

Bestuursverslag 2017

26 maart 2018

Inhoudsopgave

1 Organisatie.....	3
1.1 Structuur.....	3
1.2 Doelstelling.....	4
1.3.1 Werkgebied en opdrachtgevers	7
1.3.2 Ontwikkelingen in 2017.....	7
1.4 Voornaamste risico's en onzekerheden	8
1.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	10
1.5.1 Governance code	10
1.5.2 Dialoog met belanghebbenden	10
1.5.3 Beleid en prestaties.....	10
1.5.4 Personeel.....	12
1.5.5 Onderzoek.....	15
2 Financiële informatie.....	17
2.1 Hoofdpijnen financieel beleid.....	17
2.2 Ontwikkelingen in het boekjaar	17
2.3 Toekomstverwachtingen	18
2.4 Continuïteit van de onderneming	19
3 Jaarrekening.....	20
Bijlage 1: Organogram OG Helderingsstichting	21

1 Organisatie

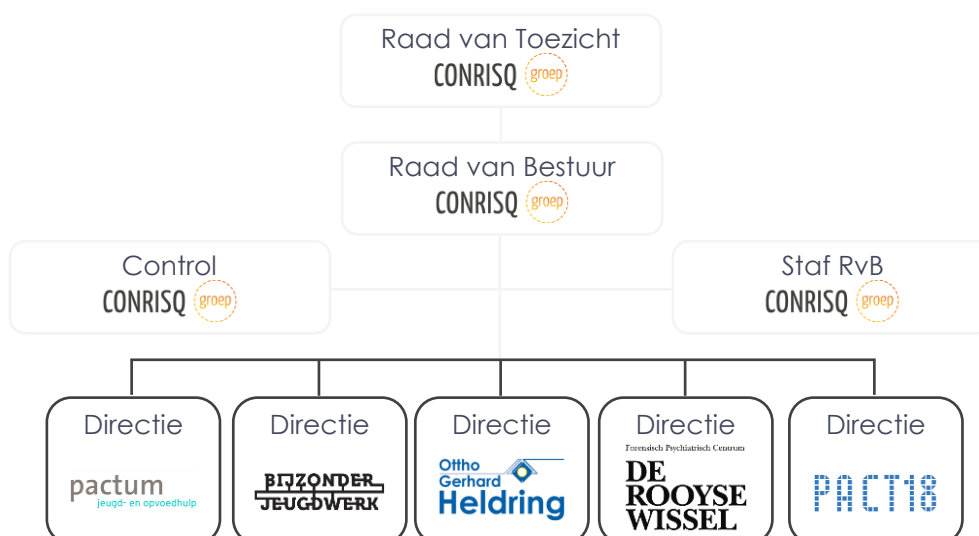
1.1 Structuur

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting Ottho Gerhard Heldring & Ambulatorium (OG Heldringstichting)
Adres	Wageningsestraat 104
Postcode	6671 DH
Plaats	Zetten
Telefoonnummer	(0488) 47 11 11
KvK-nummer	41055988
E-mailadres	info@ogheldring.nl
Internetpagina	www.ogheldring.nl
Rechtsvorm	Stichting

CONRISQ Groep

OG Heldringstichting maakt deel uit van de holding Stichting CONRISQ Groep. Deze holding bestaat daarnaast nog uit Stichting Pactum jeugd- en Opvoedhulp, Stichting Bijzonder Jeugdwerk, Stichting Forensisch Psychiatrisch Centrum De Rooyse Wissel en Stichting Pact18.

De CONRISQ Groep, waar OG Heldringstichting 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 OG Heldringstichting

Stichting CONRISQ Groep is als rechtspersoon de bestuurder van alle dochterstichtingen en dus ook de bestuurder van OG Heldringstichting. Stichting CONRISQ Groep kent een tweehoofdige Raad van Bestuur. Elke bestuurder is zelfstandig bevoegd.

Toezicht OG Heldringstichting

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 OG Heldringstichting. OG Heldringstichting 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 OG Heldringstichting. 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 OG Heldringstichting en voor bepaalde besluiten van de Raad van Bestuur van OG Heldringstichting moet goedkeuring verleend worden door de Raad van Toezicht CONRISQ Groep. Tevens wijst de Raad van Toezicht van de CONRISQ Groep de accountant aan.

De directie van OG Heldringstichting is integraal verantwoordelijk voor de exploitatie van de stichting. Dit bestuursverslag heeft alleen betrekking op dochterstichting OG Heldringstichting. De directie legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur van Stichting CONRISQ Groep.

Voor het organogram van OG Heldringstichting zie bijlage 1.

1.2 Doelstelling

Doelgroep OG Heldringstichting

OG Heldringstichting is specialist in crisisopvang, diagnostiek, behandeling en begeleiding van jongeren (12-18+) en gezinnen, die te maken hebben met meervoudige complexe gedragsproblemen en psychiatrische problemen. Zij lopen hierdoor een hoog risico om structureel niet mee te kunnen doen in de samenleving.

Doel: sociale inclusie

Ons doel is sociale inclusie. We willen dat deze jongeren en hun gezinnen weer participeren in de maatschappij, binnen hun eigen mogelijkheden en rekening houdend met hun beperkingen. We zorgen hiermee bovendien dat de maatschappelijke kosten van deze kwetsbare groep worden beperkt.

Dat doen we door:

- onze expertise beschikbaar te stellen aan het voorveld;
- doelgerichte en duurzame behandeltrajecten op te stellen;
- veiligheid en de hoogste kwaliteit van zorg te bieden;
- problemen en risicofactoren resultaatgericht te behandelen;
- te focussen op zelfredzaamheid en de talenten van jongeren te stimuleren;
- de kracht van het eigen netwerk optimaal te benutten;
- intensief samen te werken met andere zorgprofessionals rond jongere en systeem;
- de behandeling naadloos te laten aansluiten op ander aanbod, zowel binnen het werkveld als daarbuiten, met behulp van goed ketenmanagement;
- een gezond leef/werkklimaat te scheppen waarbinnen wij professionele medewerkers aantrekken, ontwikkelen en behouden;
- een optimale kwalitatieve en kwantitatieve prestatie te leveren, tegen een passende prijs, met een efficiënte en resultaatgerichte bedrijfsvoering.

Zo lang als nodig, zo kort als mogelijk

Ons uitgangspunt is om de jongere in de eigen omgeving te behandelen. Gezien de problematiek van onze doelgroep is dit niet altijd mogelijk. Dan bieden wij behandeling met een opname zo lang als nodig, zo kort als mogelijk. Altijd gericht op terugkeer naar huis of zelfstandig wonen, met of zonder aanvullende thuisbehandeling.

1.3 Kernactiviteiten

OG Heldringstichting biedt de volgende hulpvormen gericht op jongeren van 12 tot 18*:

1 Hulp bij crisis

Crisisopvang en spoedhulp

In geval van crisis is het in eerste instantie belangrijk dat de jongere rust, structuur en veiligheid krijgt. Wij bieden dit in onze:

- stabilisatiegroep.

Emotieregulatiebehandeling

Ook jongeren met een acuut risico op (ernstige) zelfbeschadiging en suïcide kunnen bij ons terecht. Ons doel is de jongere te stabiliseren en samen met de jongere te werken aan perspectief. Dit doen we binnen onze afdeling:

- Intensive Care.

2 Onderzoek naar problemen en mogelijkheden

Diagnostiek voor de jongere

Met behulp van diagnostiek kunnen we uitvinden wat er aan de hand is met een jongere. Diagnostiek geeft inzicht in de problemen en mogelijkheden van de jongere. Na afloop volgt een advies over de hulp die nodig is. Onze diagnostische mogelijkheden voor jongeren:

- risicotaxatie met START:AV;
- diagnostiek tijdens de opname;
- diagnostiek thuis (in ontwikkeling).

Diagnostiek voor gezin en netwerk

Gezinsdiagnostiek biedt inzicht en oplossingen wanneer de gedragsproblemen van een jongere nauw verbonden zijn met problemen in het gezin of netwerk. We doen dit met:

- diagnostische gezinsopname (in ontwikkeling).

3 Uithuisplaatsing voorkomen of verkorten

Thuisbehandeling gericht op het gezin en de jongere

Onze thuisbehandeling - samen met het systeem - zorgt ervoor dat ernstige gedragsproblemen bij een jongere afnemen. Het gezin en het netwerk krijgen weer controle over de situatie. We bieden een intensieve, ambulante therapie met gegarandeerd goede resultaten in minimaal 85% van de doelen:

- Multi systeem Therapie (MST¹).

Thuisbehandeling om kindermishandeling en -verwaarlozing te voorkomen

Soms zijn de problemen in een gezin te ingewikkeld geworden voor een goed opvoedklimaat. OG Heldringstichting biedt dan gespecialiseerde gezinstherapie gericht op het voorkomen van kindermishandeling en -verwaarlozing. Deze therapie is bedoeld voor alle gezinsleden tegelijk:

- MST-CAN (in ontwikkeling).

4 Als thuis wonen tijdelijk niet gaat

Open behandeling

Als de jongere tijdelijk een andere omgeving nodig heeft om weer controle te krijgen over zijn gedrag en om problemen de baas te worden biedt OG Heldringstichting:

- behandeling in een open groep;
- behandeling in een gezinshuis (in ontwikkeling).

Gesloten behandeling

Behandeling in een gesloten groep biedt de beste resultaten bij jongeren die ernstige ontwikkelingsrisico's lopen door hun gedragsproblemen. De Kinderrechter geeft voor hen een machtiging gesloten jeugdzorg af. Behandeling is gericht op een positieve toekomst:

- behandeling JeugdzorgPlus.

¹ Multi Systeem Therapie (MST) is een bewezen effectieve behandeling voor jongeren van 12 tot 18 jaar met ernstige gedragsproblemen (zoals agressief gedrag, uitval of wangedrag op school, middelenmisbruik, crimineel gedrag, radicalisering, loverboyproblematiek of in aanraking komen met politie en justitie) bij wie plaatsing dreigt in de JeugdzorgPlus. De MST-behandeling is (voor een deel van de jongeren) een alternatief voor een uithuisplaatsing.

5 Zelfstandig worden

Terug naar school of werk

Als de jongere door gedragsproblemen moeite heeft om onderwijs te volgen, dan kunnen wij hem of haar persoonlijk begeleiden, zodat de jongere weer zelf naar school kan. Dit doen wij met:

- School2care jeugdhulp & onderwijs (in ontwikkeling).

Begeleid zelfstandig wonen

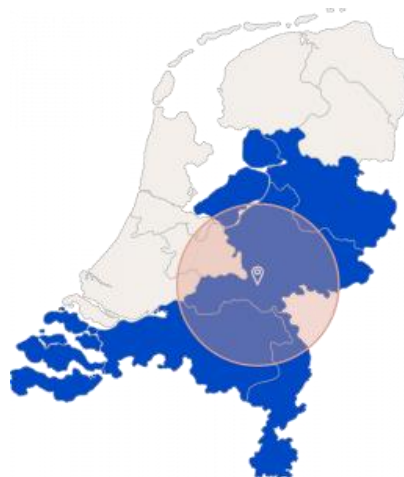
Soms is thuis wonen geen optie meer. Dan helpen we de jongere om zelfstandig te wonen met begeleiding. Er is aandacht voor financiën, vrije tijd, school/werk en relaties. In het kader van WorkWise begeleiden wij jongeren naar zelfstandigheid met een:

- Aan de slag-traject.

1.3.1 Werkgebied en opdrachtgevers

De dienstverlening van OG Heldringstichting wordt voornamelijk bekostigd door gemeenten en zorgverzekeraars.

Onderstaande kaart laat ons globale werkgebied zien. De belangrijkste diensten zijn verzameld in 18 bovenregionale contracten en worden aangeboden in Zuid- en Oost-Nederland. Multi Systeem Therapie en niet residentiele zorg bieden wij binnen een straal van ongeveer 50 km rond onze standplaats in Zetten, Gelderland.



1.3.2 Ontwikkelingen in 2017

Contracten

In 2015 vonden significante veranderingen plaats in het veld van de jeugdzorg. Na een turbulent 2015 waren de contracten voor 2016 veelal een voortzetting van de contracten van 2015, maar wel met kortingen op prijs of hoeveelheid. Ditzelfde zagen we voor het contractjaar 2017. Gemeenten en zorgaanbieders anticiperen beter op de veranderde omstandigheden. Wederzijds is verder geïnvesteerd in de contractuele relatie.

Transformatie

OG Heldringstichting heeft in 2017 veel geïnvesteerd in het ontwikkelen van nieuw (meer ambulant) aanbod voor jongeren. Vanuit de 'transformatie in de zorg' is een trend zichtbaar om jongeren met complexe problematiek zo lang mogelijk in de eigen omgeving te behandelen. Als een residentiële voorziening toch noodzakelijk blijkt, dan stuurt men aan op een zo kort mogelijke behandel- en verblijfsduur, zo dicht mogelijk bij huis. OG Heldringstichting heeft haar activiteiten aangepast aan deze ontwikkeling. In 2017 zijn daartoe een aantal initiatieven in gang gezet, zoals de uitbreiding van het ambulante aanbod (MST) met een tweede team en de komst van een open groep. In 2018 geven we de innovatie verder vorm.

Financiën en bedrijfsvoering

Het proces rond het afsluiten en bewaken van uitputting van contracten is verbeterd. De intentie van zowel gemeenten als de zorgaanbieders is om over te gaan op meerjarige contracten. Dit heeft zijn beslag nog niet gekregen in 2017 en zal voor 2018 een aandachtspunt blijven. Daarnaast is binnen de CONRISQ Groep nauwere samenwerking vormgegeven op het gebied van de bedrijfsvoering. Verdere investeringen in systemen en aanpassingen aan de gebouwen zijn gerealiseerd.

1.4 Voornaamste risico's en onzekerheden

OG Heldringstichting 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 risico's worden periodiek besproken en er wordt gewerkt met scenario's om de impact van te nemen beslissingen onderbouwd te kunnen nemen.

De belangrijkste risico's en onzekerheden waar OG Heldringstichting 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 OGH	Nihil	Minimaal	Voorzichtig	Bewust
Strategische risico's	Overschot vastgoed				
	Concurrentiepostie JZ+				
	Impact openbare aanbestedingen				
	Implementatie nieuwe doelgroepen				
Operationele risico's	Hoog ziekteverzuim				
	Werkdruk				
	Instroom JZ+ jongeren				
	Contractuele verplichtingen langer dan contractduur				
Financiële risico's	Verdienmodel nieuwe doelgroepen/producten				
	Kosten in lijn met opbrengsten				
	Transformatiedoelen behalen				
Risico's wet- en regelgeving	Onvoldoende zicht op wijzigingen				
	Niet voldoen aan contractuele eisen				

Toelichting

OG Helderingsstichting transformeert van een veelal interne gerichte organisatie naar een organisatie met oog voor de externe omgeving en ontwikkelingen die daarbij horen. De transformatie van OG Helderingsstichting wordt vormgegeven door te investeren in medewerkers, de externe omgeving en procesmatige systemen.

Voorbeelden van procesmatige systemen waarin is geïnvesteerd zijn de ICT omgeving, het EPD systeem, het contractmanagement systeem. Ook is een start gemaakt met het implementeren van een BI-tool. Ook in 2018 zal verder worden geïnvesteerd in procesmatige systemen.

1.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

1.5.1 Governance code

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

1.5.2 Dialoog met belanghebbenden

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

1.5.3 Beleid en prestaties

OG Heldringstichting werkt samen met de jongeren, hun gezin, hun omgeving en andere zorgverleners aan een goed toekomstperspectief. Wij geloven in de mogelijkheden van jongeren en gezinnen. Voor iedereen is er perspectief. We zetten hiervoor - effectief en doelgericht - de hulp in die nodig is. Onze samenwerkingspartners zijn de ggz, onderwijsinstellingen, wijkteams, huisartsen en collega-jeugdzorgaanbieders. Wij bieden de hoogste kwaliteit van zorg en we investeren daarom continu in kennis, innovatie, onderzoek en in onze medewerkers. Voor een verdere uitwerking van deze onderdelen, zie DigiMV.

Missie, visie en kernwaarden

OG Heldringstichting werkt volgens deze kernwaarden:

1. Kwaliteit

We leveren de beste kwaliteit van zorg aan onze cliënten. We zijn deskundig en werken continu aan het verdiepen onze kennis.

2. Optimisme

We zien altijd mogelijkheden en we kiezen onvoorwaardelijk voor verbetering. We geven daarom nooit op en gaan door waar anderen stoppen.

3. Samenwerken

We werken samen en delen onze kennis. Onze medewerkers werken samen als team en werken samen met de jongeren en hun systeem en ketenpartners in de omgeving van de jongeren.

4. Ondernemend

We signaleren kansen die onze zorg en de behaalde resultaten nog beter maken. We nemen initiatief en durven onorthodoxe keuzes te maken.

Marktstrategie

Al enige jaren heeft OG Heldringstichting te maken met sterk veranderende marktomstandigheden in de JeugdzorgPlus. In de periode van half april tot eind mei 2017 zijn bijeenkomsten georganiseerd en gesprekken gevoerd met gemeenten en regio's, de rechterlijke macht, samenwerkingspartners, ouders, onze zusterinstellingen en de Raad van Bestuur van CONRISQ Groep. OG Heldringstichting wil met haar beleid aansluiten op de maatschappelijke beweging naar 'dichtbij huis' en meer ambulante. Zij zal zich daarin duidelijk profileren om haar marktpositie te versterken en te verbreden. In het najaar van 2017 is de projectgroep *Vernieuwing vanuit eigen kracht* gestart om deze activiteiten vorm te geven.

Realisatie beleidsdoelen

Voortvloeiend uit de beleidsdoelen hebben we ons in 2017 gericht op:

- **Vermarkten behandelmethodes en meten tevredenheid**
We hebben in 2017 gewerkt aan een herkenbare en zichtbare boodschap waarmee OG Heldringstichting zich kan onderscheiden in de markt. Verder hebben we geëxperimenteerd met het delen van kennis in het voortraject. Ook het meten van tevredenheid van ouders, plaatsers en gemeenten en de terugkoppeling daarvan heeft onze blijvende aandacht. Al deze zaken zijn in gang gezet in 2017 en worden verder vormgegeven in 2018.
- **Verbeteren bedrijfsvoering**
In 2017 hebben we onze aandacht gericht op het realiseren van een efficiënte en flexibele bedrijfsvoering met behoud van kwaliteit, tegen een marktconforme kostprijs. Dit proces is in gang gezet en loopt door in 2018.
- **Versterken account- en contractmanagement**
Voor landsdeel Zuid en Oost lag in 2017 de focus op het verder versterken van accountmanagement, marktgerichte communicatie en contractmanagement. Deze activiteiten zijn gericht op het zichtbaar zijn in de regio, het aangaan van de dialoog, het opbouwen van relaties en vertrouwen, deelname aan relevante overleggen en het bieden van transparantie over kosten en behandelduur. In landsdeel Zuid trekken we sinds jaren op met Bijzonder Jeugdwerk, dochterstichting binnen de CONRISQ Groep, voor het gezamenlijk behoud van residentiële capaciteit. Samen hebben wij geïnvesteerd in een sterke strategische positie en blijven dat ook in 2018 doen.

Innovatie residentiële voorzieningen

OG Heldringstichting wil bijdragen aan de transformatie jeugdzorg door haar aanbod te vernieuwen en innoveren. Aanvullend op onze bestaande Jeugdzorgplus-groepen (waaronder realisatie van HIC), zijn we gestart met het ontwikkelen van open residentiële voorzieningen (toegankelijk zonder machtiging van de Kinderrechter).

Na de inschrijving bij gemeenten is in 2017 onze open behandelgroep gecontracteerd. In 2017 is verder ingezet op 'zorgtrajecten' en het uitwerken van tussenvormen tussen gesloten en

open behandeling. We willen de open behandelgroep enerzijds inzetten ter voorkoming van een JeugdzorgPlus-plaatsing en anderzijds om de gesloten opnameduur te verkorten (afschaling van JeugdzorgPlus naar lichtere zorg).

Daarnaast hebben we in 2017 twee business cases uitgewerkt:

- behandeling van jongeren in een Gezinshuis;
- (gezins)Diagnostiek met/zonder opname.

Innovatie (semi-)ambulant aanbod

De vernieuwing die in 2017 is ingezet, zal de komende jaren ook zichtbaar worden in ons (semi-) ambulante aanbod. We gaan onze expertise gedeeltelijk anders inzetten, dichtbij de jongere en zijn 'systeem'. Met een (semi-) ambulant aanbod willen we uithuisplaatsing voorkomen en de behandelduur binnen de residentiële zorg verkorten. Ambulante thuisbehandeling werd deels al door ons aangeboden en wordt nu verder uitgebreid.

Voor 2018 gaan we ons richten op:

- het verder uitbouwen van het 2e MST-team naar 4 therapeuten per team;
- keuzes maken over nieuw aanbod op basis van de business cases Gezinshuis en (gezins)Diagnostiek met/zonder opname;
- het verder verkennen van de mogelijkheden om School2Care vorm te geven;
- vermarkten van de gewenste 'substitutie' vanuit JeugdzorgPlus. Een mooi voorbeeld hiervan zijn MST en MST-CAN.

1.5.4 Personeel

Per 31-12-2017 had OG Helderstichting 230 medewerkers in dienst (192 fte).

Aantal medewerkers		
Peildatum	medewerkers	fte
31-12-2016	228	185
31-12-2017	230	192 (191,68)

Personeelsbezetting en -planning

In 2017 is veel aandacht uitgegaan naar de personele planning en -bezetting. Onder meer door het stijgende ziekteverzuim en personeelsverloop stond de bezetting regelmatig onder druk. Krapte op de arbeidsmarkt maakt het vinden van voldoende en goed gekwalificeerd personeel lastiger. Er is door het management strak gestuurd op een optimale bezetting, maar dit kon niet voorkomen dat we met regelmaat externe krachten moesten inhuren.

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 OG Helderstichting een aantrekkelijke werkgever blijft.

Nieuwe roostersystematiek

Om de personeelsplanning en -bezetting te verbeteren is een nieuwe roostersystematiek ontwikkeld. De basisroosters worden gemaakt door de roosteraars van de afdelingen en een centrale roosterplanner krijgt een bewakende en toetsende rol in het roosterproces. Deze centrale roosterplanner bewaakt nog nadrukkelijker het correct toepassen van de wettelijke kaders en cao-regels en zorgt voor een eerlijke, evenredige verdeling van diensten. Structurele en incidentele wensen van medewerkers worden hierin meegenomen. Er worden consignatiediensten geïntroduceerd en er komt een flexpool.

De nieuwe roostersystematiek moet bijdragen aan gezonde roosters, een goede personele bezetting en minder inzet van tijdelijke krachten. Dit alles zal naar verwachting de continuïteit op de leefgroepen verbeteren. De nieuwe roostersystematiek wordt in 2018 geïmplementeerd.

Actualiseren functiehuis en profielen

De implementatie van het nieuwe functieboek is in 2016 gestart en in 2017 nagenoeg afgerond. Over de functieprofielen zijn 87 bezwaren ingediend, met name collectieve bezwaren van de pedagogisch medewerkers B. Deze collectieve bezwaren zijn door de Interne Bezwaren Commissie (IBC) in behandeling genomen en afgehandeld. Het advies van de IBC om het besluit van de directie te handhaven is overgenomen. Dit betekent dat de functiebeschrijving en -weging geen wijziging ondergaan. Er loopt nog 1 bezwarenprocedure.

Integratie ondersteunende afdelingen met Pactum

OG Heldringstichting gaat haar ondersteunende afdeling integreren met Pactum, een zusterstichting binnen de CONRISQ Groep. In 2017 zijn diverse werkgroepen aan de slag gegaan om de integratie verder vorm geven. Voor de afdelingen HR zijn randvoorwaarden gecreëerd voor een fysieke integratie. Zo is de self service module Youforce geïmplementeerd waardoor medewerkers nu zelf online hun personele zaken kunnen regelen. Ook zijn de personeelsdossiers gedigitaliseerd. In 2018 zal de fysieke verhuizing plaatsvinden en gaan de HR-administraties vanuit één locatie werken. De HR-adviseurs blijven gekoppeld aan hun eigen stichtingen. We zijn gestart om het HR-beleid op onderdelen te harmoniseren. Dit zal in 2018 verder vorm krijgen. Om de integratie van de Informatie- en zorgadministratie voor te bereiden zijn in 2017 diverse bijeenkomsten belegd.

Verzuim

De stijging van het verzuimpercentage in 2016 heeft zich in 2017 voortgezet. Het verzuim is gestegen als gevolg van de krimp in eerdere jaren en het moeten inspelen op veranderde omstandigheden. Naar aanleiding van de stijging zijn diverse maatregelen genomen, waaronder:

- periodiek overleg van het Sociaal Medisch Team (SMT): directie, leidinggevenden, HR en bedrijfsarts. Zij monitoren de casuïstiek en de verzuimthema's;
- informatie-uitwisseling tussen leidinggevende en bedrijfsarts, voorafgaand aan het tweewekelijks spreekuur van de bedrijfsarts;
- een wekelijks overleg tussen HR-adviseur en leidinggevenden over de arbeidsongeschikte medewerkers (stand van zaken, voorbereiden acties, bewaking Wet Verbetering Poortwachter etc.);
- meer aandacht voor frequent verzuim: HR signaleert medewerkers die frequent verzuimen, koppelt dit terug en voert hierover een gesprek met de leidinggevende;
- verzuim is een vast onderdeel van de jaargesprekken met de medewerker.

Naast deze maatregelen besteden we ook aandacht aan het voorkomen van verzuim. Er zijn een aantal preventieve maatregelen genomen, zoals het ontwikkelen van een nieuw roosterbeleid, wat meer rust moet brengen in de roosters. Ook het invoeren van loopbaangesprekken, waarbij we focussen op de individuele loopbaanontwikkeling van medewerkers, zien we als preventief. De implementatie hiervan vindt plaats in 2018.

Medewerkerstevredenheid

Er vond in 2017 geen medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaats.

Verantwoorde werktoedeling

In het kader van professionalisering heeft een werkgroep een voorstel uitgewerkt voor een verantwoorde werktoedeling. Dit document is in 2017 vastgesteld. OG Heldringstichting kiest voor een gezonde balans tussen vakbekwame mbo- en hbo-opgeleide medewerkers. Professionals op mbo-niveau hebben naast hun vakkennis en competenties meerwaarde als het gaat om het aansluiten bij de doelgroep, het al doende leren en ondersteunen en een rolmodel voor jongeren kunnen zijn. De verantwoorde werktoedeling wordt geborgd door binnen elk team *minimaal* 50% vakbekwame Jeugdzorgwerkers C (SKJ-geregistreerd) en 50% vakbekwame Jeugdzorgwerkers D (niet geregistreerd) in te zetten. Allen werken zij onder verantwoordelijkheid van geregistreerde gedragswetenschappers.

Opleidingsbeleidsplan

In 2017 heeft OG Heldringstichting een opleidingsbeleidsplan ontwikkeld. Daarin is onze visie op professionalisering uitgewerkt. Het opleidingsplan is gericht op het verkrijgen, verbeteren en behoud van kennis, vaardigheden en attitude die nodig zijn om een kwalitatief hoogwaardige behandeling te bieden aan jongeren en gezinnen. Daarmee dienen we drie belangen:

- **het bedrijfsbelang:** de organisatie kan zich blijven profileren als een kwalitatief hoogwaardig behandelinstituut met een hoge mate van expertise;
- **het medewerker belang:** het verhogen van de individuele professionaliteit en ontwikkelmogelijkheden van de medewerker;
- **het maatschappelijk belang:** de mogelijkheid om het vak te leren, duurzame inzetbaarheid.

Het opleidingsbeleidsplan vertaalt zich in een jaarlijks opleidingsplan én een cultuur waarin professionals van elkaar (kunnen) leren. In het opleidingsjaarplan worden onze beleidsvoornemens vertaald in opleidingsthema's en -activiteiten.

1.5.5 Onderzoek

CONRISQ KEI

Kennisontwikkeling, (wetenschappelijk) onderzoek en academisering bundelt OG Heldringstichting 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.

Lopende onderzoeken in 2017

Binnen OG Heldringstichting liepen in 2017 twee promotieonderzoeken:

- het promotieonderzoek naar Schematherapie is eind 2017 afgerond. Het betreft een onderzoek naar aanpassingen, toepassing en effecten van Schemagerichte Cognitieve Therapie (SCT) voor jongeren in de JeugdzorgPlus. De resultaten zijn goed;
- het promotieonderzoek naar het risicotaxatie-instrument START:AV. Dit instrument is intern binnen de CONRISQ Groep uitgerold. Met dit instrument is OG Heldringstichting in Nederland de initiatiefnemer op gebied van risicotaxatie voor jeugd.

Daarnaast participeren wij in een aantal onderzoeken (o.a. in CONRISQ-verband), die volgens planning verlopen:

- het thema Loverboys is verbreed naar mensenhandel en seksuele uitbuiting. In 2017 verscheen een update en heruitgave van de CONRISQ-publicatie uit 2015 'Loverboyproblematiek in Nederland';
- de resultaten van het onderzoek naar empowerment van ouders met kinderen in de jeugdzorg zijn gepubliceerd. Het onderzoek is uitgevoerd door Pactum in samenwerking met Praktikon;
- Pactum e.a. participeren in een subsidieaanvraag voor het instrument de Beoordelingsboog (voor pleegzorg). Dit instrument helpt om te beoordelen of een kind al dan niet (tijdelijk) uit huis geplaatst moet worden;
- CONRISQ KEI investeert stevig in de landelijke databank voor de jeugd (LDJ). Dit is van belang voor de kwaliteitsontwikkeling binnen de organisatie. Doel van de LDJ is de Lerende Praktijk van de jeugdzorg te ondersteunen door het samenbrengen van data van alle deelnemende jeugdzorginstellingen in Nederland. Partners in deze zijn het NJI (Nederlands Jeugdinstituut) en het SEJN (Samenwerkingsverband Effectiviteitsstudies Jeugdzorg Nederland);
- samen met onderzoekers van de Vrije Universiteit Brussel, Universiteit Leiden en Radboud Universiteit heeft Pactum INFERD (International Network Fostering Expertise Research and Development) opgericht. Vanuit INFERD verschenen in 2016 verschillende (inter)nationale wetenschappelijke publicaties gericht op onderzoek in de pleegzorg;
- in het kader van de leergang 'Forensische orthopedagogiek' is meegewerkt aan een introductiefilm over het werken in de gedwongen Jeugdzorg. Het resultaat is beschikbaar.

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 kasgeldten worden rentedragend belegd. Vóór het afsluiten van contracten worden operationele en financiële risico's gewogen en waar mogelijk afgedekt.

In het boekjaar is in steeds geringe mate sprake geweest van bevoorschotting, waardoor voorfinanciering van het werkkapitaal steeds belangrijker wordt. Gezien de liquiditeitspositie blijft 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.

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 bijna 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. Aandachtspunt is het ontvangen van de benodigde toewijzingen, welke noodzakelijk zijn om daadwerkelijk te kunnen factureren. Gemiddeld zijn er in 2017 99 jongeren opgevangen.

	2017	2016	2015	2014
Omzet	€ 16.376.142	€ 16.454.413	€ 15.541.307	€ 19.518.780
Resultaat	€ 452.548 -	€ 3.848.656	€ 115.679	€ 156.857
Liquiditeit	€ 8.520.256	€ 12.260.022	€ 15.770.081	€ 6.984.701
Current ratio	3,58	2,39	1,37	1,61
Rentabiliteit	-1,64%	9,96%	0,26%	0,02%
Solvabiliteit	60,29%	55,20%	5,06%	5,60%

Het resultaat over 2017 is uitgekomen op -/- € 452K, hetgeen met name veroorzaakt werd door onttrekkingen uit diverse bestemmingsreserves (€ 125K) en een extra dotatie aan de voorziening groot onderhoud (€ 295K). Deze onttrekkingen dienen bij de financiële verantwoording te worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering bedraagt € 51K negatief.

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. 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. 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. Nadat OG Heldringstichting in 2016 heeft geïnvesteerd in de verbouwing van het gebouw Pella, is begin 2017 gestart met de verbouwing van het gebouw de Leygraaf. Dit gebouw wordt in Q1-2018 opgeleverd waarmee OG Heldringstichting verdere mogelijkheden creëert voor innovatie en uitbreiding van activiteiten.

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 gestegen van € 2,8 per eind 2016 naar € 3,9 per eind 2017. Op de geldstromen wordt strak gestuurd door snelle facturering en incasso, zodat het liquiditeitsrisico beperkt wordt. Snelle facturering wordt echter beïnvloed door de geregeld nog trage administratieve afhandeling door Gemeenten.

OG Heldringstichting heeft een onverminderd sterke liquiditeitspositie. De daling van de liquide middelen gedurende het boekjaar van € 12,3 mln naar € 8,5 mln wordt met name veroorzaakt door investeringskosten de Leygraaf en de verhoogde debiteurenpositie.

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 € 15,9 mln.

Als gevolg van royeren van de waarborghypotheek is het eigen vermogen en diverse ratio's fors beïnvloed in het jaar 2016. De materiele vaste activa zijn niet meer bezwaard en gewaardeerd conform de waarderingsgrondslagen; de hypothecaire schuld is vervallen, de vrijval is verwerkt in het eigen vermogen.

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 danwel hoeveelheid. Ditzelfde zagen we voor het contractjaar 2018. 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. Het proces rondom het afsluiten en bewaking van uitputting van contracten verbetert. 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. Veel gemeenten kiezen per 1 januari 2019 voor een openbare aanbesteding

bij de inkoop van Jeugdzorg Plus. Ook willen een aantal gemeenten overstappen op trajectprijzen. Aan OGH de taak om hier voldoende op te anticiperen om haar marktpositie te behouden en waar mogelijk uit te breiden. 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.

In 2018 en 2019 moet duidelijk worden in hoeverre OG Heldringstichting in staat blijkt nieuwe producten en uitbreiding van bestaande zoals MST, op een adequate wijze in de markt te plaatsen.

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. 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 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. Naar verwachting zal de debiteurenpositie in 2018 verbeteren, hetgeen een positief effect heeft op de liquiditeit. OG Heldringstichting verwacht dat het administratieve proces rondom de facturatie en uitbetaling van gefactureerde inzet, zorgt voor een lager benodigd werkkapitaal. Bij een beperkt aantal contracten is een budgetplafond 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.

3 Jaarrekening

De jaarrekening van *Otto Gerhard Heldring en Ambulatorium* wordt openbaar gemaakt via het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport door middel van het DIGIMV. Het archief van het DIGIMV vindt u via onderstaande link.

<https://www.desan.nl/net/DoSearch/Search.aspx>

Bijlage 1: Organogram OG Heldringstichting

