



# Samen met Jou

## Inhoud

Vooraf	1	2.3 Het hoe en het wat: Ketenverbreding en Verlengde Verantwoordelijkheid	14
Inleiding	2	2.3.1 Visie Ketenverbreding en Verlengde Verantwoordelijkheid	14
De WERELD om ons heen	3	2.3.2 Hoe?	14
De wereld om ons heen bij de JeugdzorgPlus	3	2.3.3 Wat?	14
De wereld om ons heen bij justitie	4	2.4 Het hoe en het wat: Huisvesting	15
1 WAAROM doen wij ons werk?	5	2.4.1 Visie	15
1.1 Missie, motto en kernwaarden	5	2.4.2 Hoe?	15
1.2 De kr8 van SJSJ	7	2.4.3 Wat?	15
2 HOE gaan we dit bereiken en WAT doen wij om dit waar te maken?	8	3 Hoe nu verder?	16
2.1 Het hoe en het wat: Behandeling en Leefklimaat	10	3.1 Monitoren	16
2.1.1 Visie Behandeling en Leefklimaat	10	3.2 Tot slot	17
2.1.2 Hoe?	10		
2.1.3 Wat?	10		
2.2 Het hoe en het wat: Personeel & Organisatie	11		
2.2.1 Visie Personeel	11		
2.2.2 Hoe?	11		
2.2.3 Wat?	11		
2.2.4 Visie Organisatie	12		
2.2.5 Hoe?	12		
2.2.6 Wat?	13		

## Vooraf

In een strategisch plan geef je aan waar het bestaansrecht van de organisatie ligt. De voorliggende nota "Samen met Jou" is zo'n strategisch plan dat ongeveer vijf jaar vooruitkijkt. SJSJ wil met dit plan aangeven welke kant de organisatie opgaat en welke stappen worden genomen om daar te komen. Je vindt in deze nota de rode lijn terug die wij gaan volgen de komende jaren. De kern van de strategische nota bestaat uit de missie en de hieruit voortvloeiende strategische doelstellingen. Het is een startpunt en een kapstok.

Aan de strategische doelstellingen zijn om deze reden geen termijnen gekoppeld. Dat gebeurt pas in de meerjarenplannen en de jaarplannen van Icarus, Almata en Het Keerpunt waarin de strategische doelstellingen zijn vertaald naar operationele doelstellingen. De meerjarenplannen hebben betrekking op de middellange termijn (twee à drie jaar) en de jaarplannen op de korte termijn (een jaar). De meerjarenplannen en de jaarplannen zijn sturingsinstrumenten waarin de strategie van de organisatie is vertaald naar doelstellingen op korte termijn. De plannen beschrijven het werkpakket voor de komende periode en geven een totaaloverzicht van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd. Zo kan een strategische doelstelling over "klantvriendelijkheid" leiden tot operationele doelstellingen als "borgen van 24-uurs bereikbaarheid" en "het vernieuwen van de website".

De strategische nota, de meerjarenplannen en de jaarplannen zijn aparte documenten, maar onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het volgende schema maakt dit inzichtelijk:



Al deze plannen samen staan borg voor een samenhang tussen de missie, visie, de doelstellingen op strategisch en operationeel niveau en de acties en activiteiten. Het streven is dat alles wat wij doen (en laten) in overeenstemming is met de strategische doelstellingen van SJSJ.

De strategische nota "Samen met Jou" is dus het begin.

**"Ik wil mezelf zijn."**

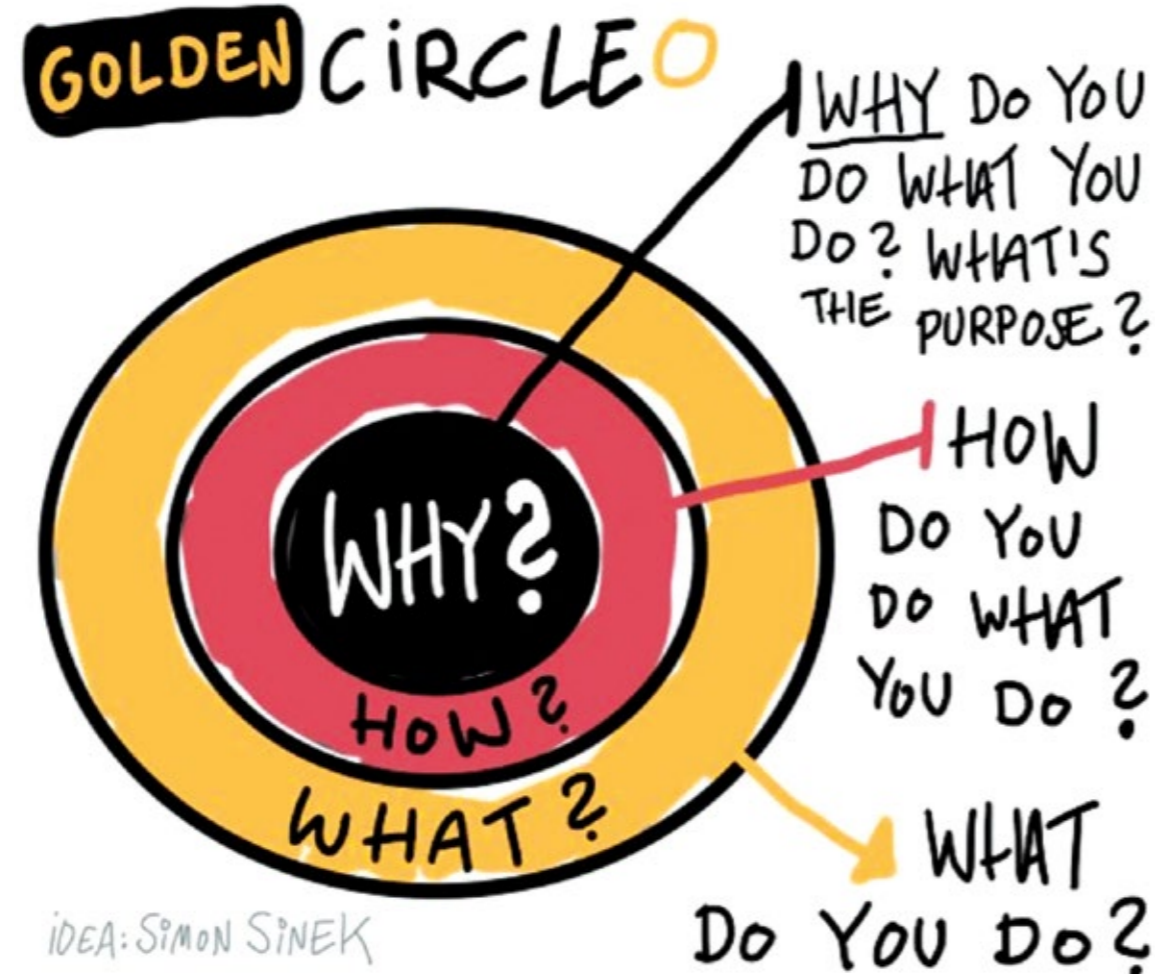
**We respecteren wie je bent.**



## Inleiding

Het is tijd voor een nieuwe koers en strategie. SJSJ heeft in de afgelopen jaren meerdere keren strategiekompassen geschreven en herijkt. Dit keer hebben wij gekozen voor een andere aanpak. We zijn, samen met onze jongeren, medewerkers, Ondernemingsraad en Raad van Toezicht op zoek gegaan naar antwoorden op de vraag WAAROM doen we wat we doen? Waar geloven wij in? Wat is onze overtuiging? Waarom komen wij elke ochtend ons bed uit? En waarom is dat belangrijk voor anderen? Alles wat we doen en hoe we iets doen komt voort uit waarom we het doen. Bij de waarom-vraag begint de strategie. Deze manier van kijken naar strategie en koers past bij de zogenaamde Golden Circle van Simon Sinek. De Golden Circle van Simon Sinek start met de WAAROM-vraag en gaat dan verder naar de HOE-vraag en tot slot naar de WAT-vraag. Deze route hebben wij gekozen voor de bepaling van onze strategie. Zo gaat hoofdstuk 1 in op onze missie en kernwaarden die antwoord geven op de WAAROM-vragen. De missie en de kernwaarden vormen de basis voor onze strategie en onze acties. In hoofdstuk 2 geven wij aan de hand van vier deelgebieden aan HOE wij de organisatie willen inrichten en WAT wij gaan doen om dit waar te maken. Tot slot wordt in hoofdstuk 3 een zogenaamde roadmap beschreven zodat ook helder is hoe wij gekomen zijn tot de nieuwe koers en strategie en hoe wij de voortgang gaan monitoren. Maar we starten met een blik op "de wereld om ons heen".

- *Het WAAROM is ons geloof. Het HOE is de manier waarop we onze overtuiging realiseren. Het WAT zijn de daaraan gekoppelde activiteiten en de meetbare resultaten.*



## De WERELD om ons heen

Het sociale domein is volop in beweging. De decentralisatie van zorg naar de gemeenten heeft zeker ook bij de jeugdzorg een enorme invloed. Dit is merkbaar bij de JeugdzorgPlus maar ook bij de Justitiële Jeugdzorg.

### De wereld om ons heen bij de JeugdzorgPlus

Na de decentralisatie van de zorg in 2015 is er onder een gezamenlijk contract samengewerkt met de andere JeugdzorgPlusaanbieders in landsdeel Zuid. Landsdeel Zuid bestaat uit de provincies Zeeland, Noord-Brabant en Limburg. Er is de afgelopen jaren gewerkt aan de transformatie van de zorg, gericht op het leveren van effectieve en integrale jeugdhulp, en een krimp van de capaciteit. Deze samenwerking heeft borg gestaan voor gegarandeerde en goede zorg. SJSJ heeft heel actief invulling gegeven aan de transformatie en samenwerking. Niet alleen met de andere JeugdzorgPlusaanbieders maar met de hele keten. Het komen tot een gezamenlijke herinrichting van het zorglandschap en met name de verdeling van de hierbij horende krimpopdracht onder de zorgaanbieders was een ingewikkelder proces. Ook bij de gemeenten leeft de afweging van zelf keuzes willen maken en kunnen sturen versus de voordelen van samenwerking op grotere schaal. Er wordt in 2018 onderzocht wat de beste manier is van de samenwerking vanaf 2020, bijvoorbeeld meer gericht op regionaal niveau of met (kleinere) gemeenteregio's. Het laten zien welke meerwaarde SJSJ kan bieden, samenwerken in de keten en het voortdurend innoveren wordt steeds belangrijker.

- *Gemeenten hebben behoefte aan intensievere samenwerking met de zorgaanbieders en aan inzicht in bedrijfsvoering en bereikte resultaten.*

De insteek van de gemeente en van de zorgaanbieders is gericht op versterking van het voor- en naliggend veld, dus meer inzet op preventie en vervolgzorg, ketenintegratie en krimp van residentiële opvang. Dat heeft nog niet geleid tot een verlaging van het aantal in de JeugdzorgPlus geplaatste jongeren, maar wel tot het terugbrengen van de gemiddelde verblijfsduur van negen maanden naar zeven maanden.

De beweging naar meer intensieve ambulante begeleiding en minder dure specialistische residentiële zorg heeft ook een ander effect. De ernst van de problematiek van de jongeren die wel in de JeugdzorgPlus geplaatst worden, neemt hierdoor toe. Het duurt langer voordat jongeren in de JeugdzorgPlus terecht komen en zij zijn dus ouder bij de start van hun behandeling dan vroeger. Het zijn jongeren die nergens meer terecht kunnen, die niemand nog aankan en met een lange hulpgeschiedenis. Veelal komen alleen jongeren in gesloten voorzieningen terecht met extreme (auto)agressie en acting-out problematiek gecombineerd met het ontbreken van behandelmotivatie. Ook het aantal jongeren waarbij sprake is van zeer ernstige automutilatieproblematiek neemt toe. De krimp in de jeugd GGZ-zorg versterkt deze trend doordat jongeren die voorheen in de GGZ geplaatst werden nu deels in de JeugdzorgPlus terecht komen.

- *Zwaarte van de problematiek van de jongeren in de JeugdzorgPlus neemt toe.*

Het aantal beschikbare plaatsen voor jongeren neemt af bij de JeugdzorgPlus evenals de beschikbare financiële middelen. De verwachting is reëel dat in de komende jaren deze krimp zich voortzet. Het einde is nog niet in zicht. De verwachting is dat Icarus en Almata ook de komende twee jaar minder inkomsten van de JeugdzorgPlus zullen ontvangen. Door samen met de gemeenten de transitie vorm te geven kunnen we wel invloed uitoefenen op de kwaliteit van zorg en aansluiten met ons aanbod. Hierbij spelen innovatie en transparantie een belangrijke rol. Het is daarbij wel ook van belang om samen met de gemeenten een gewenst kwaliteitsniveau vast te stellen. Hierbij hoort dan ook een verantwoorde prijs.

## De wereld om ons heen bij justitie

Ook binnen Het Keerpunt en de strafrechtelijke plaatsingen is er sprake van een krimp. Een oorzaak hiervan is de dalende jeugdcriminaliteit. Daarnaast kiezen rechters er vaker voor om jongeren niet een vervolg in het strafrecht maar in het civielrecht op te leggen. Waar vroeger civielrechtelijke jongeren in strafrechtelijke instellingen geplaatst werden, zien we nu de omgekeerde beweging: jongeren die in de JeugdzorgPlus geplaatst worden als antwoord op gepleegde delicten en onderliggende problematiek. Dit heeft invloed op de samenstelling van de groepen bij Almata en Icarus maar heeft ook als gevolg een lage bezetting in de Justitiële Jeugdzorginstellingen, zoals Het Keerpunt.

### ■ Ook krimp bij Justitiële Jeugdzorg.

Ook vanuit het ministerie van Justitie en Veiligheid wordt in aansluiting op de decentralisatie, gedacht richting kleinschaligheid. Er zijn plannen om ook het justitiële jeugdlandschap geheel opnieuw in te richten. Mogelijk blijven dan twee à drie instellingen in het land over waar de bijzondere doelgroepen worden opgevangen. Denk aan jongeren die strenge beveiliging en intensieve behandeling nodig hebben. Jongeren die dit niet nodig hebben worden dichterbij huis en meer in samenhang met de omgeving opgevangen en behandeld in kleinschalige locaties, al dan niet gecombineerd met civielrechtelijk geplaatste jongeren. Hierbij is het uitgangspunt jongeren zoveel mogelijk buiten de instelling hun dagbesteding en behandeling te laten volgen en zo maximaal voor te bereiden op het vervolgtraject. Dit beleid is nog niet vastgesteld en er is nog niet besloten waar de twee of drie inrichtingen voor bijzondere groepen gevestigd zouden worden. Wel zijn er op diverse plekken in het land pilots gestart om ervaring op te doen met kleinschalige, meer open Justitiële Jeugdzorg.

In de afgelopen periode hing de dreiging van een sluiting van Het Keerpunt in de lucht. Nu eind 2017 de nieuwe regering is gevormd, lijkt een sluiting van Het Keerpunt op korte termijn van de baan. In het regeerakkoord staan namelijk enkele positieve afspraken over de toekomst van het gevangeniswezen. Letterlijk staat er: "Er komt een duidelijke visie op

de toekomst van het gevangeniswezen, met een solide personeelsbeleid. Aan de gevangenis-capaciteit wordt zo min mogelijk getornd. Mocht sluiting onverhoopt nodig zijn, dan zullen de gevangenisgelegen buiten de Randstad zoveel mogelijk worden ontzien." Dat wil niet zeggen dat de justitiële wereld stil staat. De eerder genoemde pilots over andere vormen van strafrechtelijke opvang en behandeling gaan onverminderd door en ook de oprichting van enkele instellingen voor bijzondere groepen en kleinschalige regionale voorzieningen is nog steeds in beeld. Daarnaast is de kans aanwezig dat een inkoopmodel wordt ingevoerd in plaats van het huidige subsidiemodel. Dat betekent dat ook Het Keerpunt in deze ontwikkeling mee zal gaan en dat we ons moeten voorbereiden op een "JJJ-omgeving 2.0".

### ■ Trend Justitiële Jeugdzorg:

*Kleinschaligheid, een lager beveiligingsniveau en meer naar buiten gericht.*



## 1. WAAROM doen wij ons werk?

**Bij SJSJ staat de jongere centraal: We zijn er voor jou, de jongere! Alles wat we doen, moet een meerwaarde hebben voor onze jongeren. Maar wat betekent dat nu? En wie is dat dan, de jongere? Wie willen wij zijn en waarom? En hoe brengen wij dat in de praktijk? Wat moeten we ervoor doen (maar ook: wat moeten we er voor laten)?**

Om antwoord op de vragen te krijgen, zijn wij met jongeren en medewerkers in gesprek gegaan. We hebben gevraagd wat zij belangrijk vinden, wat hun drijfveren zijn en wat er leeft onder hen. Er zijn interviews en gesprekken gehouden met jongeren. Groepsleiding is met elkaar in discussie gegaan aan de hand van wat is opgehaald bij de jongeren. Ook zijn personeelsbijeenkomsten gehouden en is er aandacht geweest voor de waarom-vragen samen met de medezeggenschap.

Op deze wijze hebben wij achterhaald hoe de jongeren en medewerkers tegen de organisatie aankijken en wat zij belangrijk vinden en waar mogelijke verbeterpunten liggen.

De gesprekken hebben, naast het vergroten van de betrokkenheid bij de strategieontwikkeling, een nieuwe missie, motto en kern- en gedragswaarden opgeleverd. Gezamenlijk hebben we antwoord gegeven op de waarom-vragen.

**“Ik wil rust en veiligheid.”**

**We bieden je veiligheid en structuur.**

## 1.1 Missie, motto en kernwaarden

### ■ Missie:

*Wij zijn er voor jou, de jongere die meer zorg nodig heeft dan anderen je kunnen bieden. Als jeugdhulp-specialist ondersteunen wij jou in je ontwikkeling, werken we samen aan een nieuw perspectief en aan vertrouwen in de toekomst. Zodat jij, met dat vertrouwen, veilig mee kunt doen in de maatschappij. Dat doen wij samen met je omgeving, met andere organisaties en vooral Samen met Jou!*

In de missie staat de jongere centraal. Dit is onze kapstok voor onze strategie. De eerste zin van de missie bepaalt onze doelgroep. Wij richten ons niet op alle jongeren met een zorgvraag maar op de groep jongeren met zeer ernstige gedragsproblemen. Jongeren die gebaat zijn bij specialistische hulp, al dan niet in een gesloten setting. Vaak is sprake van psychiatrische klachten, zoals autisme en ADHD, een (licht) verstandelijke beperking, (beginnende) verslaving aan alcohol of drugs, of van gedragsproblemen (agressie, grensoverschrijdend gedrag, trauma's) door ervaringen met ernstige mishandeling, met seksueel grensoverschrijdend gedrag of met geweldpleging. Behandeling van de jongeren kan zowel residentieel als ambulantly zijn.

Wij werken aan de toekomst in de meest brede zin van het woord. Wij zetten ons in voor een betere toekomst voor onze jongeren en hun omgeving (zoals ouders). Maar ook werken wij aan de toekomst van de maatschappij. Wij vergroten de veiligheid en investeren nu in onze jongeren zodat zij straks een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren. Ook heeft het nu investeren in onze jongeren positieve gevolgen voor de volgende generaties. Jongeren van nu worden betere opvoeders door onze opvang, behandeling en begeleiding.

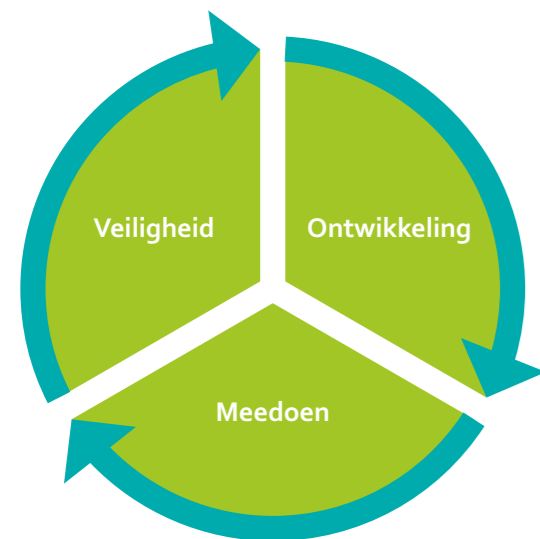


Het werken aan de toekomst doen en kunnen wij niet alleen. Dan doen wij samen met jou oftewel met de jongeren, zijn omgeving en met onze (keten)partners. Dit heeft geleid tot ons volgende motto:

■ **Motto:**  
*Wij werken aan de toekomst, samen met jou!*

De kernwaarden die onlosmakelijk zijn gekoppeld aan onze missie en motto zijn:

■ **Kernwaarden:**  
- Veiligheid  
- Ontwikkeling  
- Meedoen



De eerste kernwaarde is veiligheid. Veiligheid is een belangrijk onderdeel van onze opdracht. We werken aan een veilige maatschappij want soms is het nodig om de maatschappij te beschermen tegen het gedrag van onze jongeren. Maar we creëren ook veiligheid voor onze jongeren zodat ze zich kunnen ontwikkelen en werken aan een veilige toekomst voor henzelf, voor de maatschappij en voor de volgende generatie.

De tweede kernwaarde is ontwikkeling. Ontwikkeling van onze jongeren is een hoofddoel voor ons. Door opvang, begeleiding, behandeling en onderwijs maken jongeren een groei door waardoor ze weer een positieve bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij. Ontwikkeling is de voorwaarde om iets te bereiken, zoals het behalen van een schooldiploma, het vinden van werk, het opbouwen van een netwerk en het hebben van een goede gezondheid.

De derde kernwaarde is meedoen. Vanuit veiligheid en ontwikkeling gaan onze jongeren weer meedoen. Wij willen dat onze jongeren (weer) deel uitmaken van de maatschappij. Het gaat om weer terug te kunnen naar familie, het hebben van of uitzicht hebben op werk of school, maar ook om het hebben van sociale contacten en het opdoen van vaardigheden. Ons doel is onze jongeren hierin te ondersteunen. Meedoen in de maatschappij is goed voor onze jongeren, goed voor de samenleving en goed voor onze eerste kernwaarde, veiligheid.

Tot slot nog het volgende. Een belangrijk verschil tussen onze JeugdzorgPlus (Icarus en Almata) en onze Justitiële Jeugdzorg (Het Keerpunt) is dat jongeren geplaatst worden in de Jeugdzorgplus ter bescherming van zichzelf of anderen en dat jongeren die geplaatst worden in de Justitiële Jeugdzorg een delict hebben gepleegd (of daarvan verdacht worden). Met andere woorden: in beide gevallen is sprake van vrijheidsbeneming maar alleen in de Justitiële Jeugdzorg speelt ook vergelding (de straf) een rol. Grote overeenkomst is dat voor al onze zorg geldt dat de activiteiten vanaf de eerste dag van plaatsing gericht zijn op de ontwikkeling, het welbevinden en de toekomst van de jongeren en de samenleving. Wij maken daarom in onze missie, motto en kernwaarden geen verschil tussen jongeren in de JeugdzorgPlus en in de Justitiële Jeugdzorg.

**“Ik wil invloed.”**

**We betrekken jou bij wat we doen, net als de mensen die voor jou belangrijk zijn.**

## 1.2 De kr8 van SJSJ

Na het benoemen van de kernwaarden is de volgende stap het formuleren van de gedragswaarden. Gedragswaarden vormen onze basishouding en de leidraad voor al ons handelen. Wij noemen onze gedragswaarden De kr8 van SJSJ. In de eerder genoemde gesprekken met jongeren en medewerkers zijn veel waardevolle uitspraken gedaan. Een achttal uitspraken hebben wij er uitgetild en hier hebben we onze acht antwoorden tegenover gezet. Het resultaat hiervan staat hiernaast op de pagina. De zinnen tussen aanhalingstekens zijn de uitspraken en daaronder staan schuingedrukt onze antwoorden in de vorm van beloftes. Met het formuleren van de missie, het motto, de kernwaarden en de gedragswaarden (De kr8 van SJSJ) hebben wij de richting bepaald. De waarom-vragen zijn beantwoord en gezamenlijk vormen zij het kompas voor SJSJ. De volgende stap is hoe wij de organisatie gaan inrichten op basis van dit kompas. In hoofdstuk 2 geven wij antwoord op de vraag HOE wij de organisatie gaan inrichten en WAT wij hiervoor gaan doen.

### De kr8 van SJSJ:

- 1 “Ik wil rust en veiligheid.”**  
We bieden je veiligheid en structuur.
- 2 “Luister niet naar mijn woorden maar naar wat ik bedoel.”**  
We willen je begrijpen.
- 3 “Ik wil mezelf zijn.”**  
We respecteren wie je bent.
- 4 “Luister naar me en heb vertrouwen.”**  
We ondersteunen je in je ontwikkeling, geven je ruimte om te groeien en maken ook plezier.
- 5 “Er is altijd weer een volgende dag met nieuwe kansen.”**  
We staan naast je ook als het heel moeilijk wordt.
- 6 “Ik wil invloed.”**  
We betrekken jou bij wat we doen, net als de mensen die voor jou belangrijk zijn.
- 7 “Doe wat je zegt en zeg wat je doet.”**  
Afspraak is afspraak.
- 8 “Je moet zelf durven en dat is moeilijk.”**  
We werken aan de toekomst, samen met jou!

## 2. HOE gaan we dit bereiken en WAT doen wij om dit waar te maken?

Het doel van dit hoofdstuk is om op basis van onze missie, motto, kern- en gedragswaarden de (veranderende) wereld om ons heen de HOE- en de WAT-vragen te beantwoorden:

- 1 HOE gaan we de organisatie inrichten om onze waarden te realiseren en zichtbaar te maken?
- 2 WAT gaan wij hiervoor doen en welke resultaten willen wij behalen?

Voor de beantwoording van deze vragen hebben wij de volgende vier deelgebieden benoemd:

- 1 Behandeling en leefklimaat
- 2 Personeel & Organisatie
- 3 Ketenverbreding
- 4 Huisvesting

Per deelgebied wordt kort beschreven HOE wij het deelgebied gaan inrichten en met welke strategische doelen. In zijn algemeenheid kijken wij hierbij 3 à 5 jaar vooruit maar afhankelijk van de doelstelling en van de noodzaak om op korte termijn resultaten te boeken, kan hiervan worden afgeweken. Het gaat hierbij om handelingen die we gaan verrichten uitgaande van onze missie en kernwaarden. Hier staat niet het resultaat of de uitkomst voorop, maar het proces.

Ook wordt per deelgebied kort beschreven WAT wij gaan doen om de strategische doelen te bereiken. In dit deel gaat het wel om het resultaat en de uitkomsten. De hier genoemde acties vormen de basis voor de meerjarenplannen van Het Keerpunt, Icarus en Almata. De resultaten en uitkomsten zijn in deze nota sturend en richtinggevend en worden in de meerjarenplannen meer op detailniveau uitgewerkt (in bijvoorbeeld projecten).

De directeuren zijn verantwoordelijk voor het schrijven van de meerjarenplannen.

Deze meerjarenplannen vormen op hun beurt een belangrijke bron voor de jaarplannen van de komende jaren.

De deelgebieden staan overigens niet los van elkaar maar vormen een geheel waarbij het deelgebied Behandeling en Leefklimaat centraal staat. De overige deelgebieden zijn grotendeels gericht op het faciliteren en het scheppen van de voorwaarden om de jongeren zo goed mogelijk op te vangen, te behandelen en uit te laten stromen. Het schema op de volgende pagina maakt dit inzichtelijk.

“Er is altijd weer een volgende dag met nieuwe kansen.”

We staan naast je ook als het heel moeilijk wordt.





## 2.1 Het hoe en het wat: Behandeling en Leefklimaat

### 2.1.1 Visie Behandeling en Leefklimaat

Wij gaan uit van opvang, behandeling en bejegening van jongeren in een kleinschalige setting met een grote(re) onderlinge verbondenheid. De locaties zullen bestaan uit verschillende gedifferentieerde woonvormen waarbij de bewoners elkaar kennen, elkaar opzoeken en zich met elkaar verbonden voelen. Deze differentiatie kan ook betekenen dat wordt gezocht naar woonvormen buiten de locatie, bijvoorbeeld in een nabijgelegen stad. Van belang is om voor de verschillende doelgroepen een passende methodiek te gebruiken. Ook hier is maatwerk een voorwaarde.

Wij prefereren kleine groepen, we streven naar een klein en vast behandelteam rondom de jongere en naar het volgen van onderwijs op ons terrein. Tegelijkertijd past het bij gedifferentieerde zorg om ook plaatsing in een setting met een groter aantal jongeren aan te bieden als dit meerwaarde heeft. Net zoals het voor een jongere ook mogelijk moet zijn om op een externe locatie onderwijs te volgen.

Wanneer wij jongeren opvangen en behandelen geven wij de jongeren zoveel mogelijk invloed op het te doorlopen traject. Ook betrekken wij de familie, of andere voor de jongeren belangrijke personen, actief bij de behandeling. Onderling contact wordt gestimuleerd en gefaciliteerd en daar waar een vorm van gezinstherapie wenselijk is, worden de mogelijkheden onderzocht.

### 2.1.2 Hoe?

Voor het deelgebied Behandeling en Leefklimaat hebben wij het volgende strategisch doel geformuleerd:

#### Strategisch doel:

Wij bieden gedifferentieerde woonvormen aan met een passende methodiek voor opvang en behandeling. De jongere en zijn omgeving hebben invloed op het behandeltraject.



### 2.1.3 Wat?

Om het strategisch doel te realiseren verrichten wij de volgende activiteiten:

- We implementeren passende en gedifferentieerde opvang, zorg en behandelmethodieken om hiermee:
  - Optimale groei te creëren en stabilisatie te borgen;
  - Heldere grenzen en structuur aan te geven;
  - Kleinschaligheid en maatwerk vanzelfsprekend te laten zijn;
  - Persoonlijke aandacht te geven;
  - Niet de jongere maar alleen het gedrag af te wijzen c.q. te corrigeren;
  - Het geloof in de kracht van de jongere en de ouders het uitgangspunt te laten zijn;
  - De familie en de omgeving van de jongere actief bij de behandeling te betrekken en daar waar wenselijk en mogelijk hulp/therapie aan te bieden.
- Jongeren krijgen een klein, zelfstandig handelend en zoveel als mogelijk vast behandelteam;
- Er is passend en in het dagprogramma geïntegreerd onderwijs;
- Wij zullen extra aandacht schenken aan onderzoek en diagnostiek voor verdere behandeling van onze behandelmethodieken.

## 2.2 Het hoe en het wat: Personeel en Organisatie

### 2.2.1 Visie Personeel

De medewerkers hebben een werkopvatting en –houding die passen bij onze missie en onze kernwaarden. Oprechte belangstelling en geïnspireerd zijn om jongeren te helpen zijn onmisbare kwaliteiten. Voor alle medewerkers geldt dat zij “De kr8 van SJSJ” onderschrijven en deze gedragswaarden als uitgangspunt voor hun handelen nemen.

Om voor jongeren het verschil te kunnen maken zijn medewerkers zelfstandig handelende professionals die empathie en betrokkenheid hebben voor en bij onze jongeren en dit kunnen combineren met professionele distantie.

Wij bieden onze medewerkers een gezonde en veilige werkomgeving.

### 2.2.2 Hoe?

Voor het deelgebied Personeel hebben wij het volgende strategisch doel geformuleerd:

#### Strategisch doel:

Onze medewerkers werken in een veilige en gezonde omgeving en passen zowel qua intrinsieke motivatie als qua competenties en vaardigheden bij onze missie en kernwaarden. De medewerkers van het primair proces passen bij een van onze gedifferentieerde behandel- en woonvormen (zowel residentieel als ambulante/trajecten).

### 2.2.3 Wat?

Om het strategisch doel te realiseren, verrichten wij de volgende activiteiten:

- Wij ontwikkelen een strategische personeelsplanning die antwoord geeft op de volgende vragen: Aan welke competenties en vaardigheden is behoefte? In hoeverre hebben wij deze in huis? Hoe zorgen we ervoor dat we deze in huis houden of werven (werven, boeien en binden)?
- De HRM-cyclus (aannamesbeleid, functionerings- en beoordelingsystematiek, scholing en competentieverhoging) wordt herijkt zodat deze past bij onze missie en kernwaarden.
- Onze arbeidsomstandigheden worden zo ingericht dat sprake is van een veilige en gezonde werkomgeving.

“Doe wat je zegt  
en zeg wat je doet.”

Afspraak is afspraak.

## 2.2.4 Visie Organisatie

De organisatie is zo ingericht dat de professional zo goed mogelijk zijn of haar werk kan doen. Twee belangrijke kenmerken zijn dat de organisatie vraaggericht is en de jongere centraal staat. Het primair proces staat dicht bij de jongere. Het ondersteunend proces werkt ten dienste van het primair proces zodat de jongere zo goed mogelijk wordt opgevangen en behandeld. De ondersteunende diensten werken voor de drie organisaties gezamenlijk.

Er wordt invulling gegeven aan de steeds meer voelbare en erkende noodzaak om de organisatie zo in te richten dat de ondersteunende diensten lean en mean zijn, professionals zelfstandig werken en de slagkracht van de inkoop- en marketingfuncties geborgd is.

De organisatie is een middel en geen doel om de door ons gewenste opvang en behandeling te kunnen bieden aan onze jongeren. Wij zullen ons continu de vraag stellen in welke vorm wij het beste de zorg kunnen bieden aan onze jongeren. Dat betekent een regelmatige afweging tussen zelfstandig blijven en op zoek gaan naar een samenwerkings- of fusiepartner.

In de managementstijl staat de jongere centraal. Het management is creërend, verbindend en faciliterend. Mandaten en verantwoordelijkheden zijn zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd binnen vooraf afgesproken kaders. Het naar elkaar uitdragen van onze gedragswaarden is verankerd in onze organisatie en maakt deel uit van onze organisatiecultuur.

De externe profilering is modern en passend bij onze identiteit, onze doelgroepen en onze partners.

## 2.2.5 Hoe?

Voor het deelgebied Organisatie hebben wij de volgende strategische doelen geformuleerd:

### Strategisch doel:

Er is een lean en mean organisatiestructuur die het best past bij onze missie en kernwaarden en die dienend is aan de zorg en behandeling die wij aan de jongeren bieden. Hierbij ligt binnen vooraf helder bepaalde kaders de verantwoordelijkheid laag in de organisatie en heeft elke medewerker voldoende bewegingsruimte.

### Strategisch doel:

Voortdurend maken wij de afweging of wij als zelfstandige organisatie de beste zorg en behandeling aan onze jongeren kunnen leveren of dat wij op zoek moeten gaan naar een samenwerkings- of fusiepartner.

### Strategisch doel:

Er is sprake van leiderschap gebaseerd op bewustwording, zingeving, ontwikkeling en groei van medewerkers passend bij onze gedragswaarden.

### Strategisch doel:

Onze externe profilering past bij onze missie, motto, kernwaarden en "De kr8 van SJSJ".

## 2.2.6 Wat?

Om de strategische doelen van het deelgebied Organisatie te realiseren, verrichten wij de volgende activiteiten:

We richten een bedrijfsbureau op dat werkt voor de drie werkorganisaties.

De verkoop- en marketingsfuncties worden geborgd zodat SJSJ een bekende partij is bij alle relevante ketenpartners, SJSJ op de hoogte is van de afzetmogelijkheden en/of wensen in de jeugdzorgsector (strafrechtelijk en civielrechtelijk) en SJSJ in staat is te anticiperen op ontwikkelingen in de markt.

Halfjaarlijks toetsen wij of de omvang en beschikbare financiële middelen van SJSJ afgezet tegen de externe ontwikkelingen, het toelaten om als zelfstandige organisatie door te gaan of dat we op zoek gaan naar een samenwerkings- of fusie-partner. Uitgangspunt is dat wij, op basis van de stand van zaken van dat moment, kiezen voor een vorm die het beste past bij de opvang en behandeling van de jongeren. Met andere woorden: van belang is de vraag of wij in staat zijn of blijven om de opvang en behandeling op het door ons gewenste kwalitatieve niveau uit te kunnen oefenen.

Wij schrijven een strategisch communicatieplan en onderzoeken of een naamsverandering een meerwaarde heeft voor onze externe profilering.

Wij ontwikkelen en voeren een leiderschapsprogramma uit, ter bevordering van een door onze waarden gedreven organisatie en gericht op de volgende onderdelen:

- Cultuur
- Besturing
- Structuur
- Competentieprofiel leidinggevenden en staffunctionarissen

**“Luister niet naar mijn woorden maar naar wat ik bedoel.”**

**We willen je begrijpen.**



## 2.3 Het hoe en het wat: Ketenverbreding en Verlengde Verantwoordelijkheid

### 2.3.1 Visie Ketenverbreding en Verlengde Verantwoordelijkheid

Zowel de JeugdzorgPlus als de Justitiële Jeugdzorg zijn aan het transformeren. De tijd dat het bieden van residentiële zorg vrijwel het gehele zorgaanbod vormde, ligt achter ons. Belangrijker is dat wij er van overtuigd zijn dat wij degene zijn die jongeren met zeer zware gedragsproblematieken het beste kunnen helpen. Tijdens hun verblijf bereiden we de jongeren maximaal voor op de volgende stap. Vanuit onze verlengde verantwoordelijkheid doen wij dit ook in de voorfase om plaatsing in een JeugdzorgPlus- of Justitiële Jeugdzorginstelling te voorkomen of in de vervolgfase na het verlaten van de instelling. In het naliggend veld, de vervolgzorg kunnen wij jongeren begeleiden in en naar een volgende fase. Dit zijn jongeren die ons hebben leren kennen en vertrouwen. Jongeren hebben voordat ze bij ons komen al met veel hulpverleners te maken gehad. In de maanden dat ze bij ons verblijven, groeit er een vertrouwensband die essentieel is voor een goede landing terug in de maatschappij. Hierbij zijn wij een belangrijke aanvulling op onze ketenpartners en heeft onze zorg meerwaarde.

Ook jongeren en jongvolwassenen die niet in de JeugdzorgPlus opgenomen zijn geweest kunnen begeleid worden door ambulante medewerkers van SJSJ. Hier is de definitie van de doelgroep van belang: "Wij zijn er voor je als je meer hulp nodig hebt dan anderen je kunnen bieden." Het betreft hier jongeren en jongvolwassenen die (naar verwachting) niet gebaat zijn bij de lichtere zorg van andere reguliere

zorgaanbieders. Zij hebben baat bij onze specialistische zorg en begeleiding. Deze begeleiding is gericht op alle leefgebieden en bestaat vooral uit het structureren en organiseren van de dagelijkse taken en het vergroten van de sociale (zelf)redzaamheid.

### 2.3.2 Hoe?

Voor het deelgebied Ketenverbreding en Verlengde Verantwoordelijkheid hebben wij de volgende strategische doelen geformuleerd:

#### Strategisch doel:

Wij bieden in het kader van verlengde verantwoordelijkheid (preventieve) voorzorg en vervolgzorg met het doel:

- De omgeving van de jongeren zoveel mogelijk te betrekken bij de begeleiding en behandeling;
- Te voorkomen dat jongeren geplaatst worden in de JeugdzorgPlus of in de Justitiële Jeugdzorg;
- Jongeren na hun verblijf in de JeugdzorgPlus of Justitiële Jeugdzorg (ambulante) vervolgzorg te geven;
- Jongeren die al zelfstandig of bij hun familie wonen en die een ingewikkelde (gedrags)problematiek hebben ambulant te begeleiden en te behandelen.

#### Strategisch doel:

Aandacht binnen onze behandeling en trajecten voor samenwerking in de keten en met de omgeving van de jongere is vanzelfsprekend.

### 2.3.3 Wat?

Om de strategische doelen van het deelgebied Ketenverbreding en Verlengde Verantwoordelijkheid te realiseren, verrichten wij de volgende activiteiten:

Bij Icarus en Almata worden projecten uitgevoerd en/of doorontwikkeld die gericht zijn op open, kleinschalige jeugdzorggroepen, ambulante begeleiding en trajectmatig werken.

Het Keerpunt participeert actief, daar waar mogelijk dan wel op verzoek van het ministerie van Justitie en Veiligheid, in projecten gericht op de toekomstige ontwikkelingen in de Justitiële Jeugdzorg.

Accountmanagement wordt geïmplementeerd. Het doel hiervan is het opzetten en onderhouden van relatiebeheer en het in de markt zetten van zorgproducten gefinancierd door de Jeugdwet, Wmo en/of Wlz. Ook geeft dit ruimte om daar waar wenselijk samen met ketenpartners zorgtrajecten op te zetten met een meerwaarde voor de zorg aan onze jongeren.

Wij integreren in onze behandeling de omgeving van de jongere en betrekken deze omgeving actief bij het behandelplan dat aansluit bij de toekomst van de jongere.

## 2.4 Het hoe en het wat: Huisvesting

### 2.4.1 Visie

De huisvesting straalt veiligheid, geborgenheid en daar waar gewenst kleinschaligheid uit. Multifunctionaliteit, differentiatie (zowel qua grootte, inrichting als ligging), samenhang en flexibiliteit zijn ook bij de huisvesting speerpunten. Meer dan voorheen is het streven om kleinschalige gezinshuisachtige huisvesting te realiseren in een zo open mogelijke setting.

### 2.4.2 Hoe?

Voor het deelgebied Huisvesting hebben wij de volgende strategische doelen geformuleerd:

#### Strategisch doel:

Onze huisvesting is afgestemd op onze behandelsetting, leefklimaat en organisatievorm en biedt veiligheid, geborgenheid en kleinschaligheid. Sleutelbegrippen bij de huisvesting zijn multifunctionaliteit, samenhang en flexibiliteit.

### 2.4.3 Wat?

Om de strategische doelen van het deelgebied Huisvesting te realiseren gaan wij de volgende activiteiten verrichten:

Wij ronden het onderzoek af naar de gewenste nieuwbouw/verbouw en hebben in beeld welke huisvesting past bij onze missie en kernwaarden.

Wij onderzoeken welke opties er zijn voor huisvesting buiten onze locaties rekening houdend met de gewenste meerwaarde voor de zorg aan onze jongeren.



### 3. Hoe nu verder?

In dit laatste korte hoofdstuk gaan we in op de samenhang tussen de strategienota en andere plannen en op de vraag hoe wij gaan monitoren of de strategische doelstellingen gehaald worden. We sluiten af met een kort slotwoord.

Zoals ook in het voorwoord beschreven wordt is deze strategische nota het brondocument. Vanuit de missie, gebaseerd op de kernwaarden, geeft dit document de koers aan voor de komende jaren. De koers bestaat, kort samengevat, uit de strategische doelstellingen en de hierop aansluitende activiteiten op hoofdlijnen. Het is geen in beton gegoten koers. In overleg met de Raad van Toezicht zal regelmatig besproken worden of er aanleiding is om de koers aan te passen aan de steeds veranderende werkelijkheid om ons heen.

**“Luister naar me  
en heb vertrouwen.”**

**We ondersteunen je in je ontwikkeling,  
geven je ruimte om te groeien  
en maken ook plezier.**

### 3.1 Monitoren

Om de voortgang te bewaken en daar waar nodig bij te kunnen sturen, gaan wij de strategie monitoren. De strategische doelstellingen worden in de meerjarenplannen en de jaarplannen van Icarus, Almata en Het Keerpunt vertaald naar operationele doelstellingen.

Jaarlijks herijken wij de strategienota met het CMT aangevuld met enkele sleutel-functionarissen. Leidt dit tot kleine koersaanpassingen dan informeert de bestuurder de raad van toezicht hierover. Belangrijke koerswijzigingen zullen in overleg met de raad van toezicht aangebracht worden.

Eveneens jaarlijks herijkt het CMT de meerjarenplannen. Besproken wordt of wij op koers liggen voor het behalen van onze doelstellingen en of de meerjarenplannen aangepast dienen te worden. Het herijken van de strategie kan bijvoorbeeld leiden tot een aanpassing.

Voor de start van het kalenderjaar stellen wij de jaarplannen gezamenlijk vast in het LMT en CMT. Tussentijds, halverwege het kalenderjaar, wordt er een door de directeuren aangeleverde update besproken in het CMT en aan het einde van het kalenderjaar leveren de directeuren een resultatenverslag aan over het kalenderjaar dat in het CMT wordt besproken.

### 3.2 Tot slot

In het eerste hoofdstuk hebben wij de WAAROM-vraag beantwoord en hebben wij de richting bepaald. In het tweede hoofdstuk hebben wij de HOE-vraag beantwoord en hebben wij aangegeven hoe wij SJSJ gaan inrichten en WAT wij hiervoor op hoofdlijnen gaan doen. In de meerjarenplannen en het jaarplannen wordt dit verder uitgewerkt en concreter gemaakt. Dit gebeurt allemaal onder ons motto “Wij werken aan de toekomst, samen met jou!”.

Het “Samen met Jou” hebben wij vanaf het begin van het bedenken van de strategie als leidraad genomen. Wij zijn gaan praten met onze jongeren en onze medewerkers. In deze inspirerende gesprekken hebben medewerkers hun liefde voor het werken met onze doelgroepen getoond en de uitspraken van jongeren hebben de basis gelegd voor onze gedragswaarden. Stap voor stap hebben wij samen de strategie gevormd. Ons motto “Wij werken aan de toekomst, samen met jou!” is door deze invulling vanzelf ontstaan en gaan leven in de organisatie. Dat geeft vertrouwen voor de toekomst.

Nu wij de strategienota hebben geschreven, is de volgende stap het met open vizier in gesprek gaan over onze strategie met ouders, ketenpartners en opdrachtgevers. Deze nota geeft ons hiervoor een heldere koers en richting maar is niet in beton gegoten. Een goede strategie is een strategie die je durft aan te passen. Maar dat doen we dan wel “Samen met Jou”.

**Jantien Kuperus**





