

Bestuursverslag 2017

Hoofdstuk 1 Organisatie

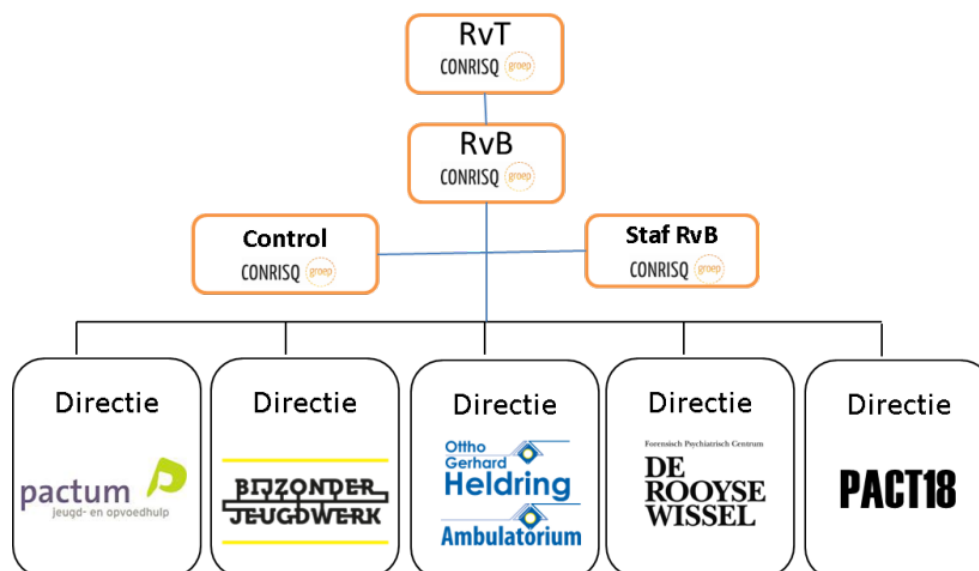
1.1. Structuur

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

CONRISQ Groep

Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp maakt deel uit van de holding Stichting CONRISQ Groep. Deze holding bestaat daarnaast nog uit Stichting Bijzonder Jeugdwerk, Stichting Ottho Gerhard Heldring en Ambulatorium, Stichting Forensisch Psychiatrisch Centrum De Rooyse Wissel, en Stichting Pact18.

De CONRISQ Groep, waar Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp onderdeel van uitmaakt, is een holding waarbinnen zelfstandige stichtingen hun hulpverlening, kennis en middelen zelfstandig verlenen, maar daar waar mogelijk wel op elkaar afstemmen om doorlopende ketens van zorg te vormen. De doelstelling van de CONRISQ Groep is de maatschappelijke uitval van kwetsbare mensen met (vaak ernstige) gedragsproblemen en/of psychische stoornissen, te voorkomen en duurzame participatie te stimuleren.



Samen vormen de holdingstichting met de dochterstichtingen de CONRISQ Groep. De dochterstichtingen zijn zelfstandige rechtspersonen met gescheiden financieringsstromen.

Bestuur Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp

Stichting CONRISQ Groep is als rechtspersoon de bestuurder van alle dochterstichtingen en dus ook de bestuurder van Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp. Stichting CONRISQ Groep kent een tweehoofdige Raad van Bestuur. Elke bestuurder is zelfstandig bevoegd. Nadere informatie over samenstelling van de Raad van Bestuur staat in DigiMV. De directeur is per 1 januari 2018 uit dienst getreden. Er is nu een tijdelijke invulling van de directiefunctie.

Toezicht Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp

De CONRISQ Groep heeft een Raad van Toezicht die conform de Zorgbrede Governance Code het toezicht uitoefent op de holdingstichting en de tot de holding behorende dochterstichtingen, waaronder Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp. Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp heeft geen eigen Raad van Toezicht.

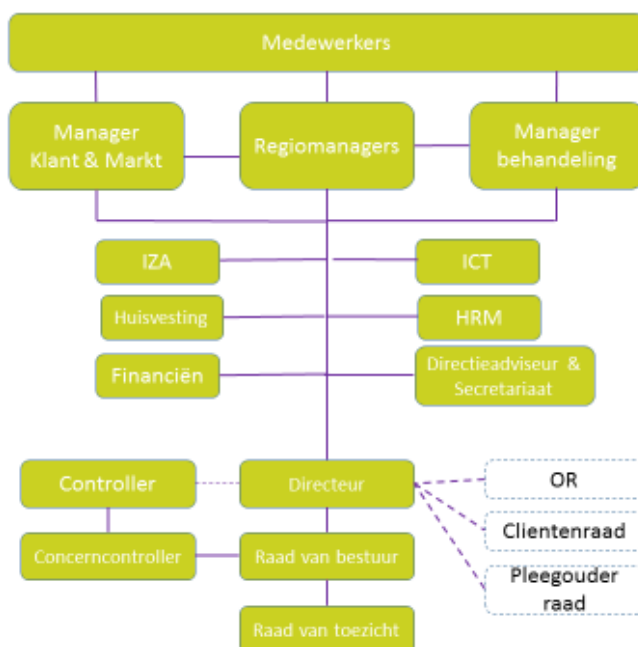
De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken betreffende Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp. Tevens fungeert de Raad van Toezicht als klankbord voor de Raad van Bestuur en staat de Raad van Bestuur met raad en daad terzijde. De taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn statutair en reglementair vastgelegd.

De Raad van Toezicht van de CONRISQ Groep benoemt, schorst en ontslaat de Raad van Bestuur van Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp en voor bepaalde besluiten van de Raad van Bestuur van Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp moet goedkeuring verleend worden door de Raad van Toezicht CONRISQ Groep. Tevens wijst de Raad van Toezicht van de CONRISQ Groep de accountant aan.

Nadere informatie over samenstelling van de Raad van Toezicht staat in DigiMV.

Organigram 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. Onderstaand organogram geeft een beeld van de organisatiestructuur in 2017.



De directie van Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp is integraal verantwoordelijk voor de exploitatie van de stichting.

Dit bestuursverslag heeft alleen betrekking op dochterstichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp. De directie legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur van Stichting CONRISQ Groep.

1.2. Doelstelling

De doelstelling van Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp is het leveren van gespecialiseerde jeugd en Opvoedhulp aan kinderen, jongeren en gezinnen met ernstige problemen op het gebied van opgroeien en opvoeden.

1.3. Kernactiviteiten

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.

Pactum biedt jeugd- en opvoedhulp in Gelderland en Overijssel.

Pactum heeft in 2017 regio kantoren in Arnhem, Deventer en Harderwijk. 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.



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, MST 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.

De dienstverlening wordt voornamelijk bekostigd door Gemeenten.

Pactum bedient in totaal zo'n 75 gemeenten en er zijn regiomanagers die ook accounttaken hebben. Zoals omschreven in het Meerjarenbeleid wil Pactum zich meer focussen op een deel van de gemeenten in haar werkgebied en de aanpak per gemeente differentiëren. In 2017 is gekozen voor de inrichting van de afdeling Klant en Markt om regiomanagers hierbij goed te ondersteunen. We constateren dat hier de eerste effecten van zichtbaar zijn.

Alle gemeenten zijn ingedeeld in segmenten op basis van de gerealiseerde omzet en het marktaandeel van Pactum in een gemeente. Marktaandeel wil zeggen: totale omzet van Pactum (inclusief maatwerkafspraken) in een gemeente gedeeld door het totale budget voor jeugdzorg in een gemeente. Jaarlijks maken we opnieuw de verdeling over focusgemeenten, groeisegment en overige gemeenten op basis van gerealiseerde groei en te verwachten groei bij gemeenten.

In 2017 zijn we gestart met de uitrol van de module Multi Systeem Therapie (MST). Ook geven we samen met onderwijs vorm aan School2care. Per 1 januari 2017 heeft Pactum het project Integrale Aanpak Zwerfjongeren, in goed overleg met alle betrokken partijen, overgenomen.

1.4. Voornaamste risico's en onzekerheden

De stichting werkt met een risicomanagement systeem, waarmee op systematische wijze de risico's worden gesignaleerd en beheerst. Hierin is de risicobereidheid vastgelegd. Deze wordt periodiek geëvalueerd. De stichting bespreekt de risico's periodiek met de Raad van Bestuur. De stichting werkt met scenario's om de impact van te nemen beslissingen onderbouwd te kunnen nemen. De belangrijkste risico's en onzekerheden waar Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp zich voor geplaatst ziet (met belangrijke gevolgen voor activiteiten, resultaten, financiële positie of de continuïteit van de stichting) zijn de volgende, waarbij aangegeven wordt in hoeverre sprake is van risicobereidheid:

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 en uitvoering aan zorgvraag				
	Bezettingspercentages personeel gebaseerd op zorg				
	Systeemtechnische aansluiting op contractuele zorgvraag				
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				

Met betrekking tot de strategische risico's: het besef dat het gehele 'spelersveld' van de jeugdzorg gewijzigd is, vraagt om een strategie die daarbij aansluit. Er is gedegen onderzocht wat er zowel in

de externe als interne omgeving speelt en van daaruit heeft Pactum voor de komende drie jaar haar strategie vormgegeven. De cliëntgerichtheid van Pactum zal de komende periode uitgebouwd gaan worden richting meer klantgerichtheid en dienstverlening naar verwijzers, gemeenten etc. om een stagnerende zorgvraag te voorkomen. Wij zullen onze dienstverlening aan moeten passen op deze nieuwe aangescherpte positionering van de Stichting. Daarnaast blijft het belangrijk om adequaat in te spelen op de belangrijkste uitgangspunten van de transformatie en zijn onze organisatiedoelen zijn daarop afgestemd.

Ten aanzien van de operationele risico's heeft Pactum geïnvesteerd in een verhoging van de kwaliteit van de organisatie en daartoe een extern bureau ingehuurd voor advies. Pactum realiseert hiermee in 9 maanden tijd (tot medio 2017) een efficiency slag en productiviteitsverhoging. Dit heeft geleid tot een vermindering van kosten of een vermeerdering van productie, met behoud of verbetering van de huidige kwaliteit. Om keuzes hierin te ondersteunen en faciliteren zijn rekenmodellen geïntroduceerd en uitgerold in de organisatie.

De financiële risico's mitigeren we door vol in te zetten op relatiebeheer en aangesloten blijven bij de ontwikkelingen binnen de diverse accounts.

Tenslotte staan de risico's in privacy wetgeving en informatie beveiliging, belangrijke onderwerpen op het gebied van kwaliteit en veiligheid, op de agenda van Stichting Pactum Jeugd en Opvoedhulp. De onderwerpen zijn nadrukkelijk opgenomen in het jaarplan Kwaliteit en Veiligheid en onderdeel van de verbeterkalender. Pactum hanteert meerdere instrumenten om de kwaliteit en professionaliteit van zorg te borgen, waaronder het uitvoeren van een SIRE onderzoek.

1.5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

1.5.1. Governance code

Stichting CONRISQ Groep en alle stichtingen die hierbinnen werkzaam zijn, dus ook Stichting Pactum Jeugd- en Opvoedhulp hanteren de principes van de Zorgbrede Governance Code 2017. Voor de implementatie hiervan, zie DigiMV.

Daarnaast werkt Pactum uiteraard conform de Jeugdwet en de Beroepscode Jeugdzorgwerkers is van overeenkomstige toepassing op de medewerkers binnen onze organisatie.

1.5.2. Dialoog met belanghebbenden

Algemeen

De RvB en RVT houden bij hun besluiten rekening met alle belangen. Daarvoor is het noodzakelijk dat alle belanghebbenden in beeld zijn. Naast de interne belanghebbenden als de patiënt/cliënt en de medewerkers/professionals (al dan niet georganiseerd in diverse raden), zijn dat de externe belanghebbenden zoals de financiers, externe toezichthouders, ketenpartners, en banken. Middels beleid is vastgelegd wie van de stichting met welke belanghebbenden op welk moment de dialoog aangaat. Deze dialoog is gericht op de maatschappelijke doelstelling van de stichting: het bieden van goede en adequate zorg.

Medezeggenschap

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

Daarnaast heeft Pactum een eigen Ondernemingsraad, wiens bevoegdheden zijn vastgelegd in een reglement op basis van de Wet op de Ondernemingsraden. De ondernemingsraad heeft vaste leden en werkt op actuele relevante thema's met voorbereidingscommissies gevormd door medewerkers. Pactum heeft een Cliëntenraad en een separate Pleegouderraad, beiden zijn ingesteld conform de Jeugdwet. De Pleegouderraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van alle pleegouders van Pactum.

De directie heeft regelmatig overleg met de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de pleegouderraad. De raden adviseren gevraagd en ongevraagd over relevante (strategische) thema's.

Jongerenraden

Naast deze medezeggenschapsorganen, heeft Pactum ook inspraakmogelijkheden voor jongeren. Jongeren hebben inspraak via de Jongerenraad en via panel en spiegelgesprekken. Zij bespreken vooral praktische aangelegenheden in de leefomgeving, zoals zakgeld, logees, huisdieren, bezoek e.d.

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.

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.

1.5.3. Beleid en prestaties

Primaire proces

In 2017 is onze zorgvisie doorontwikkeld op basis van het Do id!-model.

Pactum realiseert duurzame gedragsverandering bij kinderen, jongeren en hun gezinnen. We gaan uit van de eigen kracht en mogelijkheden van de cliënt en haar sociale netwerk. We ondersteunen de cliënt in het realiseren van diens doelen. Pactum streeft naar een zichtbaar effectieve zorg aan cliënt(system)en.

Onze zorgvisie is mede vanuit het Do id!-model gevormd en omschreven in de piramide in figuur 1. Do id! staat voor 'Doorgaande Ontwikkeling integraal denkmodel!'. DO id! is groei- en oplossingsgericht.



Bovengeschetste zorgvisie is uiteraard van invloed op de inrichting van het behandelaanbod. Behandeling wordt ingezet binnen alle lagen van de genoemde piramide. Tevens heeft Pactum in 2017 een zestal cliëntprofielen onderscheiden. Dit alvast vooruitlopend op gemeenten die ook willen gaan aanbesteden op resultaatgebieden/doelgroepen. Het gaat om de cliëntprofielen: kind in complexe scheiding, kind met ontwikkelingsproblemen, kind met ernstige gedragsproblemen, jongere die zijn plek zoekt in de maatschappij (16-27 jaar); kind dat niet naar school gaat en thuis zit; kind in acute crisis.

Binnen de (semi)residentie wordt o.a. behandeld door middel van het bieden van een specialistisch vormgegeven pedagogisch leefklimaat. Het dagprogramma, de inrichting van het werkproces en de aanpak en bejegening vanuit de betrokken professionals sluit aan bij de betreffende doelgroep. Daarom zijn de richtlijnen Hechting en Trauma (vanwege veelvuldig voordoen van betreffende problematiek) verwerkt in de bestaande werkprocessen.

Daarnaast wordt in 2018 ingezet op het door ontwikkelen, implementeren en borgen van specialistische (groeps)interventies. Dit sluit aan op de transformatiedoelen vanuit de transitie om kinderen weer zo snel mogelijk thuis te laten wonen en de ingezette hulp zo licht waar mogelijk en zo zwaar waar nodig in te zetten.

Binnen ambulante modules zal de nadruk liggen op het goed kwalitatief borgen van practise-based interventies die zich richten op de ouder-kindrelatie (de 2e laag van de piramide).

We zijn begonnen met integrale trajectoverleggen. Aan het begin van elk traject vindt een integraal traject overleg plaats tussen jeugdhulpverlener en gedragswetenschapper. Hierin worden o.a. doelen gesteld, methodieken bepaald en de planning van de hulpverlening wordt besproken waarbij zo kort mogelijke betrokkenheid van specialistische ambulante hulpverlening het devies is.

Informatie over de aard en omvang van onze hulpverleningstrajecten en het aantal unieke cliënten staat in DigiMV.

Kwaliteit van Zorg

Pactum heeft haar kwaliteitsmanagement systeem ingericht op de HKZ normen. In 2018 is Pactum voornemens over te gaan naar een nieuwe norm: de ISO 9001-2015.

Pactum heeft een onafhankelijke vertrouwenspersoon voor cliënten en een onafhankelijke externe klachtencommissie, samen met Lindenhout en Entrea. Cliënten (en pleegouders) krijgen extra mogelijkheden in de klachtroutes. In 2017 is besloten dat Pactum ook een Klachtenfunctionaris aanstelt. Hiermee lopen we vooruit op de WKKGZ, die mogelijk ook in de jeugdzorg gaat gelden. Tevens kan Pactum daarmee beter voldoen aan de eisen van gemeenten om het aantal klachten per gemeente/regio door te geven.

In 2017 is hard gewerkt aan het bewustzijn van informatiebeveiliging NEN 7510. Tevens worden de eisen vanuit de AVG, die per 25 mei 2018 van kracht gaat, opgepakt.

Het aantal incidentmeldingen is in 2017 toegenomen. Dit komt mede doordat de coördinator preventie en veiligheid dit in alle teams consequent onder de aandacht heeft gehouden. De werkprocessen worden efficiënter gemaakt om de kwaliteit te verhogen. Alle voorbereidingen zijn getroffen om in 2018 digitaal via het zorginformatiesysteem MoreCare4 incidenten te melden voor cliënten. Het werkproces wordt efficiënter voor de hulpverleners. Ook analyse is eenvoudiger. Inhoudelijke analyse en leren van incidenten vraagt in 2018 aandacht.

Meer informatie over ons kwaliteitsmanagementsysteem, klachten, vertrouwenspersonen etc. staat in DigiMV.

Bedrijfsvoering

Bewustzijn en vaardigheden op gebied van bedrijfsvoering vroegen organisatie breed aandacht. In 2017 is sterk ingezet om een gezonde verzakelijking in de cultuur te brengen. Er zijn in 2017 vier medewerkersbijeenkomsten in de regio's geweest ter ondersteuning van alle ontwikkelingen.

- Er is actief gestuurd op het (correct) tijdschrijven.
- Facturatie uit het zorgadministratiesysteem MoreCare4 is technisch mogelijk gemaakt. De toepassing hiervan is uiterst belangrijk om het betalingsproces te versnellen en de kans op fouten te verkleinen. Tijdig, juist en volledig tijdschrijven is daarbij onontbeerlijk. De facturatie uit MC4 start per 1-1-2018.
- Productprijzen zijn verduidelijkt.
- Een externe partij onderzocht zoals gepland processen binnen Pactum, deed verbetervoorstellen en hielp management en medewerkers met de implementatie hiervan. Dit heeft bijgedragen aan zakelijk denken en geleid tot diverse kostenbesparingen.
- Er is werk gemaakt van gedeeld leiderschap. Teams worden gecoacht om dit nader vorm te geven, in 2018 gaat dit onverminderd verder. Ter ondersteuning komen in het managementinformatiesysteem eind 2017 cockpits beschikbaar op teamniveau, waarin informatie over productie, ziekteverzuim en bezetting staat. Deze cockpits worden in 2018 doorontwikkeld.
- In 2017 zijn diverse tools voor afdelingen en selfservice voor medewerkers ontwikkeld. In 2018 dienen deze instrumenten te worden toegepast.
- In 2017 is een kwartiermaker Klant en Markt aangesteld. Aansluitend is de afdeling Klant en Markt gestart om regiomanagers te ondersteunen bij hun accounttaken.

Pactum heeft nu zakelijk gezien de voorwaarden geschapen om vanuit de transitie van de Jeugdzorg tevens de interne transitie uit te voeren. De professionaliteit en kwaliteit van zorg hebben de hoogste prioriteit.

Oost in samenwerking met OGH

In 2017 zijn we gestart met een integratie van de stafafdelingen van Pactum en OG Helderstichting. We hebben bijvoorbeeld afstemming over onze werkwijzen en we wisselen medewerkers uit. In 2018 willen we deze integratie voortzetten. We verwachten dan de eerste positieve resultaten hiervan te ervaren.

Ook bij de implementatie van informatiebeveiliging werken we samen. In 2018 kijken we naar samenwerking op het vlak van account- en contractmanagement.

Met als stip op de horizon dat de samenwerking met OGH de komende jaren alleen maar zal toenemen, maken we afspraken over accountmanagement in de overlappende gebieden. Tevens zetten we in op een samenwerking tussen het voordeurteam van Pactum en de intakecoördinatoren van OG Helderstichting. En gaan we de samenwerking op het gebied van contractmanagement en het proces rond het werken met beschikkingen waar mogelijk verder

integreren. Het doel is de werkprocessen in 2018 te stroomlijnen en de samenwerking in de praktijk vorm te geven. Het uitgangspunt hierbij is dat OG Heldringstichting en Pactum zich aan de 'voorkant' naast elkaar positioneren en aan de 'achterkant' zoveel mogelijk integreren. In 2017 zijn we met OGH gaan samenwerken in Nijmegen. In 2018 wordt gekeken naar samenwerking in Foodvalley, Rivierenland en Centraal Gelderland.

1.5.4. Personeel

Personeel

Pactum had 303 medewerkers (241,58 fte) in dienst per 31/12/2017.

Aantal medewerkers		
Peildatum	Absoluut aantal	Aantal fte
31-12-2016	330	260,16
31-12-2017	303	241,58

Implementatie functieboek

De implementatie van het nieuwe functieboek is in 2016 gestart, tijdelijk on hold gezet en met ondersteuning van een externe partij in 2017 verder geïmplementeerd. Gekozen is voor een technische omzetting, waarbij een vertaalslag van het oude functieboek naar het nieuwe functieboek uit de cao is gemaakt. Eerder ontstane scheefgroei wordt hiermee niet opgelost, maar vanaf de invoering van het nieuwe functieboek wordt voorkomen dat er nieuwe scheefgroei ontstaat. De bezwaarprocedure is nagenoeg afgerond. Implementatie wordt in 2018 afgerond, waarbij de bijbehorende inschaling nog dient te worden aangeboden.

Integratie ondersteunende afdelingen Heldringstichting en Pactum

In 2017 zijn de diverse werkgroepen in het kader van de integratie aan de slag gegaan om deze verder vorm en inhoud te geven.

Voor de afdelingen HR zijn de randvoorwaarden gerealiseerd om ook de fysieke integratie te kunnen realiseren. Zo is Youforce (selfservicemodule) geïmplementeerd en zijn de personele dossiers gedigitaliseerd. In 2018 zal de fysieke verhuizing plaatsvinden, zodat de HR-administraties vanuit één locatie werken. De HR-adviseurs blijven gekoppeld aan de eigen locaties. Er is een start gemaakt om op onderdelen het HR-beleid te harmoniseren. Dit zal in 2018 verder worden vormgegeven. Voor de Informatie- en zorgadministratie zijn diverse bijeenkomsten geweest om de integratieplannen voor te bereiden.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Eind 2017 heeft een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaatsgevonden. In samenwerking met de ondernemingsraad is een vragenlijst samengesteld. De tevredenheid over het werken bij Pactum is gedaald. Medewerkers zijn minder tevreden over aandacht voor medewerkers in het kader van werkdruk/stress, het inwerken van nieuwe medewerkers en de afstand tussen de directie/leidinggevenden en de medewerkers. De grootste dalingen in tevredenheid van medewerkers (t.o.v. het MTO van 2015) hebben betrekking op de manier waarop de organisatie wordt geleid, de kwaliteit die Pactum levert en het draagvlak voor de koers van Pactum. Medewerkers zijn vooral tevreden over de afwisseling in het werk, de secundaire arbeidsvoorwaarden en de inhoud van het werk.

Verzuim van medewerkers

In 2017 laat het verzuimpercentage binnen Pactum een duidelijke groei zien. Pactum heeft een moeilijke tijd gehad als gevolg van reorganisatie, krimp en verandering van werkprocessen in verband met de transitie. Dit heeft geleid tot een herindeling van teams en verschuivingen in de aansturing. Dit heeft een groot appèl gedaan op de medewerkers. De stijging van het verzuim was aanleiding om het verzuimbeleid onder de loep te nemen en bij te stellen. Het nieuwe verzuimbeleid gaat uit van het eigen regiemodel. Uitgangspunt is dat arbeidsongeschiktheid van de medewerker een verantwoordelijkheid is van de leidinggevende en de medewerker gezamenlijk, waarbij de inzetbaarheid van de medewerker centraal staat, in plaats van de ziekte of beperkingen. Werkgever en werknemer nemen in dit model samen de regie en kunnen zich door diverse specialisten laten adviseren, waaronder een bedrijfsarts of HR. In het kader van het plan van aanpak om het verzuim te reduceren zijn een aantal maatregelen in gang gezet. Zo is een

afpraak met de arbodienst gemaakt om gezamenlijk op te trekken in het plan van aanpak, waarbij er voor is gekozen om de huidige bedrijfsartsen te vervangen en in 2018 met een nieuwe bedrijfsarts te werken, die veel ervaring heeft in verzuimprojecten, de visie van Pactum t.a.v. verzuim onderschrijft en een actieve houding heeft om een bijdrage te leveren het verzuim terug te dringen. Tevens wordt een arbeids- en organisatie adviseur van de arbodienst gekoppeld aan de gezamenlijke uitvoering van het plan van aanpak. Deze adviseur is vooral gericht op de organisatorische aspecten en cultuur van de organisatie. Binnen de afdeling HR is een tijdelijke casemanager aangesteld, die zich enerzijds gaat bezig houden met de individuele verzuimdossiers en anderzijds het plan van aanpak rond verzuim verder zal implementeren.

Personeelsplanning en -bezetting

In het licht van de normenberekeningen door de externe partij is in de tweede helft van 2017 voor de functiegroepen Ambulant medewerkers en pleegzorgmedewerkers een 'schuifplan' in werking getreden. Dit schuifplan had als doel om de bezetting voor beide functiegroepen binnen een aantal maanden op orde te krijgen, d.w.z. conform de norm. Voor een aantal medewerkers betekende dit dat zij hun werkzaamheden binnen een ander team en/of andere locatie moesten gaan verrichten. Het schuifplan zal ook in 2018 nog de nodige aandacht verdienen. Ook voor de functiegroep gedragswetenschappers is een schuifplan ontwikkeld. Dit plan zal in 2018 worden uitgevoerd.

Krapte op de arbeidsmarkt maakt dat het vinden van voldoende en goed gekwalificeerd personeel lastiger wordt. De krapte op de arbeidsmarkt zal de komende jaren alleen maar toenemen. Dat betekent dat het noodzakelijk is om te investeren in verdere professionalisering van het personeels- en opleidingsbeleid, zodat Pactum een aantrekkelijke werkgever blijft.

	FTE	Aantal	Waarvan Jeugdzorg- werkers
In dienst	49,09	64	48
Uit dienst	69,25	95	69

Nieuw roosterprogramma

Omdat het oude programma om de ORT te registreren niet meer voldeed aan de vereisten is in 2017 een nieuw roosterprogramma OWS geïmplementeerd. Op basis van de urenregistratie in OWS vindt vervolgens de ORT- en salarisverwerking plaats. Het systeem wordt tot op heden alleen als registratiesysteem gebruikt voor medewerkers met ORT en nog niet als planningssysteem. Om meer grip te krijgen op de formatie en bezetting is het wenselijk om OWS ook als planningssysteem te gaan gebruiken.

Opleidingsbeleid en professionalisering

De in het opleidingsbeleidsplan uitgewerkte kaders worden jaarlijks vertaald in het opleidingsjaarplan gericht op een cultuur waarin professionals van elkaar kunnen leren. In het opleidingsjaarplan van 2017 zijn de beleidsvoornemens vertaald in opleidingsthema's en -activiteiten.

In het kader van professionalisering is in 2017 vooral gestuurd op het afronden en volbrengen van de herregistratie eisen van de geregistreerde professionals, aangezien zij zich begin 2018 moeten her-registreren. Zo is onder meer de verplichte training beroepscode aangeboden en zijn medewerkers in de gelegenheid gesteld om intervisiebijeenkomsten te volgen.

Omdat de registratie-eisen met ingang van 1 januari 2018 worden gewijzigd moet het beleid op onderdelen worden bijgesteld. De nieuwe eisen worden geïntegreerd in het werving- en selectiebeleid.

Verder is in het kader van professionalisering een voorstel m.b.t. verantwoorde werktoedeling uitgewerkt. Er wordt onderscheid gemaakt tussen jeugdzorgwerkers t.b.v. dagbehandeling en jeugdzorgwerkers t.b.v. verblijf. Voor de dagbehandeling wordt uitgegaan van de norm 100% geregistreerde professionals, voor verblijf 50% geregistreerde professionals. Verdere uitwerking en implementatie van de norm verantwoorde werktoedeling vindt plaats in 2018.

Tot slot is een nieuw inwerkprogramma ontwikkeld voor nieuwe medewerkers. Dit programma wordt in 2018 middels een pilot uitgevoerd.

Werkdruk en werkplezier

Werkdruk en werkplezier is met regelmaat onderwerp van gesprek. Door de directie zijn regiobijeenkomsten georganiseerd om met elkaar in gesprek te gaan over de ervaringen met betrekking tot werkdruk en mogelijke verbeteringen. Daarnaast zijn werkdruk en werkplezier gekoppeld aan de ontwikkelingen m.b.t. gedeeld leiderschap in de praktijk. De inhoud van het werk, het vergroten van het werkplezier en het verlagen van de werkdruk wordt daarbij centraal gesteld. Per team is coaching ingezet om ondersteuning op maat te bieden.

Eind 2017 is door een werkgroep vanuit de Centrale ondernemingsraad een holdingsbreed plan van aanpak opgesteld rond werkdruk en werkplezier. De uitvoering hiervan is gestart.

1.5.5. Onderzoek

CONRISQ KEI

Kennisontwikkeling, (wetenschappelijk) onderzoek en academisering bundelt Pactum Jeugd- en Opvoedhulp 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.

Pactum

Pactum wil met praktijk gestuurd wetenschappelijk onderzoek bijdragen aan de kwaliteit van haar jeugd- en opvoedhulp. Er worden samen met (academische) partners innovatie- en onderzoeksprojecten geïnitieerd, uitgevoerd, begeleid, en ondersteund. Deze projecten zijn praktijkrelevant en verbinden praktijk en wetenschap. We maken een onderscheid tussen interne projecten die door (mede) door Pactum zijn geïnitieerd, en externe projecten die door derden zijn geïnitieerd en waarin Pactum participeert, bijvoorbeeld door onderzoeksgegevens aan te leveren. Voor 2017, ging het om de volgende projecten (de meeste projecten lopen door in 2018):

Interne projecten:

- *Effectiviteit pleegzorgtrajecten binnen Pactum (INFERD1)*
- *Empowerment van ouders binnen Pactum (Promotieonderzoek)*
- *Effectiviteit hulpverleningstrajecten binnen Pactum (ROM)*
- *Visieontwikkeling binnen Pactum (DO id!)*
- *Tevredenheidsonderzoek pleegouders (P-toets)*

Extern projecten:

- *Ruimte voor professionals: lerend transformeren (ZonMw)*
- *Werkzame elementen voor gezinnen met zware opvoedproblemen (ZonMw)*
- *Goede alliantie, effectievere jeugdzorg? (ZonMw) * afgesloten in 2017*
- *Family Check Up (ZonMw)*
- *Koesterklas*
- *Ambulante Spoedhulp (ASH)*
- *Over de Drempel (Trimbos)*
- *PMTO*

In 2017 zijn binnen de genoemde projecten diverse producten ontwikkeld, zoals het DO id!-model (onderlegger visie Pactum), (inter-) nationale publicaties² op het gebied van empowerment en pleegzorg, en twee wetenschappelijk onderbouwde EMPO-vragenlijsten die kunnen worden benut in het hulpverlenend handelen en voor verantwoording van de hulp naar gemeenten. De EMPO-lijsten worden ook door andere zorginstellingen ingezet. De kennis uit de projecten is ook intern gedeeld, bijvoorbeeld in teambesprekingen en via de medewerkersportal 'Kom verder'.

Hoofdstuk 2 Financiële informatie

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. Overtollige kasgeld wordt rentedragend belegd. De belangrijkste contractanten en financiers van Stichting Pactum jeugd- en opvoedhulp zijn de gemeenten. De belangrijkste financiers van Pactum voor 2018 zijn (conform 2017) de regio's IJsselland, Midden IJssel/Oost Veluwe, Noord Veluwe en Arnhem (de bovenregionale omzet wordt regionaal gestuurd). Vóór het afsluiten van contracten worden operationele en financiële risico's gewogen en waar mogelijk afgedekt.

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.

2.2. Ontwikkelingen in het boekjaar

Daar waar het jaar 2015 en 2016 werd gekenmerkt 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 gemaakt waren, zien we in 2017 verbetering in het aangaan en monitoren van contracten. Vóór aanvang van het jaar zijn alle contracten die betrekking hebben op het boekjaar afgesloten, waarin afspraken zijn vastgelegd over de te leveren zorg en de financiering hiervan. Gedurende het jaar vond regulier zorginhoudelijk en financieel overleg plaats met de contractpartijen.

	2017	2016	2015	2014
Omzet	€ 27.487.127	€ 29.987.019	€ 29.976.469	€ 32.401.538
Resultaat	(€ 88.618)	€ 668.328	(€ 1.191.297)	€ 469.518
Rendement	-0,3%	2,2%	-4,0%	1,4%
Liquiditeit	€ 2.716.053	€ 2.788.200	€ 1.207.747	€ 3.745.425
Current ratio	1,59	1,30	1,04	1,30
Rentabiliteit	-0,7%	5,3%	-10,0%	3,7%
Solvabiliteit	21,9%	20,1%	17,9%	26,44%

Het resultaat over 2017 is uitgekomen op -/- €88.618,- hetgeen veroorzaakt werd door een productie licht onder het niveau van 2016 (-/- 2 % op de omzet exclusief de bijdrage van VWS in 2016), waartegenover substantieel lagere personeelskosten resulteerden in een licht negatief bedrijfsresultaat. Operationeel heeft Pactum een goed jaar gehad, met name door bijzondere issues is het resultaat getemperd. De bedrijfskosten zijn als gevolg van de bijzondere issues licht gestegen door de inhuur van een extern advies bureau en een extra dotatie groot onderhoud om in lijn te komen met het CONRISQ brede beleid.

De Stichting opereert in een sterk veranderende en concurrerende omgeving, waarbij de risico's voor de bedrijfsvoering zijn toegenomen, maar waarbij ook ondernemerschap en marktwerking een belangrijke rol spelen. Een strakke sturing op registratie van zorg vindt plaats. Er is strikt gemonitord dat kosten en formatie in lijn bleven met de omzet. In deze omgeving zoekt de organisatie steeds een nieuw evenwicht, waarin een aantal kosten onvermijdelijk is (uitgaven aan innovatie om aansluiting te houden bij de vraag van de gemeenten) maar ook ruimte moet zijn voor noodzakelijke investeringen in systemen en gebouwelijke infrastructuur. In 2017 zijn investeringen gedaan in de primaire zorgsystemen.

De druk op de liquide middelen wordt steeds omvangrijker, bevoorschotting is gewenst, maar was niet altijd te realiseren. De gemeentelijke werkwijze rondom controle van facturatie en betaling bleek ook in 2017 nog niet optimaal ingebed.

De meeste regio's (met uitzondering van IJsselland) zijn in 2017 overgegaan van bevoorschotting naar facturatie achteraf. Met de regio RNV waar grote problemen waren om de facturen te controleren en tijdig te betalen zijn alsnog voorschotten overeengekomen en uitbetaald.

Met ingang van november 2017 zagen we herstel van de liquiditeit tot ruim 1 maand omzet; de facturatie was weer bij en de rechtmatigheid relatief hoog waardoor de gemeenten snel konden overgaan tot betalingen. Hierdoor is het kredietrisico van de stichting minimaal.

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 debiteuren positie. De debiteuren positie is gedaald van €3.9 M per eind 2016 naar €2.9 M per eind 2017. Op de geldstromen wordt strak gestuurd door snelle facturering en incasso, zodat het liquiditeitsrisico beperkt wordt. De lichte daling van de liquide middelen gedurende het boekjaar van € 2.788.200,- naar € 2.716.053,- wordt met name veroorzaakt door het terugbetalen van verstrekte voorschotten van voorgaande jaren.

Balansratio's zijn de laatste jaren 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 € 2.654.046,- en de solvabiliteit 21.9%.

2.3. Toekomstverwachtingen

In 2015 vonden significante veranderingen plaats in het veld van de Jeugdzorg. Na een turbulent 2015 zijn de contracten voor 2016 en 2017 veelal een voortzetting van de contracten, echter met kortingen op prijs dan wel hoeveelheid. Ditzelfde zagen we voor het contractjaar 2017. Gemeenten en zorgaanbieders anticiperen beter op de veranderde omstandigheden. Van beide zijde is verder geïnvesteerd in de contractuele relatie om te kunnen anticiperen op de door de financier gewenste zorg. Onze grootste contractpartner IJsselland, heeft aangekondigd om in 2018 over te stappen van bevoorschotting naar facturatie achteraf. De negatieve impact hiervan is besproken met de regio en deels opgelost. Het proces rondom het afsluiten en bewaking van uitputting van contracten verbeterd. De Stichting merkt dat een aantal gemeenten de tarievendruk zodanig opvoert dat deze de kosten niet altijd meer dekken. Het gesprek hierover wordt altijd met positieve insteek gevoerd, zoekende naar oplossingen. De intentie van zowel gemeenten als de zorgaanbieders is om over te gaan naar meerjarige contracten. Indien noodzakelijk zal er geanticipeerd worden op krimp. Deze zal zoveel mogelijk opgevangen worden door natuurlijk verloop. Daarnaast wordt nauwere samenwerking op het gebied van de bedrijfsvoering binnen de CONRISQ groep nagestreefd. Verdere investeringen in systemen en gebouwelijke aanpassingen worden onderzocht.

2.4. Continuïteit van de onderneming

Hoewel de Stichting geconfronteerd blijft met grote veranderingen, ziet zij 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 2018 zijn vrijwel allemaal getekend. Alle contracten van 2017 zijn voor 2018 gecontinueerd en getekend (ondertussen bijna allemaal via aanbesteding). We zien langzamerhand weer de beweging naar meerjarige contracten ontstaan, wat aansluit bij is het streven van zowel de Stichting als de gemeenten om meerjarige overeenkomsten te sluiten. Omzet en liquiditeitspositie zijn tot medio 2019 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 2018 druk blijven op de liquiditeit, omdat als gevolg van de facturatie, kasgeld omgezet zijn in werkkapitaal. Bij een zeer beperkt 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 gesteld worden.

De systeemverantwoordelijke, het Ministerie van VWS, heeft in 2014 een aantal regelingen gepubliceerd en financiële middelen ter beschikking gesteld om jeugdzorginstellingen tegemoet te komen indien deze financiële problemen verwachten bij de invoering van de jeugdwet. Deze regelingen hebben betrekking op het zekerstellen van zorgcontinuïteit, oplossen van verwachtte frictiekosten als gevolg van aangegane langdurige verplichtingen en opvangen van tijdelijke liquiditeitsproblemen. Aanvragen inzake de frictiekosten konden tot eind 2017 ingediend worden. De Stichting heeft een aanvraag inzake vergoeding frictiekosten ingediend.