegaan op de presentatie van de Raad van Bestuur over de ontwikkelingen in de transitie van de zorg, de consequenties die dat heeft voor de onderdelen van de CONRISQ Groep, en de waargenomen uitdagingen in de markt. Daarbij lag het accent op een terug- en vooruitblik, kansen en vooral het optimaliseren van de zorgketen, van poliklinische begeleiding tot intensieve intramurale zorg.

Een belangrijke factor in de bedrijfsvoering van CONRISQ Groep is regelgeving. Veranderende regelgeving voor de jeugdinstanties en de decentralisatie naar gemeentes komt, net als in 2015, nog onvoldoende overeen met de werkelijkheid waardoor de stichtingen met onzekerheden worden geconfronteerd. Voor de jeugdinstanties brengt dit veel extra werkzaamheden met zich mee. Toch blijven de instanties ook werken aan transformatie en vernieuwing. Dat legt een behoorlijke druk op de organisaties. Daarbij blijft speciale aandacht uitgaan naar de borging van de gespecialiseerde zorg voor onze populatie, die deze zo hard nodig heeft om deel te kunnen (blijven) nemen aan onze maatschappij.

Voor de volwassenen heeft CONRISQ Groep de investering in verbreding van aanbod binnen de forensisch psychiatrische zorg gecontinueerd, waardoor maatwerktrajecten voor patiënten met uiteenlopende titels worden gerealiseerd op zowel behandeling, als resocialisatie en arbeidstoeleiding. Tevens is, aansluitend bij het beleid van het Ministerie van Justitie (ForZo/JJI), ingezet op overige forensische zorg binnen de leefomgeving van de forensisch psychiatrische patiënten die het risico voor de maatschappij verkleint.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2016 zesmaal vergaderd. De commissie houdt toezicht op het financieel beheer en beleid van de Raad van Bestuur en adviseert de Raad van Toezicht daarover. Daarnaast is zij betrokken bij het strategisch vastgoedbeleid. De managementrapportage is periodiek onderwerp van gesprek. De Commissie heeft kennis genomen van het controleplan van de externe accountant.

Verder stonden er reguliere onderwerpen op de agenda, waaronder de jaarrekening 2015, de controlebevindingen 2016 van de accountant, de managementletter van de accountant, het budget-voorstel voor ForZo/JJI, de begrotingen 2017, de bevindingen van de Concerncontroller en de bijbehorende acties. Om de risico's structureel in beeld te hebben en te houden is gesproken over een risicomanagementsysteem en de implementatie daarvan binnen CONRISQ Groep. Daarnaast is uitgebreid gesproken over de strategische risico's en de evaluatie daarvan in de tijd.

Bijzondere aandacht is ook in 2016 uitgegaan naar veranderingen die samenhangen met de transitie in de zorg. Te denken valt aan de verdere inrichting van de administratieve organisatie en interne controle rond facturering en debiteurenincasso. Financiële aandacht in dit kader betrof vooral het zicht op de stand van de contracten en de ontwikkeling van de liquiditeit op langere termijn onder druk van toenemend werkkapitaal. Voor Pactum is een aanvraag bij VWS via de TAJ (Transitie Autoriteit Jeugd) besproken en de samenwerking met Accezz (organisatieanalist), waarbij de intentie is dat door het implementeren van verbeteringen in het werkproces kosten teruggebracht kunnen worden. Dit krijgt in 2017 een vervolg.

Overige besproken onderwerpen:

- Evaluatie van de samenwerking met de accountant; besloten is om een wisseling van partner door te voeren
- Kredietfaciliteit bij de bank
- ICT ontwikkelingen, zoals onder meer de invoering van elektronische dossiers
- Informatiebeveiliging en het voldoen aan de NEN7510
- Evalueren van eigen functioneren n.a.v. reglement
- Actualisatie statuten en reglementen in kader van gewijzigde regelgeving en nieuwe Zorgbrede Governance Code

Remuneratie- en selectiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft tweemaal vergaderd in 2016. Belangrijke onderwerpen zijn het profiel, ambities en functioneren van de Raad van Bestuur, en de realisatie van een succession-planning.

Ook de ontwikkelingen rond de beloningen voor Raad van Bestuur en topfunctionarissen in het kader van wetgeving (Wet Normering Topinkomens) zijn besproken en worden gevolgd; niet alleen de inhoud en interpretatie van de wet, maar ook de rapportering daarover in jaarverslag en -rekening.

Commissie Kwaliteit Zorg en Veiligheid

De Commissie Kwaliteit Zorg en Veiligheid heeft driemaal vergaderd in 2016. Vaste onderwerpen in de besprekingen zijn de incidentenrapporten en periodieke kwaliteitsrapportages met behulp van kwaliteitsindicatoren. Deze rapporten bieden overzicht en inzicht, maar om een indruk te krijgen over de balans tussen de hard- en soft-controls is het gesprek met de Raad van Bestuur noodzakelijk. Daarnaast

laat de Raad van Toezicht zich ook informeren door het uitnodigen van deskundigen over bijvoorbeeld beleid en preventie inzake drugs.

De Raad van Toezicht is blij met de training van een aantal medewerkers van alle dochterstichtingen inzake de SIRE methodiek, zodat incidenten goed onderzocht worden en daar ook leerpunten uit te trekken zijn die de kwaliteit ten goede komen. Ook de samenwerking over alle stichtingen heen in het kader van Kwaliteit, Expertise en Innovatie (KEI) begint zijn vruchten af te werpen en kent diverse producten die kwaliteit verhogend werken.

Overige besproken onderwerpen zijn geweest de kwaliteitsmatrix (en de ontwikkelingen hierin), een reflectie op de jaarverslagen 2015 en de evaluatie van het functioneren naar aanleiding van het reglement van deze commissie.

Woord van waardering

Raad van Bestuur, directieteam, managers en andere medewerkers hebben in een sterk veranderende omgeving gedurende 2016 weer een uitstekende prestatie geleverd en de reputatie van CONRISQ Groep als een vooruitstrevende, professionele en betrouwbare zorgverlener verder versterkt. Wij danken hen daar voor en wensen hen veel succes en werkplezier voor 2017.

Zetten, 20 februari 2017

Raad van Toezicht,

Drs. M.E.J. Caubo, voorzitter

Drs. A.J.M. Bakker

Dhr. M. Boeser RA RV

Dr. Mr. I.M. Koopmans

Drs. J. Rijkers

Drs. A.M.G. Volp-Kortenhorst

Dhr. B. van der Ham

Bijlage II

CONRISQ Kennis Expertise en Innovatie (KEI)

Kennisontwikkeling, (wetenschappelijk) onderzoek en academisering bundelt Pactum met haar zusterstichtingen in CONRISQ KEI. De focus ligt op het onderling uitwisselen van kennis en kunde, het ontwikkelen, onderbouwen en borgen van state of the art behandelingen binnen de CONRISQ Groep en op de vertaling van expertise naar screening en interventies, die inzetbaar zijn in het voorveld. Door deze transformatie kan hulpverlening gericht, eerder en kosten-effectiever worden ingezet.

Begin 2016 is het belang van het gezamenlijk oppakken van onderzoek- en ontwikkeltaken binnen CONRISQ KEI (nogmaals) door alle dochters onderschreven en zijn eensluidende afspraken gemaakt over doelstelling, positionering, thema's, budget etc.

Het programma over 2016 heeft het volgende omvat:

- **Wetenschappelijke onderbouwing en verantwoording:**
 - Het risicotaxatie-instrument START:AV wordt intern binnen de CONRISQ Groep uitgerold. Twee medewerkers zijn officieel erkend als trainer en er is gestart met het opleiden van medewerkers. Daarnaast is dit instrument in combinatie met een training van de hulpverleners ook door andere (jeugd)hulpinstellingen ingekocht. Tevens wordt de START:AV ingezet om in het kader van de VIV Jeugd (alternatieven voor vrijheidsbenemende maatregelen binnen de strafrechtelijke jeugd) een rol te gaan spelen in de triage en indicatiestelling. Het instrument wordt voor dit doel op onderdelen aangepast. Dit wordt door OGH opgepakt in samenwerking met de Van der Hoevenkliniek.
 - Het onderzoek naar aanpassingen, toepassing en effecten van Schemagerichte Cognitieve Therapie (SCT) voor jongeren in de Jeugdzorg Plus is in volle gang. De resultaten zijn goed. In 2016 is een aantal artikelen gepubliceerd over de resultaten van het onderzoek. CONRISQ participeert in een subsidieaanvraag voor het ontwikkelen van een app ter ondersteuning van jongeren die in een SCT-traject zitten.
 - De eerste resultaten uit het onderzoek naar empowerment van ouders met kinderen in de jeugdzorg (door Pactum in samenwerking met Praktikon), zijn gepubliceerd.
 - Pactum e.a. participeren in een subsidieaanvraag voor pleegzorg voor het instrument de Beoordelingsboog. Met dit instrument wordt inzicht verkregen in de situatie en kan een oordeel worden gegeven of een kind al dan niet (tijdelijk) uit huis geplaatst moet worden.
 - CONRISQ KEI investeert stevig in de landelijke databank voor de jeugd (LDJ), wat van belang is voor kwaliteitsontwikkeling. De inhoudelijk bestuurder is toetreden tot de stuurgroep LDJ, de jurist van de CONRISQ Groep is betrokken bij juridische advisering (met name in kader privacywetgeving).
- **Kennis op werkvloer**
 - CONRISQ KEI heeft het vreemdelingendossier opgepakt met als doel de aanwezige kennis te bundelen en deze waar nodig te versterken. Dit heeft geresulteerd in een beleidsnotitie met concrete handelingsadviezen. Een van die adviezen is het inrichten van een focusgroep op CONRISQ-niveau. Naast borging van kennis, kan deze groep geraadpleegd worden bij vraagstukken rond een individuele casus. Verder wordt, omwille van expertiseontwikkeling

bij medewerkers, een incompany training voorbereid, afgestemd op de specifieke vraagstukken van de dochters van de CONRISQ Groep. Het inhoudelijk programma wordt in samenwerking met het Nidos en gedragswetenschappers van Pharos ontwikkeld. Ketenpartners (waaronder jeugdbeschermers van het Nidos) hebben laten weten hier ook aan te willen deelnemen.

- In het kader van het nieuwe product 'levensloopbegeleiding bij adoptie' is door Pactum, in samenwerking met de Stichting Adoptievoorziening, een pubercursus georganiseerd voor ouders van geadopteerde puberkinderen in Gelderland. Dit is een vorm van acquisitie anno 2016, waardoor er een meer directe lijn ontstaat tussen vraag en aanbod. In 2017 zal het project worden voortgezet met trainingen in de verzorgingsgebieden van Pactum en BJ.
 - In juni 2016 is een inspiratiemiddag georganiseerd voor professionals werkzaam binnen de CONRISQ Groep. Doel van de bijeenkomst was om de beschikbare expertise binnen de CONRISQ Groep inzichtelijk te maken en professionals met elkaar in contact te brengen zodat zij sneller een beroep op elkaar kunnen doen. Resultaat is onder meer dat professionals meer kennis hebben over het behandelaanbod van de collega-stichtingen en deze kennis ook binnen de eigen stichting verspreiden, dat er een relevant netwerk is opgebouwd voor complexe casuïstiek, dat professionals beschikbaar zijn voor onderlinge consultatie en daar ook gebruik van maken. Er is een expertiseteam in het leven geroepen dat het leggen van verbindingen tussen de dochters verder zal oppakken.
 - Een groep van 12 professionals werkzaam bij de jeugdinstellingen, is gezamenlijk getraind in gestructureerde incidentanalyse (Prisma & Sire). Doelstelling is dat zij elkaar in geval van incidentonderzoek ondersteunen en periodiek ervaringen uitwisselen.
 - Er heeft een intern dossieronderzoek plaatsgevonden naar mogelijke predictoren voor suicide door jongeren, met als doel handelingsadviezen aan te reiken aan de werkvloer in geval van suicidaliteit bij een jongere. Het rapport bevat een aantal aanbevelingen (o.a. het opleiden van suicideconsulenten) dat verder opgepakt zal worden.
 - Het thema Loverboys is verbreed naar mensenhandel en seksuele uitbuiting. Een update en heruitgave van de CONRISQ-publicatie uit 2015 "Loverboyproblematiek in Nederland" wordt begin 2017 verwacht.
- **Benutten Best Practices**
 - Het onderzoek naar de relatie tussen sociale vaardigheden en internaliserende en externaliserende problematiek bij een grote groep jongeren opgenomen in een Jeugdzorg Plus-instelling is afgerond. De onderzoeksresultaten zijn eind 2016 gepubliceerd.
 - **Innovatie en academisering**
 - De Raad van Bestuur van de CONRISQ Groep heeft het verzoek gedaan een bijzondere leerstoel Forensische Orthopedagogiek (ernstige gedragsproblemen/complex trauma) te mogen instellen aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen voor de periode van vijf jaar. De aanvraag ligt ter besluitvorming bij het College van Bestuur. In het eerste kwartaal 2017 wordt besluitvorming verwacht.
 - In samenwerking met de Rooyse Wissel is in 2010 een bijzondere leerstoel Forensische leerstoel Forensische Psychotherapie ingesteld aan de Universiteit Maastricht. De multicenter studie van zeven Forensische Psychiatrische Centra naar de effecten van Schemagerichte Cognitieve Therapie voor tbs-gestelden, in het bijzonder de psychopate doelgroep, is nagenoeg afgerond en laat sterke en krachtige resultaten zien. De patiënten die de therapie hebben gevolgd, veroorzaken minder incidenten tijdens verblijf en gaan eerder met verlof. Ook is sprake van een snellere doorloop. De Rooyse Wissel heeft een

groot aandeel gehad in het onderzoek. Publicatie van de onderzoeksresultaten zal in 2017 plaatsvinden.

- Er is een samenwerkingsovereenkomst getekend met de academische werkplaats 'Inside Out' in Nijmegen voor het project 'Transformatie en Outcome: Het verhaal achter de cijfers'. Voor dit project is subsidie toegekend door ZonMw. Het project behelst het verder ontwikkelen van triage-instrumenten voor de doelgroep 0-12 jarigen (EARL) en het door CONRISQ KEI ontwikkelde instrument voor de doelgroep 12-18 jarigen. Het project, dat haar feitelijke start kent in januari 2017, wordt opgepakt in samenwerking met de academische werkplaats in Utrecht. Twee AIO's zullen het project uitvoeren.

- **Opleidingen en universitaire stages**

- In het studiejaar 2016-2017 is de tweede jaargang van de Forensische Master Orthopedagogiek van de Radboud Universiteit Nijmegen gestart, onder leiding van dr. Maaïke Cima. Circa 50 studenten nemen eraan deel. CONRISQ KEI levert een belangrijke bijdrage door het geven van gastcolleges, klinische lessen en het organiseren van werkbezoeken. Door ook (voormalig) cliënten daarin te betrekken wordt een verbinding gemaakt met de praktijk. Het is een succesvol programma dat alom gewaardeerd wordt.

- **Wetenschappelijke publicaties en congressen**

- Vanuit de CONRISQ Groep zijn diverse publicaties verschenen en op verschillende symposia, studiedagen en congressen zijn bijdragen verzorgd.