

Huisvesting van for*maat*

Aafke van der Kroft

Huisvesting van for*maat*

Auteur	Aafke van der Kroft
Studentnummer	20063158
Jaar uitgave	2010
Opdrachtgevers	Dhr. R.A.M. Wittkampf Hoofd huisvesting & Facilitair beheer & Mevr. M. Oppelaar Leidinggevende huisvesting Stichting Jeugdformaat Fleminglaan 16 2289CP Rijswijk
Opleiding	Academie voor Facility Management Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521EN Den Haag
Docentbegeleider	Dhr. A.T. Smit
Medebeoordelaar	Dhr. R.H.J. van Wezel

Auteursreferaat

Dit rapport bevat het afstudeeronderzoek naar een passende **huisvestingsstrategie** voor **Stichting Jeugdforma**t.

De aanleiding van het onderzoek is het feit dat de huisvestingsstrategie uit de periode 2004-2009 niet meer passend is. Het onderzoek was gericht op het afstemmen van de **huisvesting** op de **strategie** uit het **primair proces**.

De belangrijkste conclusie is dat huisvesting flexibel en kleinschalig moet zijn. Daarnaast is de **spreiding** over de regio zeer belangrijk. Dit kan gerealiseerd worden door een verschuiving van koop naar huur, een keten van zorg of zorg bij particulieren thuis (in de vorm van **pleeggezinnen** en **gezinshuizen**).

Indexreferaat

Facility management, Jeugdzorg, huisvesting, strategie, primair proces, woningcorporatie, spreiding, pleeggezinnen.

Managementsamenvatting

Stichting Jeugdformaat is een jeugdzorginstelling in de regio Haaglanden. Om de jeugdzorg zo optimaal mogelijk aan te kunnen bieden, is het van belang dat de afdeling huisvesting en facilitair beheer dit zo goed mogelijk ondersteunt. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende probleemstelling:

“Welke adviezen kunnen aan de afdeling huisvesting en facilitair beheer worden gegeven om de huisvestingsstrategie voor de periode 2011-2015 optimaal aan te laten sluiten op de strategie van stichting Jeugdformaat?”

De adviezen zoals beschreven in deze scriptie zijn enkel uitgebracht voor de productgroepen die van invloed zijn op huisvesting binnen Jeugdformaat. Dit zijn:

- Logeerhuizen; in logeerhuizen worden acht tot negen cliënten opgevangen die om een bepaalde reden (tijdelijk) niet thuis kunnen wonen.
- Pleeggezinnen; in pleeggezinnen worden maximaal vijf cliënten opgevangen in de privésituatie van de pleegouders.
- Gezinshuizen; in de gezinshuizen worden maximaal vijf cliënten opgevangen in de privésituatie van een professionele gezinsouder die in dienst is bij Jeugdformaat.
- Daghulp; op de daghulp worden cliënten begeleid die geen dagbesteding (school of werk) hebben.

Om de huisvestingsstrategie af te kunnen leiden van de strategie en de wensen vanuit het primaire proces, is met de managers en met leden van de raad van bestuur van Jeugdformaat gesproken. Hieruit zijn de volgende conclusies getrokken:

- De zorg moet zoveel mogelijk ambulant (bij de cliënt thuis) worden aangeboden.
- De zorg moet zoveel mogelijk kleinschalig worden aangeboden.
- De huisvesting moet flexibel zijn, zodat huisvesting zo goed mogelijk kan inspelen op veranderingen vanuit het primaire proces.
- De huisvesting moet over het zorggebied verspreid worden naar aanleiding van de spreiding van de vraag.
- Huisvesting moet bij voorkeur gehuurd worden zodat Jeugdformaat zich kan focussen op het primaire proces.

De bovengenoemde conclusies dienen als sturingskader. Jeugdformaat dient haar huisvestingsbeslissingen altijd aan het sturingskader te toetsen. Naar aanleiding van het sturingskader zijn drie huisvestingsscenario's beschreven:

Scenario één; de vraag naar residentiële huisvesting neemt af

Er zijn twee mogelijkheden waarom de vraag kan afnemen, allereerst is het mogelijk dat de vraag naar jeugdzorg in zijn algemeenheid afneemt. De tweede mogelijkheid is dat Jeugdformaat het aantal (grootschalige) logeerhuizen gaat terugdringen. Het is zeer wenselijk om meer cliënten te gaan opvangen in de kleinschalige pleeggezinnen en gezinshuizen. Het gevolg van deze verschuiving zou zijn dat Jeugdformaat minder huisvesting nodig heeft, omdat pleeggezinnen en gezinshuizen zijn gevestigd in particuliere woningen.

Scenario twee; zorgketen

De opvang in logeerhuizen is momenteel niet passend binnen de wens van Jeugdformaat om haar cliënten op te vangen in kleinschalige voorzieningen. Het is momenteel niet mogelijk om de gewenste kleinschaligheid te realiseren in de vorm van logeerhuizen omdat de personeelskosten per cliënt dan flink zullen stijgen. De enige mogelijkheid om kleinschaligheid in logeerhuizen te creëren is door een zorgketen met andere productgroepen te realiseren. Hierdoor kunnen de medewerkers elkaar ondersteunen, waardoor het aantal personeelsleden per cliënt kan worden teruggedrongen.

Scenario drie; beweging van koop naar huur

Jeugdformaat wil zich richten op het primaire proces; het aanbieden van Jeugdzorg. Het hebben van eigendomspanden past niet binnen deze visie. De belangrijkste reden hiervoor is dat het veel tijd kost om eigendomspanden te verwerven, af te stoten en te onderhouden. Daarnaast zijn samenwerkingsverbanden met woningcorporaties voordelig, omdat Jeugdformaat op deze wijze gebruik kan maken van hun kennis en expertise.

Aanbevelingen

Jeugdformaat zal uiteindelijk moeten beslissen welke scenario of een combinatie van scenario's het meest passend is binnen hun strategie. Persoonlijk zou ik Jeugdformaat adviseren om een combinatie te realiseren tussen scenario één en drie.

Het eerste scenario biedt in mijn ogen de beste mogelijkheid om kleinschaligheid te realiseren. Een bijkomend voordeel is dat de behoefte naar huisvesting kleiner wordt, waardoor Jeugdformaat kosten kan besparen. Per cliënt bedragen de huidige huisvestingskosten op maandbasis:

- € 180,- voor een plaats in een logeerhuis;
- € 275,- voor een plaats in een HAT-woning (zelfstandige kamer);
- € 188,- voor een plaats in een aanleunvoorziening (kamer aansluitend aan een logeerhuis).

Door dit scenario te combineren met scenario drie is Jeugdformaat niet langer verantwoordelijk is voor groot onderhoud aan de panden; dit is voordelig omdat de onderhoudskosten van € 50,- per vierkante meter BVO dan niet langer voor rekening van Jeugdformaat zijn. Daarnaast biedt de verschuiving van koop naar huur de mogelijkheid om intensief samen te werken met woningbouwcorporaties.

Voorwoord

Tijdens het vierde jaar van de opleiding Facility Management, heb ik mijn afstudeeronderzoek uitgevoerd in opdracht van Stichting Jeugdformaat in Rijswijk. Voor u ligt de scriptie die ik naar aanleiding van het onderzoek heb geschreven. Tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek heb ik diverse mensen gesproken. Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om degenen die mij hebben geholpen te bedanken. Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar Dhr. Wittkampf en Mevr. Oppelaar van Stichting Jeugdformaat en Dhr. Trumpie van Draaijer+partners.

Aafke van der Kroft

Rijswijk, 26 april 2010

Hoofdstuk 1) Methode van onderzoek	4
1.1 De opdracht	4
1.2 Onderzoeksmethoden	4
1.2.1 Theoretisch en empirisch onderzoek	4
1.2.2 Kwalitatief en kwantitatief	5
Hoofdstuk 2) Stichting Jeugdformaat	7
2.1 De Branche	7
2.2 Primair proces	7
2.3 Huisvesting en facilitair beheer	9
Hoofdstuk 3) Theoretisch kader	10
3.1 Wet- en regelgeving	10
3.2 Strategisch huisvesten	12
Hoofdstuk 4) Algemene strategie	14
4.1 Strategie Stichting Jeugdformaat	14
4.2 Vertaling naar zorgvisie	15
Hoofdstuk 5) Externe analyse	18
5.1 omgevingsfactoren	18
5.1.1 Demografisch	18
5.1.2 Sociaal-maatschappelijk	19
5.2 Externe jeugdzorginstellingen	20
5.2.1 De Rading – Utrecht	20
5.2.2 Cardea Jeugdzorg – Leiden	21
5.2.3 FlexusJeugdplein – Rotterdam	22
5.2.4 Conclusie extern onderzoek	23
Hoofdstuk 6) Interne analyse	24
6.1 Marktpositie Jeugdformaat	24
6.2 Stakeholderanalyse	24
6.3 Huidige situatie	26
6.3.1 Huurpanden	27
6.2.2 Kooppanden	27
6.2.3 Spreiding van de vraag	28
Hoofdstuk 7) Huisvestingsstrategie	29
7.1 Vertaling zorgvisie naar huisvesting	29
7.2 Gewenste situatie	30
7.2.1 Gebruiker	30
7.2.2 Gebouw	30
7.2.3 Gebied	31
Hoofdstuk 8) Sturingskader	32
8.1 Uitgangspunten sturingskader	32
8.2 Kaders voor sturing op vastgoed	33
8.2.1 Organisatorisch	33
8.2.2 Personeel	33
8.2.3 Financieel	34
Hoofdstuk 9) Huisvestingsscenario's	35
9.1 Scenario 1: Vraag naar residentiële huisvesting neemt af	35
9.1.1 Sturingskader	36

9.2 Scenario 2: Zorgketen	37
9.2.1 Sturingskader.....	38
9.3 Scenario 3: Beweging koop naar huur	39
9.3.1 Sturingskader.....	39
Hoofdstuk 10) Conclusies en aanbevelingen	41
10.1 Conclusie.....	41
10.2 Aanbevelingen.....	41
10.3 Benodigde informatie.....	42
10.4 Implementatie	42
Bijlage 1	46
Interviews Jeugdformaat.....	46
Bijlage 2	72
DESTEP-model	72
Bijlage 3	78
Interviews organisatie vergelijking	78
Bijlage 4	85
SWOT-analyse	85
Bijlage 5	87
Spreiding	87
Bijlage 6	89
Impressiefoto's huisvesting Jeugdformaat	89
Bijlage 7	92
Huurcontracten	92
Bijlage 8	95
Onderhoudskosten	95
Bijlage 9	97
Cliëntgegevens.....	97
Bijlage 10	99
Organigram Jeugdformaat.....	99

Inleiding

De aanleiding voor het schrijven van deze rapportage is de afstudeeropdracht die Aafke van der Kroft, studente van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, heeft uitgevoerd in opdracht van Jeugdformaat. Jeugdformaat biedt op jaarbasis jeugdzorg aan ongeveer 4.800 cliënten. Om dit te kunnen realiseren heeft Jeugdformaat circa 850 medewerkers in dienst. Deze medewerkers zijn werkzaam op kantoor of in één van de 104 panden waarin Jeugdformaat jeugdzorg aanbiedt.

De afstudeeropdracht is uitgevoerd voor de afdeling huisvesting en facilitair beheer (nader te noemen HV&FB) en is gericht op het bepalen van de huisvestingsstrategie voor de periode 2011-2015. Het onderzoek is van groot belang voor de afdeling HV&FB omdat de huisvestingsstrategie van de voorgaande periode 2004-2009 is afgerond. De afdeling heeft nog geen nieuwe strategie ontwikkeld. Het gebrek aan strategie zorgt voor problemen bij de ondersteuning van het primair proces door de afdeling HV&FB. Dit adviesrapport moet duidelijkheid geven over hoe de afdeling de strategie van Jeugdformaat het beste kan ondersteunen op gebied van huisvesting.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende probleemstelling:

“Welke adviezen kunnen aan de afdeling huisvesting en facilitair beheer worden gegeven om de huisvestingsstrategie voor de periode 2011-2015 optimaal aan te laten sluiten op de strategie van stichting Jeugdformaat?”

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn de zes onderstaande subprobleemstellingen opgesteld:

- *Wat is de strategie van Jeugdformaat voor de komende 5 jaar?*
- *Wat is de huidige vastgoedstrategie en hoe verhoudt deze zich tot de huidige strategie van Jeugdformaat?*
- *Wat is de gewenste huisvestingssituatie en de daarbij passende huisvestingsstrategie van Jeugdformaat?*
- *Hoe ziet de huisvestingsstrategie van soortgelijke Jeugdzorginstellingen eruit?*
- *Welke adviezen en aanbevelingen kunnen worden gegeven?*
- *Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties?*

Het rapport bestaat uit tien hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. Hoofdstuk 2 gaat over de organisatie Jeugdformaat, dit hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van de branche, het primair proces en de afdeling HV&FB. In hoofdstuk 3 wordt de geraadpleegde theorie weergegeven in het theoretisch kader, eerst wordt er kort iets beschreven over de wet- en regelgeving die op Jeugdformaat en het onderzoek van toepassing zijn. Daarna worden theorie en modellen die zich richten op strategisch huisvesten beschreven.

In hoofdstuk 4 wordt begonnen met het beschrijven van de strategie van Jeugdformaat. Deze strategie wordt vervolgens vertaald in zorginhoudelijke visies. In hoofdstuk 5 en 6 worden alle externe en interne factoren die van invloed zijn op het onderzoek weergegeven. Bij de externe analyse worden aan de hand van het DESTEP-model alle omgevingsfactoren in kaart gebracht en zijn drie externe jeugdzorginstellingen bezocht. De interne analyse beschrijft de huidige situatie. Daarnaast wordt de marktpositie bepaald aan de hand van een stakeholderanalyse.

In hoofdstuk 7 worden de zorgvisies uit hoofdstuk 4 vertaald naar huisvesting, waarna aan de hand van het 3G-model de gewenste situatie in kaart wordt gebracht. In hoofdstuk 8 wordt in het sturingskader beschreven waarop de afdeling HV&FB moet sturen om aan de wensen vanuit het primair proces te kunnen voldoen. In hoofdstuk 9 worden drie huisvestingsscenario's beschreven die alle drie het gevolg (kunnen) zijn van de wensen vanuit het primair proces. In hoofdstuk 10 worden tenslotte conclusies en aanbevelingen voor de afdeling HV&FB geformuleerd.

Hoofdstuk 1) Methode van onderzoek

Om de juiste onderzoeksresultaten te behalen en een gedegen advies te kunnen geven is het belangrijk om de methode van onderzoek van te voren te bepalen. Aan de hand hiervan kan het onderzoek vervolgens gestructureerd worden uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksverantwoording uiteengezet.

1.1 De opdracht

De afdeling HV&FB heeft de opdracht verstrekt. De aanleiding van de opdracht is het verlopen van de huisvestingsstrategie voor de periode 2005-2009. Nadat deze periode was verstreken heeft de afdeling HV&FB de gestelde doelen geëvalueerd, hieruit bleek dat de doelen grotendeels behaald zijn.

In navolging van deze evaluatie dient een nieuwe huisvestingsstrategie opgesteld te worden, deze strategie moet aansluiten op de strategie en visie van Jeugdformaat *“Ongedeelde hulp voor het ongedeelde kind”*. Het probleem is dat de huisvestingsstrategie 2005-2009 afwijkt van bovengenoemde, nieuw geformuleerde, visie.

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van de volgende probleemstelling:

“Welke adviezen kunnen aan de afdeling huisvesting en facilitair beheer worden gegeven om de vastgoedstrategie voor de periode 2011-2015 optimaal aan te laten sluiten op de strategie van stichting Jeugdformaat, en wat zijn de financiële en organisatorische gevolgen?”

1.2 Onderzoeksmethoden

Naar aanleiding van de probleemstelling is het onderzoek opgedeeld in een theoretisch en een empirisch deel. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek dient bewaakt te worden dat het theoretisch en empirisch onderzoek complementair aan elkaar zijn en dat de verworven kennis ook daadwerkelijk wordt toegepast.

1.2.1 Theoretisch en empirisch onderzoek ^{1 2}

Bij theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Theoretische gegevens kunnen verkregen worden uit literatuur. Uit praktische overwegingen heeft het de voorkeur om deze onderzoeksmethode als eerste uit te voeren. Een theoretisch onderzoek brengt namelijk weinig kosten met zich mee en biedt vaak al informatie die gebruikt kan worden bij de beantwoording. Voor het theoretisch onderzoek zijn voornamelijk literatuur, vakbladen en internetbronnen geraadpleegd.

Het empirisch onderzoek is gericht op het verwerven van (nieuwe) gegevens door middel van een eigen onderzoek. Empirisch onderzoek kan worden uitgevoerd aan de hand van interviews of observaties. Voor de uitvoering van het empirisch onderzoek is een beroep gedaan op de organisatie en de medewerkers van Jeugdformaat en drie externe organisaties die ook Jeugdzorg aanbieden. Daarbij is de situatie in een aantal panden van Jeugdformaat bekeken en zijn interviews afgenomen met een lid van de Raad van Bestuur, de secretaris van de Raad van Bestuur, het hoofd financiën en de zes managers van de verschillende productgroepen. Daarnaast zijn drie externe jeugdzorginstellingen bij het onderzoek betrokken. Dit zijn De Rading, Cardea en Flexusjeugdplein. Er is voor deze drie organisaties gekozen omdat zij alle drie vergelijkbare jeugdzorg aanbieden in voor een deel dezelfde soort huisvesting en voor een deel andere huisvestingsvormen. Daardoor kan

¹ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009-2010 Academie voor Facility Management. 15^e herz. dr. Leiden: MicrowebEdu, 2009. ISBN: 90-73077-09-5

² Baarda, D.B. en Goede, M.P.M., de: Basisboek Methoden en Technieken. 4^e herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2006. ISBN: 90-207-3315-X

gesproken worden over diverse vormen van huisvesting binnen de jeugdzorg. Daarnaast is bewust gekozen voor organisaties die werkzaam zijn in verschillende steden.

Interviews

Het afnemen van een interview is de methode om datagegevens te verzamelen op gebied van attitudes, opinies, gevoelens, gedachten of kennis. Het nadeel van het afnemen van interviews is dat mensen vaak sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven of dat ze geen helder beeld hebben van de situatie omdat ze er 'te diep' inzitten. De interviews zijn mondeling afgenomen, hiervoor is gekozen omdat er maar een beperkt aantal medewerkers geïnterviewd is, daarnaast moeten er een aantal ingewikkelde vragen op gebied van strategie beantwoord te worden. De vragen die in de interviews zijn gesteld waren grotendeels open vragen. Hier is voor gekozen omdat de interviews zijn opgesteld om diverse visies op huisvesting en het functioneren van de afdeling HV&FB in kaart te brengen. Wanneer er gekozen zou zijn voor gesloten vragen, is de kans groot dat de juiste informatie niet wordt verkregen. Tenslotte is er op gelet dat de opbouw van de interviews logisch is. Daarom is begonnen met een aantal algemene informatieve vragen, gevolgd door vragen over huisvesting en tenslotte is gevraagd hoe de afdeling HV&FB dit optimaal kan ondersteunen.

Bekijken van panden

Om een beeld te kunnen vormen van de huidige huisvestingssituatie is een aantal panden bezocht. Het bezoeken van de panden heeft voornamelijk in de eerste twee weken van het onderzoek plaatsgevonden. Er is bewust voor gekozen om de panden te bezoeken in de eerste weken omdat dit moest bijdragen aan het opstellen van de juiste vragen voor de interviews. Daarnaast was het bezoeken van de panden van belang om te begrijpen waar het onderzoek op gericht is en een beeld te krijgen van de situatie. Voorafgaand aan het bezoeken van de panden is gekeken welke panden in ieder geval bekeken moesten worden, er is toen besloten dat er minimaal één pand per zorgtype bezocht zou worden. Dit omdat de diverse zorgtypes verschillende huisvestingsvormen en huisvestingsbehoeften hebben. Tijdens het bezichtigen van de panden is voornamelijk gelet op de indeling van de panden en de wijze waarop het mogelijk is gemaakt om acht tot negen cliënten op te vangen in de woningen. De panden zijn allemaal bezocht met een medewerker van de afdeling HV&FB, hierdoor was er altijd de mogelijkheid om vragen te stellen over de huisvesting in relatie tot de zorg.

Organisatievergelijking

In het kader van het onderzoek is een bezoek gebracht aan drie andere Nederlandse jeugdhulpverleningsinstellingen. Het doel van deze bezoeken is om kennis te delen op het gebied van huisvesting in de jeugdzorg. Bij het selecteren van de organisaties is gelet op een aantal criteria. De belangrijkste criteria zijn de hulpvormen die worden aangeboden. Daarnaast is onder andere gelet op het aantal locaties waar de hulp wordt aangeboden, de regio waarin de hulp wordt aangeboden en het aantal cliënten dat jaarlijks wordt geholpen.

1.2.2 Kwalitatief en kwantitatief³

De keuze tussen kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek is afhankelijk van de aard, de omvang van het onderzoek en de randvoorwaarden (tijd, budget en personele middelen). Het onderzoek zoals uitgevoerd in deze scriptie is zowel kwalitatief als kwantitatief. Het kwalitatieve deel bestaat uit het afnemen van individuele interviews. De interviews zijn gehouden om de wensen en opvattingen op gebied van huisvesting in kaart te brengen. De interviews zijn gehouden in de vorm van een keteninterview, de informatie die uit de interviews is verkregen zal elkaar gedeeltelijk aanvullen, daarnaast zorgt het houden van

³ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009-2010 Academie voor Facility Management. 15^e herz. dr. Leiden: MicrowebEdu, 2009. ISBN: 90-73077-09-5

meerdere interviews voor een controle van de antwoorden. De medewerkers die geïnterviewd zijn, werken vrijwel allemaal al lange(re) tijd bij Jeugdformaat waardoor hun beeld gekleurd kan zijn. Ook is het mogelijk dat ze vragen beantwoorden vanuit een bepaald belang die zij of hun productgroep binnen de organisatie heeft. Door meerdere interviews af te nemen is de kans groter om de juiste informatie te verkrijgen.

Naast kwalitatief is het onderzoek ook gedeeltelijk kwantitatief omdat het onderzoek zich richt op het grote aantal panden (104 stuks) dat Jeugdformaat in haar vastgoedportefeuille heeft. Gezien het grote aantal is ervoor gekozen om niet alle panden te bezoeken maar steekproefsgewijs een aantal panden uit te zoeken die representatief zijn voor een bepaalde productgroep.

Hoofdstuk 2) Stichting Jeugdformaat

De opdrachtgever van de afstudeeropdracht is Jeugdformaat. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de organisatie is opgebouwd en welke werkzaamheden er binnen Jeugdformaat worden uitgevoerd. De aanbevelingen in deze scriptie zullen gericht zijn aan de afdeling HV&FB binnen Jeugdformaat.

2.1 De Branche ^{4 5}

De branche waarbinnen Jeugdformaat werkzaam is Jeugdzorg. Jeugdzorg omvat alle zorg aan kinderen en ouders, die gericht is op het oplossen van ernstige opvoedproblemen. Sinds 2005 is de Wet op de Jeugdzorg binnen de branche van kracht. De doelstelling van deze wet is:

“Een betere zorg voor jeugdigen en hun ouders, de cliënten van de jeugdzorg en het versterken van hun positie binnen de samenleving.”

Binnen Jeugdzorg is de brancheorganisatie Maatschappelijk Ondernemers Groep (MO-groep) actief. De MO-groep is de brancheorganisatie voor Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang.

2.2 Primair proces ⁶

Jeugdformaat is op 1 januari 2003 ontstaan uit een fusie tussen vijf jeugdhulporganisaties. Sinds de fusie verzorgt Jeugdformaat de jeugdhulpverlening in de regio Haaglanden. Jeugdformaat biedt hulp aan kinderen en jongeren die het, om welke redenen dan ook, zelfstandig of met hulp van hun ouders (even) niet redden. De dienstverlening van Jeugdformaat wordt gesubsidieerd door het stadsgewest Haaglanden, op grond van de Wet op de Jeugdzorg.

Hulpverlening

Bureau Jeugdzorg verwijst cliënten door naar Jeugdformaat. Jeugdformaat biedt jaarlijks hulp aan 3.800 cliënten en heeft ongeveer 800 medewerkers in dienst. Om de cliënten zo optimaal mogelijk te kunnen ondersteunen biedt Jeugdformaat verschillende hulpvormen aan:

- Ambulante hulp: Alle cliënten krijgen deze hulp aangeboden in hun thuissituatie (dit kan ook een verblijfplaats zijn in de vorm van een logeerhuis, pleeggezin of gezinshuis).
- Daghulp: De cliënten wonen thuis maar worden overdag opgevangen om hun problemen in beeld te krijgen en deze te verminderen. Daarnaast krijgen jongeren tot 12 jaar pedagogische hulp.
- Pleegzorg: Als een cliënt niet meer thuis kan wonen dan is het mogelijk dat hij/zij in een pleeggezin wordt geplaatst. Hiervoor is een indicatie van bureau Jeugdzorg noodzakelijk. Er zijn diverse vormen van pleegzorg: crisispleegzorg, dagpleegzorg, weekend/vakantiepleegzorg, korte- en langdurige pleegzorg.
- Gezinshuis: Cliënten die niet meer thuis kunnen wonen worden opgevangen in de privésituatie van professionele gezinsouders.
- Residentiële hulp: Cliënten die ernstige problemen hebben wordt residentiële hulp geboden. Dit betekent dat de kinderen woonachtig zijn in panden van Jeugdformaat,

⁴ Ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport: [Informatiebrochure wet op Jeugdzorg.](http://www.minvws.nl/images/fo-wet-jeugdzorg_tcm19-96761.pdf) http://www.minvws.nl/images/fo-wet-jeugdzorg_tcm19-96761.pdf (12-02-2010).

⁵ MO-groep, maatschappelijk ondernemersgroep: Over de branche. <http://www.mogroep.nl/index.php?p=53702> (22-02-2010).

⁶ Intranet Stichting Jeugdformaat

en intensief worden begeleid, hieronder vallen: crisisopvang, logeerhuizen, complexe problematiek en zelfstandigheidstraining.

Missie en visie

De missie van Jeugdformaat luidt als volgt:

“Jeugdformaat biedt professionele ondersteuning aan kinderen en jongeren die niet op eigen kracht en/of met de hulp van hun sociale netwerk voldoende richting kunnen geven aan het eigen bestaan. De professionele ondersteuning helpt de cliënten zodanig dat zij zich verder kunnen ontwikkelen. De ondersteuning is er altijd op gericht de potentie van de opvoeders te vergroten en/of het bestaande (of nog te ontwikkelen) sociale netwerk te versterken.”

Jeugdformaat is er voor alle inwoners van regio Haaglanden, zonder onderscheid op grond van geloof, overtuiging of etnische achtergrond.

Van Jeugdformaat mag verwacht worden dat zij:

- zorg draagt voor adequate hulpverlening richting de cliënt en de ouders;
- haar medewerkers in staat stelt diens professionele kennis optimaal in te zetten;
- oog heeft voor maatschappelijke vraagstukken;
- en daarbij ook kostenefficiënt en effectief opereert.

*Cultuur en structuur*⁷

Een organisatiecultuur is het gevolg van waarden, opvattingen, tradities, filosofieën, regels, helden en symbolen die de medewerkers binnen een organisatie delen. Waarden zijn voor Jeugdformaat van belang om de balans tussen vraag, maatschappij en het aanbod te bewaken. Met fundamentele waarden brengt Jeugdformaat haar visie tot verdergaande uitdrukking. De volgende waarden ondersteunen de doelstelling van Jeugdformaat:

- Geïnspireerd: de medewerker binnen Jeugdformaat is gedreven, werkt met bezieling, heeft passie voor het werk en staat 'ergens' voor.
- Resultaatgericht: de medewerker binnen Jeugdformaat is ondernemend, realistisch, voelt zich verantwoordelijk, doelgericht en heeft oog voor het maatschappelijk belang.
- Open: de medewerker binnen Jeugdformaat stelt zich open op, werkt samen, leert van anderen, ontwikkelt zich en helpt anderen zich te ontwikkelen.

Mintzberg heeft een aantal organisatiemodellen opgezet die mede bepalend zijn voor de organisatiecultuur. Volgens de theorie van Mintzberg is Jeugdformaat een professionele organisatie. Dit betekent dat er sprake is van een grotendeels zelfstandige operationele kern binnen Jeugdformaat. Deze operationele kern vormt het belangrijkste organisatiedeel. Bij Jeugdformaat is deze operationele kern uiteraard de hulpverlening. Het werk dat in de hulpverlening wordt uitgevoerd is complex en niet routinematig. Mintzberg noemt als nadeel van dit model de 'hokjesgeestmentaliteit'. De medewerkers die werkzaam zijn in het primaire proces vergeten vaak dat ondersteunende afdelingen ook belangrijk zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Vaak zien de medewerkers uit het primaire proces de ondersteunende afdelingen als belemmerend voor hun werkzaamheden.

⁷ Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde. 4^e dr. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers, 2007. ISBN: 978-90-018-6115-5

2.3 Huisvesting en facilitair beheer ⁸

De afdeling HV&FB heeft een eigen missie en visie ontwikkeld. Als eerste moest in kaart worden gebracht waarom de afdeling HV&FB bestaat, wat de primaire functie en primaire opdracht zijn. De missie van de afdeling luidt als volgt:

“Het leveren van optimale ondersteuning aan onze interne en externe klanten op het gebied van middelen, diensten, services en huisvesting die ten behoeve van het primair proces ingezet dienen te worden.”

In de visie wordt vervolgens beschreven wat de afdeling HV&FB graag wil zijn. Het is een ambitieus en gedeeld beeld van de toekomst, het gaat hierbij om een gemeenschappelijk beeld van een haalbare toekomstsituatie. De visie van HV&FB:

“De afdeling HV&FB biedt op een professionele wijze ondersteuning aan haar klanten die op welke wijze dan ook gebruik wensen te maken van de door de afdeling HV&FB geleverde middelen en diensten. De ondersteuning is dusdanig georganiseerd dat er in het proces zo min mogelijk tijd verloren gaat aan werkzaamheden die niet als core-business van een afdeling kunnen worden beschouwd. De ondersteuning is erop gericht om processen zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Met deze ondersteuning zal een bijdrage worden geleverd aan de productiviteit van de organisatie. Bij haar dienstverlening zal HV&FB haar producten en diensten zoveel mogelijk afstemmen op de vraag vanuit haar cliënt.”

Om de bovenstaande missie uit te kunnen voeren en het ambitieuze toekomstbeeld te kunnen bereiken worden de kernwaarden die door de organisatie als richtinggevend worden beschouwd als leidraad gebruikt. Met de volgende kernwaarden brengt de afdeling HV&FB haar visie verder tot uitdrukking:

- Betrokken en sociaal: HV&FB is nauw betrokken bij de werkomgeving en heeft oog voor ontwikkelingen en verbetermogelijkheden.
- Bezielend: HV&FB handelt pro-actief en komt met verbetervoorstellen, ook als hier geen directe aanleiding voor is.
- Betrouwbaar: HV&FB komt afspraken na en is aanspreekbaar op werkzaamheden. Daarnaast stelt HV&FB zich verantwoordelijk op naar de opdrachtgevers en omgeving.
- Respectvol: Iedereen gaat respectvol met elkaar om, er is respect voor verschillen tussen mensen en hun opvattingen en achtergronden.
- Veiligheid: Iedereen moet zich veilig voelen bij Jeugdformaat. Veiligheid is een belangrijke voorwaarde om te komen tot groei/ontwikkeling.
- Persoonlijk: HV&FB is gericht op een inspirerende leer- en werksfeer waarin de dialoog een belangrijke plaats inneemt.
- Leren van elkaar: HV&FB geeft medewerkers de kans en ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling.

De kernwaarden van de afdeling HV&FB zullen als leidraad voor het onderzoek dienen, zodat deze uiteindelijk passend zijn binnen het advies.

⁸ Wittkamp, R: Visieplan Facilitaire beheer 'Op weg naar een professionele facilitaire organisatie'. Rijswijk: stichting Jeugdformaat, december 2006.

Hoofdstuk 3) Theoretisch kader

Om inzicht te krijgen in de huisvestingsstrategie is een theoretisch onderzoek uitgevoerd. In dit hoofdstuk, het theoretisch kader, staat relevante informatie die bijdraagt aan het beantwoorden van de probleemstelling. De theorie die is opgenomen is verworven uit de literatuur, vakbladen en van internet. Het theoretisch kader is gericht op het beantwoorden van de vraagstelling:

“Welke adviezen kunnen aan de afdeling huisvesting en facilitaire beheer worden gegeven om de vastgoedstrategie voor de periode 2011-2015 optimaal aan te laten sluiten op de strategie van stichting Jeugdformaat, en wat zijn de financiële en organisatorische gevolgen?”

3.1 Wet- en regelgeving

Bij het onderzoek naar een passende huisvestingsstrategie voor Jeugdformaat dient rekening gehouden te worden met wet- en regelgeving, zoals deze door de overheid bepaald is. In dit hoofdstuk wordt de van toepassing zijnde wet- en regelgeving toegelicht.

Wet op de Jeugdzorg^{9 10}

De wet op de Jeugdzorg zet een belangrijke stap in de richting van een meer cliëntgerichte, samenhangende jeugdzorg. De basis van de wet is ontstaan in het kabinetsstandpunt ‘Regie in de Jeugdzorg’ uit 1994. Het kabinet besloot toen dat er in elke provincie één toegangspoort tot jeugdzorg moest komen, dit werd gerealiseerd door de komst van Bureau Jeugdzorg. Na het oprichten van de bureaus Jeugdzorg achtte de regering het noodzakelijk om een wet op te stellen. Op 1 januari 2005 is de wet op de Jeugdzorg in werking getreden. De wet op de jeugdzorg heeft twee doelen; betere zorg voor de cliënten van de jeugdzorg en hun ouders en het versterken van hun positie. De cliënt dient ten alle tijden centraal te staan, dit komt tot uiting in vijf beleidsdoelstellingen:

- 1) De vraag van de cliënt centraal; de zorg dient afgestemd te zijn op de behoefte van de cliënt.
- 2) Recht op jeugdzorg; na een indicatie van bureau Jeugdzorg heeft een jongere recht op jeugdzorg. De zorg moet dan ‘op tijd’ en ‘op maat’ beschikbaar zijn voor de cliënt.
- 3) Één centrale, herkenbare toegang tot jeugdzorg; toegang tot jeugdzorg kan alleen verkregen worden via bureau Jeugdzorg. Dit is de enige (onafhankelijke) instelling die het verzoek om hulp beoordeelt (indicatie).
- 4) Integratie van Advies- en meldpunten kindermishandeling, de (gezins)voogdij en de jeugdreclassering in het bureau Jeugdzorg; zorg kan ook aangeboden worden aan jeugdigen die zichzelf niet (kunnen) aanmelden. Voorbeeld hiervan is dat het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling (AMK) onderdeel is van bureau jeugdzorg.
- 5) Introductie van gezinscoaching; de zorg voor gezinnen met meerdere problemen wordt aangestuurd door een gezinscoach. Hierdoor wordt voorkomen dat het overzicht wordt verloren over de geboden en nog aan te bieden hulp.

De wet is voornamelijk opgesteld om de positie van de cliënten te versterken. Wanneer een cliënt, volgens bureau jeugdzorg, recht heeft op jeugdzorg dan wordt dit vastgelegd in een indicatiebesluit. Dit besluit geeft recht op jeugdzorg, het is vervolgens de verantwoordelijkheid van de provincie dat de gevraagde zorg wordt geboden.

De verantwoordelijkheden binnen de jeugdzorg zijn op te vatten als een keten die bestaat uit verschillende schakels. In eerste instantie zijn de ouders verantwoordelijk voor de opvoeding van hun kinderen, hierbij worden ze begeleid door het plaatselijke consultatiebureau en de school van hun kind. Wanneer er (ernstige) problemen ontstaan kan de hulp van bureau

⁹ Bureaujeugdzorg. *Wet op Jeugdzorg*. http://www.bureaujeugdzorg.info/Wet_op_de_jeugdzorg/ (24-03-2010).

¹⁰ Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Informatie brochure Wet op de Jeugdzorg. <http://www.jeugdzorg.nl/jeugdzorg/download/BrochureWet2005.pdf> (24-03-2010)

Jeugdzorg worden ingeschakeld. De verantwoordelijkheden binnen de jeugdzorg zijn als volgt verdeeld:

- Gemeenten hebben een preventieve en signalerende rol; met behulp van scholen en het consultatiebureau dienen problemen tijdig gesignaleerd en voorkomen te worden.
- Provincies en grootstedelijke regio's zijn verantwoordelijk voor bureau Jeugdzorg en de aangeboden zorg; om dit te kunnen realiseren ontvangen de provincies en regio's budget van de rijksoverheid. Het budget wordt uitgekeerd om het zorgaanbod te kunnen realiseren en om het bestaan van bureau jeugdzorg in de regio te kunnen garanderen.
- Zorgverzekeraars; de algemene wet bijzondere ziektekosten (AWBZ) is een verplichte volksverzekering. De AWBZ vergoedt ziektekosten die niet door de zorgverzekeraar worden gedekt, Jeugdgeestelijke gezondheidszorg is hier een voorbeeld van.
- Rijksoverheid is eindverantwoordelijk voor het gehele stelsel van jeugdzorg. Naast het opstellen van beleid, wetten, regels en het beschikbaar stellen van geld is het rijk ook verantwoordelijk voor het toezicht op de jeugdzorg.

Wet Kinderopvang^{11 12}

Sinds 2005 is de Wet Kinderopvang van kracht. De wet stelt dat ouders, overheid en werkgever gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het welzijn van kinderen. Daarnaast zijn de kwaliteit en financiering in de wet geregeld. Het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap (OCW) is verantwoordelijk voor het kinderopvangbeleid. Voor informatie over Jeugdzorg verwijst Wet kinderopvang naar de Maatschappelijk Ondernemers-groep. De MO-groep is de brancheorganisatie binnen de Jeugdzorg en is werkzaam in de branche Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening, Jeugdzorg en kinderopvang. Binnen de branche Jeugdzorg ondersteunt de MO-groep ondernemers bij de ontwikkeling van dienstverlening, ze behartigt de belangen en de profilering van de branche en richt zich op goede arbeidsverhoudingen.

Bouwbesluit^{13 14}

Het bouwbesluit bevat technische voorschriften waaraan alle bouwwerken (woningen, winkels en kantoren e.d.) binnen Nederland minimaal moeten voldoen. Alle nieuwbouw en verbouwingen die worden uitgevoerd moeten voldoen aan de eisen van het bouwbesluit. De eisen zijn gericht op veiligheid, bruikbaarheid, gezondheid, milieu en energiezuinigheid. Het bouwbesluit is op 16 december 1991 in werking getreden en is sindsdien meerdere malen gewijzigd. Het bouwbesluit is voornamelijk bedoeld voor deskundigen in de bouw (aannemers, architecten en bouwkundigen). In het bouwbesluit zijn voorschriften opgenomen in de vorm van functionele- en prestatie-eisen. Daarnaast verwijst het bouwbesluit regelmatig naar normen uit het Nederlandse normalisatie Instituut (NEN-normen), deze normen ondersteunen de voorschriften door methoden te beschrijven hoe hieraan voldoen kan worden.

¹¹ Rijksoverheid. Kinderopvang. <http://www.minocw.nl/kinderopvang> (24-03-2010).

¹² MO-groep, maatschappelijk ondernemersgroep: Over de branche. <http://www.mogroep.nl/index.php?p=53702> (22-02-2010).

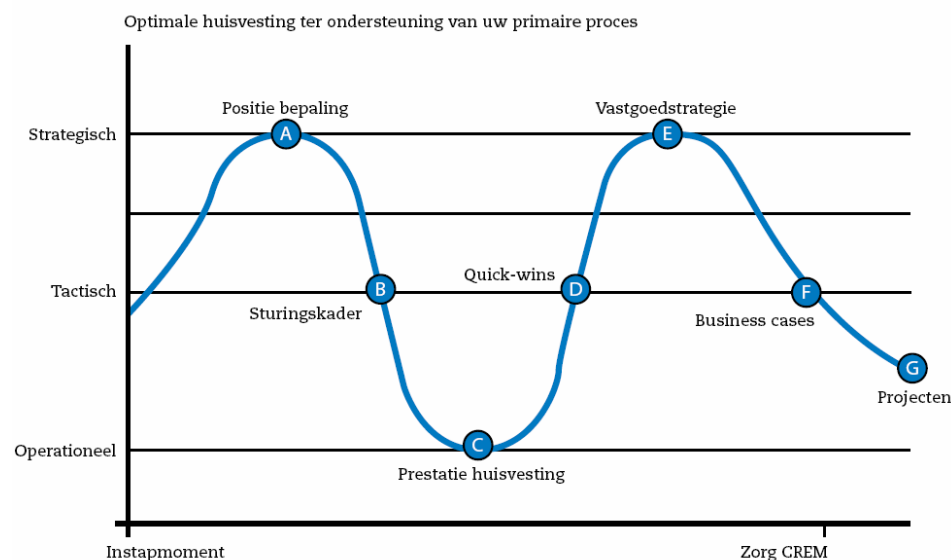
¹³ Ministerie van VROM. Bouwregelgeving. bouwbesluit. <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=18258> (22-02-2010).

¹⁴ Jellema: *Bouwproces 13 beheren*. 2^e dr. Utrecht/ Zutphen: ThiemeMeulenhoff, 2004. ISBN: 9006950572

3.2 Strategisch huisvesten ¹⁵

Cyclus vastgoedbeleid ¹⁶

In een professionele organisatie dient de bedrijfsvoering uitgevoerd te worden volgens een cyclisch karakter. Om tot een gedegen vastgoedbeleid te kunnen komen moet allereerst de positie worden bepaald, dit gebeurt aan de hand van intern en extern onderzoek. In deze fase moet eerst inzicht worden verkregen in de huidige vastgoedsituatie. Daarna is het belangrijk om deze situatie te vergelijken met branchegenoten en om te kijken hoe het vastgoed zich verhoudt tot de strategie en het zorgbeleid binnen de organisatie. Bij de bepaling van het sturingskader geldt de positiebepaling als uitgangspunt. Aan de hand van de positiebepaling worden in het sturingskader de sturingspunten benoemd die moeten bijdragen aan het realiseren van de gewenste huisvestingssituatie. Aan de hand van het sturingskader kan de bestaande huisvestingsportefeuille worden getoetst. Om de verschillende panden op operationeel niveau met elkaar te kunnen vergelijken dient het sturingskader eenduidig opgesteld te worden. Uit de voorgaande stappen komt vervolgens de huisvestingsstrategie voort. Aan de hand van de informatie dienen keuzes gemaakt te worden op het gebied van kopen of huren, afstoten of verbouwen en samenwerken of zelf ontwikkelen. Vervolgens dient de huisvestingsstrategie onderdeel te zijn van de lange-termijn-strategie van Jeugdformaat. Na het doorlopen van de hiervoor genoemde stappen is het mogelijk om een masterplan huisvesting aan het lange termijn huisvestingsplan toe te voegen. In het masterplan worden de huisvestingsprioriteiten voor de middellange termijn benoemd. Daarnaast worden de inhoudelijke en financiële kaders geschetst. Aan de hand hiervan kan vervolgens worden getoetst of de voorgenomen projecten wenselijk en passend zijn binnen de huisvestingsstrategie. In deze scriptie wordt allereerst de huidige vastgoedpositie bepaald, waarna het sturingskader beschrijft aan welke criteria de huisvesting moet voldoen. Aan de hand van het sturingskader worden drie mogelijke scenario's beschreven waarvan één scenario of een combinatie van scenario's zal leiden tot de huisvestingsstrategie.



Cyclus vastgoedbeleid - Visser, L. en Sotthewes, M.: Vastgoedbeleid bij zorginstellingen, nieuwe aanpak noodzakelijk. In: Facility management Magazine. Jaarboek 2009, p. 61-63.

¹⁵ Griensven, L.J.A.M. van en Schoonhoven, P.R.: Huisvesting & vastgoed. Utrecht: Reed Business, 2008. ISBN: 978-90-6228-717-8

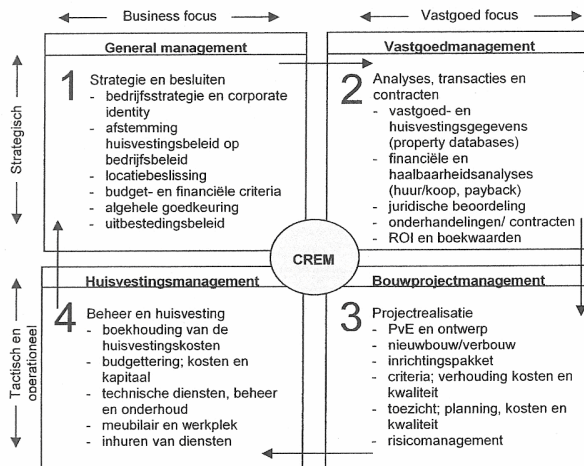
¹⁶ Visser, L. en Sotthewes, M.: Vastgoedbeleid bij zorginstellingen, nieuwe aanpak noodzakelijk. In: Facility management Magazine. Jaarboek 2009, p. 61-63.

Huisvestingscyclus¹⁷

Alle aspecten die betrekking hebben op strategisch huisvesten zijn door Suyker (1996) in de huisvestingscyclus weergegeven. Uit de cyclus blijkt dat strategisch huisvesten een nauwe relatie heeft met de bedrijfsstrategie, dit komt omdat huisvesting ondersteunend moet zijn bij het behalen van de strategie. Daarnaast heeft strategisch vastgoedmanagement een nauwe relatie met het beheer van de vastgoedportefeuille. In het kader van de vastgoedportefeuille dienen de volgende vragen beantwoord te worden:

- Hoe ziet de vastgoedportefeuille er momenteel uit?
- Welke gebouwen zijn eigendom en welke worden gehuurd?
- Wanneer lopen de contracten af?

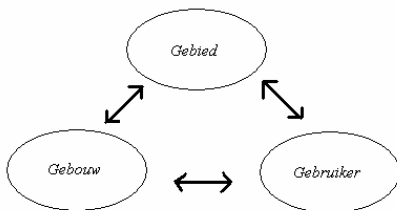
Wanneer het strategisch huisvestingsplan leidt tot realisatie van nieuwe huisvesting dan wordt dit op tactisch niveau uitgevoerd door het projectmanagement. Tenslotte dient het operationele beheer uitgevoerd te worden.



Huisvestingscyclus - Maas, G.W.A. en Pleunis J.W.: *Facility management*. 2^e herzien dr. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2006. ISBN: 901303205 -

3G-model

De huisvesting van een organisatie moet het primaire proces optimaal ondersteunen. Om dit te kunnen realiseren is het van belang dat huisvesting mee verandert met de factoren die hierop van invloed zijn. De belangrijkste factor is de gebruiker. De Gebruiker is namelijk leidend bij de bepaling van de eisen en wensen die de organisatie stelt aan haar huisvesting. Omdat de gebruiker leidend is, staat deze centraal bij de invulling van de andere G's: gebouw en gebied. Deze factoren dienen zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de gebruiker. De kwaliteit van het Gebouw en de mate waarin de huisvesting in staat is om te voldoen aan de eisen en wensen van de gebruiker bepalen voor een belangrijk deel of de organisatiedoelen worden behaald. Tenslotte is het Gebied rond het pand van belang. Hiermee wordt de fysieke omgeving bedoeld. Er dient inzicht te komen in hoeverre bereikbaarheid en andere omgevingsfactoren van belang zijn voor de cliënten.



3G-model - Joostens, F.G.L.: *Accommodatie & aanbod*. Den Haag: Haagse Hogeschool, *Facility Management*. 2006/2007. Code: 2301

¹⁷ Kemp, L.: Huisvestingsmanagement binnen een zorginstelling, oplossingen vinden vanuit een optimale balans. In: *Facility management magazine*. Jaarboek 2008, p 2-4.

Hoofdstuk 4) Algemene strategie

Omdat de zorg leidend is binnen Jeugdformaat moet de huisvesting optimaal aansluiten op de wensen vanuit het primair proces. Om dit mogelijk te maken worden in dit hoofdstuk de strategie van Jeugdformaat en de zorgvisies binnen de organisatie beschreven. De strategie is afgeleid uit de visienota van Jeugdformaat over de periode 2010-2014. Om de zorgvisies in kaart te brengen zijn aantal interviews afgenomen.

4.1 Strategie Stichting Jeugdformaat ^{18 19}

De strategie van Jeugdformaat komt naar voren in de missie:

“Jeugdformaat wil op deskundige wijze ondersteunen bij opvoeden en opgroeien in situaties waarin belemmeringen plaatsvinden en gaat daarbij uit van het fundamentele recht van ieder kind op ontwikkeling”.

De missie is vertaald naar de visie:

“Stichting Jeugdformaat biedt professionele ondersteuning aan kinderen, jongeren en ouders die niet op eigen kracht en/of met de hulp van hun sociale netwerk voldoende richting kunnen geven aan het eigen bestaan. De professionele ondersteuning helpt de cliënten zodanig dat zij zich verder kunnen ontwikkelen. De ondersteuning is er altijd op gericht de potentie van de opvoeders te vergroten en/of het bestaande (of nog te ontwikkelen) sociale netwerk te versterken.”

Naast de missie en de visie formuleert Jeugdformaat elke vijf jaar de strategie voor de komende periode van vijf jaar. De strategie voor de periode 2010-2014 is *“Ongedeelde zorg, voor het ongedeelde kind”*. Deze strategie geeft Jeugdformaat vorm door de zorg aan te bieden *“Alsof het je eigen kind is”*. Deze strategie is ontstaan vanuit de overtuiging dat het effectiever is om kleinschalige, passende hulp dichtbij de natuurlijke omgeving van het kind aan te bieden. De overtuiging is dat hulp zoveel mogelijk ambulant, bij de cliënt thuis moet worden aangeboden. Wanneer dit niet haalbaar is dan streeft Jeugdformaat naar een kort verblijf in een kleinschalig pleeggezin of in een gezinshuis.

Na de het aanbieden van hulp en steun wil en hoopt Jeugdformaat dat de kinderen en hun ouders zelfstandig verder kunnen in het leven en in de maatschappij. Jeugdformaat probeert dit te bereiken door aan te sluiten bij de behoeften en krachten van kinderen en hun ouders en door het sociale netwerk rond de cliënt te vergroten.

Om doeltreffend te werk te gaan heeft Jeugdformaat doelen gesteld op verschillende fronten:

Het ongedeelde kind

Jeugdformaat streeft ernaar dat de hulp die zij aanbiedt klantgericht, passend en “ontkokerd” wordt geleverd, hierbij is ongedeelde zorg voor het kind en gezin het uitgangspunt. De hulp moet als een cirkel rond het kind en het gezin worden gecreëerd.

Preventie

Jeugdformaat streeft ernaar in een zo vroeg mogelijk stadium hulp aan te bieden. Hiermee moet voorkomen worden dat de problemen en hulpvraag complexer worden. De samenwerking met andere sectoren is hierbij van belang.

¹⁸ Strategie Jeugdformaat, visienota 2010 t/m 2014. Rijswijk, stichting Jeugdformaat.

¹⁹ Intranet Jeugdformaat

Participatie

Jeugdformaat wil dat kinderen en ouders na de begeleiding vanuit Jeugdformaat weer participeren in de maatschappij. Belangrijke factoren hierbij zijn sociale contacten, een studie en/of werk.

Hulp die helpt

Jeugdformaat wil alleen hulp aanbieden die effectief is. Daarom wordt onderzocht welke effecten de verschillende hulpvormen hebben op de cliënten. Vervolgens wil Jeugdformaat stoppen met hulpvormen die niet het gewenste effect hebben.

4.2 Vertaling naar zorgvisie ²⁰

Binnen Jeugdformaat wordt hulp aangeboden in zeven verschillende zorgtypes. Om een duidelijk beeld te krijgen van de zorgvisie binnen Jeugdformaat, is met de zes managers van de zorgtypes gesproken. Daarnaast is gesproken met een lid en de secretaris van de Raad van Bestuur van Jeugdformaat. Er is bewust voor gekozen om deze mensen te interviewen omdat zij op de hoogte zijn van de wensen en eisen van de cliënten en medewerkers. De zorgvisies worden in dit hoofdstuk beschreven²¹.

Ambulant

Ambulant biedt hulp bij de cliënten thuis, dit betekent dat deze hulp aan alle cliënten binnen Jeugdformaat wordt aangeboden op de locatie waar zij verblijven. Volgens de manager van de productgroep is het aantal aanvragen stabiel maar worden de problemen complexer. De zorgvisie is dat men ernaar moet streven om kinderen zo min mogelijk uit huis te plaatsen. Daarnaast draagt intensieve samenwerking met partners in de zorg bij aan het optimaal ondersteunen van de cliënten. Huisvesting nabij of in een gemeenschappelijk pand is dan ook wenselijk.

Logeerhuizen

Logeerhuizen zijn residentiële voorzieningen waarin (acht tot negen) kinderen verblijven die om een bepaalde reden (tijdelijk) niet meer thuis kunnen wonen. De zorgvisie van de manager van de productgroep is dat de hulp die wordt aangeboden zoveel mogelijk ambulant moet zijn. Het streven is om het aantal logeerhuizen terug te dringen, mede omdat het voor de cliënten beter is wanneer de groepsaantallen kleiner worden (maximaal vier of vijf cliënten). Dit betekent dat de cliënten moeten worden opgevangen in kleinschaligere voorzieningen. Daarnaast is het erg belangrijk dat de residentiële panden zoveel mogelijk in normale woonwijken staan, in de omgeving van het ouderlijk huis van de cliënten. Het in kaart brengen van de spreiding van de vraag is hierin erg belangrijk. Tenslotte schat de productgroep in dat de vraag naar opvang in residentiële voorzieningen stabiel zal blijven.

Preventie

De productgroep preventie valt niet onder de financiering van Jeugdformaat en zal in de nabije toekomst een aparte B.V. opstarten. Het werkveld bevindt zich op scholen en in buurten, met als doel om problemen tijdig te ontdekken. De zorgvisie van de manager van de productgroep is dat de vraag naar preventieve jeugdzorg zal toenemen. Daarnaast is het van belang dat het aanbod van de zorg goed verspreid ligt over het vraaggebied van Jeugdformaat.

Pleegzorg

De productgroep Pleegzorg biedt hulp aan in de privésituatie van de pleegouders. Het aantal pleeggezinnen is de afgelopen 5 jaar sterk toegenomen van 400 tot 889. De reden hiervan is

²⁰ Intranet Jeugdformaat

²¹ Voor complete uitwerking van de interviews, zie bijlage 1. Doordat er in het begin van de opdracht onzeker was of de kantoorpanden tot het onderzoek zouden behoren zijn deze ook meegenomen in de interviews.

de actieve wervingscampagne die Jeugdformaat in de afgelopen jaren heeft gehouden en de positieve mond-tot-mondreclame van pleegouders tijdens voorlichtingsavonden.

De vraag naar pleegzorg van buitenaf is momenteel constant, toch is het belangrijk dat het aantal pleegouders in de toekomst blijft groeien. Volgens de manager van de productgroep pleegzorg is het belangrijk dat Jeugdformaat ernaar streeft om zoveel mogelijk kinderen op te vangen in privésituaties. Het gevolg is dat de vraag zal gaan verschuiven in de richting van pleegzorg en gezinshuizen.

Daghulp

De productgroep daghulp biedt overdag hulp aan op diverse locaties. De groepen zijn verdeeld naar leeftijd (0 tot 4, 4 tot 7, 5 tot 12 en 12 tot 16). De zorgvisie van de manager van de productgroep is dat daghulp zoveel mogelijk moet worden aangeboden in de nabije omgeving van de kinderen. De spreiding van de panden moet dan ook worden afgestemd op de vraag. Een andere wens is om in de toekomst te onderzoeken of het mogelijk is om samenwerkingsverbanden aan te gaan, bijvoorbeeld met reguliere kinderdagverblijven.

Zestien +

De zorgvisie van de manager van de productgroep zestien + is dat men binnen Jeugdformaat zoveel mogelijk kinderen moet opvangen in een zo normaal mogelijke gezinssituatie. Naast de voorkeur om hulp aan te bieden in gezinssituaties is het belangrijk dat de panden goed verspreid liggen over de regio.

Bij beslissingen op huisvestingsgebied moet altijd rekening worden gehouden met mogelijke risico's die deze vorm van huisvesting met zich mee kan brengen. Grote voorzieningen met veel jongeren hebben bijvoorbeeld meer risico op negatieve beïnvloeding van de jongeren onderling.

Gezinshuizen

De productgroep gezinshuizen vangt cliënten op in de privésituatie van een professionele gezinsouder. Momenteel beschikt de afdeling over 70 cliëntplaatsen in gezinshuizen, het komend jaar zal het aantal plaatsen worden uitgebreid tot 90 plaatsen. De zorgvisie van de manager van de gezinshuizen is dat Jeugdformaat haar zorg bij voorkeur kleinschalig (in privésituaties) moet aanbieden. Het gevolg hiervan is dat de vraag naar hulp in gezinshuizen zal toenemen. Momenteel is de vraag naar opvang in gezinshuizen ook al groeiend. Er staan momenteel elf kinderen op de wachtlijst, deze kinderen worden tijdelijk opgevangen in andere residentiële voorzieningen.

Raad van Bestuur

De zorgvisie van Dhr. Timman, lid van de Raad van Bestuur²², is dat zorg zoveel mogelijk ambulante (bij de cliënten thuis) moet worden aangeboden. Als dit niet mogelijk is dan gaat de voorkeur uit naar opvang in de privésituatie. Afhankelijk van de problematiek is opvang mogelijk in pleeggezinnen of gezinshuizen. Het voordeel hiervan is dat de zorg kleinschaliger en persoonlijker wordt aangeboden dan in de logeerhuizen het geval is. Opvang in logeerhuizen vindt Dhr. Timman mede om de grote groepen niet passen bij het doel om de cliënten zoveel mogelijk op te vangen in een natuurlijke omgeving. Daarnaast moeten cliënten alleen uit huis worden geplaatst als dit ook echt noodzakelijk is, en moet een uithuisplaatsing zo kort mogelijk duren.

Raad van Bestuur

De Zorgvisie van Dhr. Bouman, secretaris van de Raad van Bestuur, is dat het belang van de cliënt voorop moet staan. In het belang van de cliënten is het verstandig om cliënten op te vangen in kleine groepen. Daarnaast is het belangrijk dat de cliënten in een zo normaal

²² De raad van bestuur bestaat uit Dhr. Timman (directeur), Dhr. Venus (algemeen directeur) en Dhr. Bouman (secretaris).

mogelijke omgeving opgroeien, de voorkeur gaat daarom uit naar standaard woningen in normale woonwijken.

In de logeerhuizen bestaan de groepen nu uit acht of negen cliënten per woning. Het is op financieel gebied niet haalbaar om deze groepen te verkleinen naar een gewenst aantal van vier tot vijf cliënten. Dit is de reden dat de voorkeur van Dhr. Bouman uitgaat naar opvang in pleeggezinnen en gezinshuizen. Er vindt momenteel al een beweging plaats binnen Jeugdformaat om het aantal logeerhuizen terug te dringen, door steeds meer cliënten op te vangen in pleeggezinnen en gezinshuizen.

Conclusie

Binnen Jeugdformaat deelt het management en de Raad van Bestuur de visie dat hulp zoveel mogelijk ambulant, bij de cliënten thuis, moet worden aangeboden. Wanneer het voor een cliënt niet mogelijk is om thuis te blijven wonen dan gaat de voorkeur uit naar pleegzorg in de directe omgeving van de cliënt. Als een cliënt complexere problemen heeft gaat de voorkeur uit naar opvang in gezinshuizen omdat de cliënt dan in de privésituatie van een professionele gezinsouder wordt opgevangen.

Het zorgtype logeerhuizen is niet passend bij de visie om de zorg kleinschalig aan te bieden. In de toekomst wil Jeugdformaat het aantal logeerhuizen terugdringen, dit moet gerealiseerd worden door een groei van de pleegzorg en gezinshuizen. Uit de grote groei van het aantal pleegouders in de afgelopen vijf jaar, van 400 naar 889, is gebleken dat het haalbaar is om de zorg in deze richting te verschuiven. Om deze groei door te kunnen zetten, is het actief werven van pleegouders zeer belangrijk.

Een andere gedeelde visie binnen Jeugdformaat is dat de zorg goed gespreid moet worden aangeboden over het zorggebied. Het spreiden van de panden moet ervoor zorgen dat jongeren die niet meer thuis kunnen wonen dicht bij hun ouderlijk huis kunnen verblijven waardoor de jongeren naar hun eigen school en sportclub kunnen blijven gaan.

Hoofdstuk 5) Externe analyse

5.1 omgevingsfactoren^{23 24}

Om als organisatie succesvol te kunnen functioneren is het belangrijk om onderzoek te doen naar de voor de organisatie belangrijke omgevingsfactoren. De omgevingsfactoren zijn onder andere van invloed op de omvang en de aard van de vraag naar Jeugdzorg. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste omgevingsfactoren, aan de hand van het DESTEP-model, toegelicht. Het volledige DESTEP-model is opgenomen in bijlage 2.

5.1.1 Demografisch

Bevolkingsopbouw^{25 26}

De vraag naar Jeugdzorg is afhankelijk van een aantal demografische factoren, onder andere van de grootte en de opbouw van de Nederlandse bevolking en meer specifiek van de regio Haaglanden. Uit cijfers van het centraal bureau voor de statistiek (CBS) blijkt dat er een groei van de Nederlandse bevolking wordt voorspeld van ruim 16,5 miljoen inwoners in 2010 naar circa 17,5 miljoen inwoners in 2038. Naast de bevolkingsgroei zal de leeftijdsopbouw van de samenleving sterk veranderen. Het aantal ouderen zal tot 2040 sterk groeien. Het aantal jongeren tussen de 0 en 19 jaar zal in deze periode dalen, van 3,9 miljoen naar 3,8 miljoen. Uit cijfers van de gemeente Den Haag²⁷ waarin de leeftijdsopbouw van de bevolking wordt weergegeven, blijkt dat de bevolking in de periode tussen 2005 en 2008 met bijna 4.000 inwoners is toegenomen. Het aantal jongeren in de leeftijdscategorie die Jeugdformaat begeleidt (tussen de 0 en 19 jaar), is echter bijna constant te noemen gezien de lichte toename van 354 jeugdigen. Uit de onderstaande tabel, waarin de bevolkingsprognose binnen de gemeente Den Haag wordt weergegeven, blijkt dat het aantal jeugdigen in de periode tussen 2010 en 2015 sterk zal toenemen. De geschatte toename bedraagt ruim 4.000 jeugdigen tussen de nul en negentien jaar. Het aantal jeugdigen zal tussen 2015 en 2020 naar schatting stabiel blijven.

Bevolkingsprognose	2010	2015	2020	2025
0 - 4 jaar <i>years / ans</i>	30.508	31.317	31.014	30.255
5 - 14 jaar	53.955	56.388	56.127	54.900
15 - 19 jaar	26.911	27.305	28.595	28.186
20 - 44 jaar	189.369	194.550	191.671	188.443
45 - 64 jaar	119.276	124.602	128.050	126.939
65 - 79 jaar	44.073	50.711	55.702	59.879
> 80 jaar	19.511	18.026	17.327	17.857
Totaal <i>Total / Total</i>	483.603	502.899	508.486	506.459

Bron: Bevolkingsprognose Den Haag 2006-2022 (DSO/Beleid/Onderzoek)

Jeugdzorg²⁸

Het aantal aanmeldingen bij Bureaus Jeugdzorg is in het eerste kwartaal van 2007 met 20% toegenomen. Uit onderstaande tabel blijkt dat de vraag naar maatschappelijke opvang ook binnen de gemeente Den Haag is toegenomen. Zowel het aantal kortdurende als de

²³ Wijnen, G. en Storm, P.: *Projectmatig werken*. 24 dr. Utrecht: Spectrum, 2007. ISBN: 97890 27445377.

²⁴ Beukering, C.A.J. van: *Vastgoedmanagement, een integrale en systematische benadering voor effectief en efficiënt vastgoedmanagement*. 2^e herz. dr. Den Haag: Sdu Uitgevers 2008: ISBN: 970-90-121-2655-7

²⁵ Centaal bureau voor de Statistiek. *Bevolkingstrends*. <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/FC734E0C-83F0-49A5-A79B-D47D2AED8501/0/2009k4b15pub.pdf> (10-03-2010).

²⁶ Gemeente Den Haag. *Kencijfers Den Haag 2008*. <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2008/RIS159732A.PDF> (10-03-2010)

²⁷ Er zijn geen cijfers van regio Haaglanden, daarom is de stad Den Haag als uitgangspunt genomen.

²⁸ MO-groep. *Forse groei aantal aanmeldingen Bureaus Jeugdzorg*. <http://www.mogroep.nl/index.php?p=61216> (22-02-2010).

langdurende opvanggevallen is sterk tot zeer sterk is toegenomen. De belangrijkste oorzaak van de toename is dat er meer maatschappelijke belangstelling is voor jeugdzorg en dat de drempel daardoor lager is om gebruik te maken van Jeugdzorg. De cijfers, zoals getoond, zijn echter wel voor de algehele maatschappelijke opvang in de gemeente Den Haag.

Aantal opvangplaatsen maatschappelijke opvang naar type opvang*

	2004	2005	2006	2007
Kortdurende opvang <i>Short-term care / Accueil de courte durée</i>	98	65	110	137
Langdurige opvang <i>Long-term care / Accueil de longue durée</i>	303	396	503	875
Vrouwenopvang <i>Women's shelter / Accueil des femmes</i>	145	140	140	140

* excl. Inloopvoorzieningen en nazorg *excl. open-house consultations and follow-up / *hors services sans rendez-vous et post-soins

Bron: CTMO

5.1.2 Sociaal-maatschappelijk ²⁹

Gezondheid jongeren

Uit onderzoek van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) blijkt dat de gezondheid van de Nederlandse jeugd, in de leeftijdscategorie 0 tot en met 18 jaar, over het algemeen heel goed is. Dit onderzoek is gebaseerd op een vergelijking tussen de gezondheid van Nederlandse jongeren en de gezondheid van volwassenen en op een vergelijking met jongeren in andere westerse landen. Tevens blijkt uit onderzoek dat jongeren voor hun gevoel de meeste kwaliteit van hun leven verliezen wanneer ze psychische problemen hebben. Dit is in mindere mate het geval wanneer een jongere een andere ziekte of stoornis heeft. Één op de acht jongeren tussen de 11 en 18 jaar heeft last van ernstige emotionele problemen, daarnaast heeft één op de negen jongeren last van ernstige gedragsproblemen. Deze cijfers zijn over de afgelopen 20 jaar vrijwel constant gebleven.

Levensstijl jongeren

Over de afgelopen tien jaar zijn een aantal trends in de levensstijl van jongeren opgemerkt. Negatieve ontwikkelingen zijn dat het aantal jongeren met overgewicht sterk is toegenomen. Daarnaast steeg het aantal jongeren dat schade opliep als gevolg van (overmatig) alcoholgebruik.

Positieve ontwikkelingen zijn dat het aantal jongeren dat rookt en/of cannabis gebruikt is afgenomen en dat het aantal tienerzwangerschappen is afgenomen. Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt met andere westerse landen dan blijkt dat Nederlandse jongeren op veel onderwerpen positief scoren ten opzichte van leeftijdsgenoten in andere westerse landen. Er is echter één uitzondering, de Nederlandse jongeren drinken meer en vaker alcohol.

Opleidingsniveau jongeren

Uit onderzoek van het RIVM blijkt dat alle ongezonde leefstijlfactoren en psychische problemen vaker voorkomen bij lager opgeleide jongeren dan bij jongeren die een hoger opleidingsniveau volgen. De verschillen zijn het grootste tussen jongeren van het VMBO en VWO. Jongeren met een VMBO niveau hebben in 23% van de gevallen gedragsproblemen tegenover 7% bij VWO leerlingen. Daarnaast hebben leerlingen van het VMBO vaker overgewicht (16%) dan leerlingen van het VWO (6%). Hieruit blijkt dat het belangrijk is om preventiewerkzaamheden voornamelijk te richten op VMBO leerlingen.

Allochtone jongeren en autochtone jongeren

De problemen van allochtone en autochtone verschillen op een aantal punten van elkaar. Het gebruik van alcohol is hoger onder autochtonen dan allochtonen. Daartegenover staat dat het aantal autochtonen met overgewicht lager is dan het aantal allochtonen met

²⁹ Schrijvers, C.T.M. en Schoemaker, C.G.: Spelen met gezondheid. Rapport 270232001/2008

overgewicht. De oorzaken hiervan zijn dat allochtonen minder bewegen en een ander eetpatroon hebben. Naast overgewicht hebben allochtonen ook vaker gedragsproblemen dan autochtone jongeren. Op het gebied van andere leefstijlfactoren zijn geen (noemenswaardige) verschillen tussen allochtone en autochtone jongeren.

5.2 Externe jeugdzorginstellingen

Ter ondersteuning aan het onderzoek is een bezoek gebracht aan drie externe jeugdzorginstellingen. Het doel van deze bezoeken is om kennis te delen op gebied van huisvesting in de jeugdzorg. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de zorg is georganiseerd bij de Rading in Utrecht, Cardea in Leiden en Flexusjeugdplein in Rotterdam. Vervolgens is ook beschreven hoe huisvesting de zorg ondersteunt binnen deze organisaties³⁰.

5.2.1 De Rading – Utrecht³¹

Algemeen

De Rading biedt jeugdzorg in de provincie Utrecht. Jaarlijks helpt De Rading ongeveer 1.200 cliënten. De cliënten van de Rading zijn kinderen, jongeren en hun ouders. Samen met haar cliënten gaat de Rading opzoek naar oplossingen. Belangrijke doelstellingen in de zorg van de Rading zijn dat het kind centraal moet staan in het systeem, de relatie tussen ouder en kind is hierbij erg belangrijk. Daarnaast streeft de Rading er naar om hulp op maat aan te bieden. Om dit te kunnen realiseren wordt in samenwerking met de jongere, ouders, pleegouders en Bureau Jeugdzorg besloten welke hulp wordt aangeboden, hoe lang de hulp duurt en waar de hulp wordt aangeboden.

De Rading biedt verschillende vormen van jeugdzorg aan:

- Residentiële hulp op 'De Hertenkamp', dit kamp ligt in de bossen van de Hollandsche Rading. Er zijn twee verschillende behandelgroepen gevestigd op de Hertenkamp; de terug-naar-huisgroep biedt hulp aan jongeren die voor korte periode niet thuis kunnen wonen en de lang-verblijfgroep biedt hulp aan jongeren die op korte termijn geen uitzicht hebben op terugkeer naar huis.
- Kamertraining voor jongeren vanaf 16 jaar. Deze jongeren leren onder begeleiding zelfstandig te wonen, afhankelijk van de situatie van de jongeren krijgen ze 24-uursbegeleiding of deeltijdbegeleiding.
- Meidenhulp wordt in drie verschillende vormen aangeboden binnen de Rading. Alle drie de vormen zijn gericht op meiden die kwetsbaar zijn in de samenleving. De hulpvormen variëren in de intensiteit van de hulp en de periode dat hulp nodig is.
- Pleegzorg in de privésituatie van de pleegouders.
- Ambulante hulp bij de jongere thuis.

Huisvesting

De Rading beschikt in totaal over 25 panden. Het overgrote gedeelte van deze panden heeft De Rading al jaren in haar huisvestingportefeuille, waardoor gezegd kan worden dat de huidige panden niet voort zijn gekomen vanuit een huisvestingsstrategie. De huisvestingsbeslissingen worden op ad-hoc basis genomen, op het moment dat er een pand nodig is wordt gekeken of er een geschikt pand te koop of te huur staat. De Rading onderzoekt niet of de panden die zij in hun portefeuille hebben een positieve uitwerking hebben op de cliënten. Dit geldt zowel voor de groepsgrootte (van acht tot negen cliënten) als voor de ligging van de panden. Het is dan ook geen bewuste keuze om de jongeren op enige afstand van de bebouwde kom (in de Hertenkamp) op te vangen. Naast de panden op de Hertenkamp beschikt De Rading over drie panden in Utrecht waar men meidenhulp aanbiedt. Op korte termijn zal één van de meidenhuizen worden verhuisd.

³⁰ Interviews, zie bijlage 3

³¹ De Rading Jeugdhulp Utrecht. Hulpvormen. <http://www.rading.nl/hulpvormen/> (29-03-2010).

Het doel hiervan is om de meidenhuizen dichterbij elkaar te plaatsen, waardoor personeel elkaar kan ondersteunen.

Tenslotte beschikt De Rading over ongeveer 15 kamertrainingscentra's (KTC). De KTC's worden bij voorkeur in groepjes bij elkaar in de buurt gesitueerd. Het doel hiervan is dat meerdere jongeren dan kunnen terugvallen op hetzelfde centraal gelegen steunpunt.

5.2.2 Cardea Jeugdzorg – Leiden ³²

Algemeen

Cardea Jeugdzorg biedt jeugdzorg aan in de regio Zuid-Holland Noord. Het zorggebied bestaat onder andere uit Leiden, Alphen aan den Rijn en het Groene Hart. In totaal begeleidt Cardea op jaarbasis tussen de 2.000 en 2.500 cliënten. De cliënten komen bij Cardea binnen nadat ze een indicatie van bureau jeugdzorg hebben ontvangen.

Binnen Cardea worden de volgende hulpvormen aangeboden:

- Ambulante hulpverlening, aan alle cliënten van Cardea. Het gaat dan om zowel thuiswonende kinderen, als kinderen die gebruik maken van daghulp of 24-uurshulp.
- Daghulp wordt door Cardea aangeboden op één van de vier campussen. Op de campus krijgen kinderen in de leeftijdscategorieën 0 tot 12 en 12 tot 18 onderwijs en hulp aangeboden.
- Crisishulp helpt kinderen die om wat voor reden dan ook met spoed hulp nodig hebben. Na een indicatie van bureau Jeugdzorg komt er binnen 24 uur een hulpverlener van Cardea die bekijkt wat voor hulp nodig is.
- 24-uurshulp wordt aangeboden aan jongeren die (tijdelijk) niet meer thuis kunnen wonen. 24-uurshulp bestaat uit de volgende hulpvormen:
 - o Behandelgroep vangt kinderen op tussen de 6 en 14 jaar. Afhankelijk van de thuissituatie wordt bepaald hoeveel dagen per week de kinderen in de behandelgroep verblijven
 - o Zelfstandigheidstraining biedt jongeren vanaf 15 jaar de mogelijkheid om onder begeleiding zelfstandig te leren wonen. De intensiteit van de begeleiding verschilt per cliënt en is afhankelijk van de mate waarin de jongere in staat is zelfstandig te wonen. Daarnaast wordt de hulp vrijwel altijd gecombineerd met ondersteunende hulp op de campus.
 - o 24-uurs crisishulp vangt kinderen op die met spoed uit huis geplaatst moeten worden.

Huisvesting

Cardea beschikt over ongeveer 80 panden waarin zij hulp aanbieden. Deze panden worden onderscheiden in Cardea huizen en Cardea Campussen. Het concept stamt uit 1991 maar is na een aantal aanpassingen nog steeds passend te noemen. In de Cardea campussen wordt daghulp aangeboden en in Cardea huizen 24-uurshulp. De 24-uurshulp wordt over het algemeen aangeboden in groepen van vier kinderen per woning. Dit aantal wordt regelmatig vergroot door meerdere panden naast elkaar of in elkaars nabije omgeving te realiseren. De voorkeur van Cardea gaat uit naar opvang in normale woonhuizen die in normale woonwijken liggen. Net als Jeugdformaat is Cardea een aantal jaren geleden druk bezig geweest met de spreiding van haar panden over het zorggebied. Om de spreiding te kunnen bepalen zijn de cliëntgegevens geraadpleegd.

Opvallend is dat Cardea bij het realiseren van een nieuw Cardea Huis al vooruit denkt aan een mogelijke bestemming van het pand wanneer deze op termijn verkocht of opnieuw verhuurd gaat worden. Bij de Cardea Campussen heeft men momenteel één samenwerkingsverband gerealiseerd. Cardea deelt een pand met onder andere een kinderdagverblijf, een kind-moedercentrum, een huisartsenpraktijk en een bibliotheek. Binnen Cardea vindt men dit een goede ontwikkeling omdat de diverse organisaties elkaar kunnen ondersteunen. Om meer van dit soort projecten te kunnen realiseren is men binnen

³² Cardea Jeugdzorg. Hulpaanbod. <http://www.cardea.nl/nl-NL/Welkom+bij+Cardea/Hulpaanbod> (13-04-2010).

Cardea zeer actief bezig met het in de gaten houden van bouwstromen. Wat opvalt is dat Cardea geen uitgesproken voorkeur heeft voor koop- of huurpanden. Wanneer het primair proces een pand nodig heeft dan wordt gekeken of het mogelijk is om dit te realiseren in de gewenste omgeving. Afhankelijk van het geschikte aanbod wordt dan voor een koop- of huurpand gekozen.

5.2.3 FlexusJeugdplein – Rotterdam ³³

Algemeen

Flexusjeugdplein biedt jeugdzorg en opvang aan dag- en thuislozen in de stad Rotterdam en een aantal gemeenten rondom deze stad. Naast Rotterdam zijn dit onder andere Hoek van Holland, Hellevoetsluis, Capelle a/d IJssel en Krimpen a/d IJssel. Op jaarbasis biedt Flexusjeugdplein hulp aan ruim 4.000 cliënten. Omdat Flexusjeugdplein niet de enige organisatie is die jeugdzorg aanbiedt in Rotterdam, is het afhankelijk van de indicatiestelling of cliënten worden doorverwezen naar Flexusjeugdplein of de andere jeugdzorginstelling, Lindenhof. Flexusjeugdplein biedt haar cliënten verschillende hulpvormen aan, welke hulp een cliënt krijgt is afhankelijk van de situatie van een cliënt. Flexusjeugdplein heeft haar hulp opgedeeld in vier categorieën:

- Hulp in het gezin; hieronder valt:
 - o Daghulp, voor jongeren die geen dagbesteding (werk of school) hebben.
 - o Politie & justitie; voor jongeren die in aanraking zijn geweest met de politie en het risico lopen om de criminaliteit in te gaan.
 - o Gezinscoaching biedt hulp bij het verbeteren van de thuissituatie.
 - o Ouderschapsbemiddeling bij echtscheidingen.
- Hulp op school, hieronder valt:
 - o Schoolmaatschappelijk werk.
 - o Opvoedkundig advies van de pedagoog.
 - o Kinderopvang-plus voor kinderen die extra aandacht nodig hebben.
- Hulp in de buurt, hieronder valt:
 - o Dak- en thuislozenopvang.
 - o Begeleid wonen; jongeren die zelfstandig leren wonen onder begeleiding.
- Wonen bij Flexusjeugdplein wordt aangeboden aan jongeren die tijdelijk niet thuis kunnen wonen, hieronder vallen:
 - o Pleeggezinnen; jongeren worden (tijdelijk) opgevangen in de thuissituatie van pleegouders.
 - o Woon- en behandelgroepen; jongeren die niet in een pleeggezin kunnen worden geplaatst, worden opgevangen in woon- en behandelgroepen.
 - o Crisisopvanggroepen; jongeren die acuut uit huis geplaatst moeten worden, worden opgevangen binnen de crisisopvang.

Huisvesting

Flexusjeugdplein beschikt over 99 panden waarin zij jeugdzorg aanbieden. De panden die Flexusjeugdplein momenteel in haar huisvestingsportefeuille heeft zijn vrijwel allemaal het gevolg van een fusie die twee jaar geleden heeft plaats gevonden. Opvallend is dat men momenteel nog niet exact in kaart heeft gebracht welke panden allemaal tot hun portefeuille behoren. Wat verder opvalt, is dat Flexusjeugdplein (in tegenstelling tot Jeugdformaat) bewust kiest voor eigendomspanden in plaats van huur. De belangrijkste reden hiervoor is dat op veel panden een waarborg hypotheek rust. Binnen Flexusjeugdplein is men bang dat het vermogen dat wordt behaald uit de verkoop van panden, naar de overheid zal terugvloeien. Momenteel is de verhouding huur ten opzichte van koop ongeveer 8% huur tegenover 92% koop. Opmerkelijk is dat Flexusjeugdplein er bewust voor kiest om leegstaande panden niet te verkopen. Binnen Flexusjeugdzorg beschouwt men deze

³³ FlexusJeugdplein. Jongeren.

http://www.flexusjeugdplein.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=57 (13-04-2010).

leegstaande panden namelijk als een vergroting van de flexibiliteit. Een andere reden om de panden aan te houden komt voort uit de ervaring dat het lastig is om jeugdzorg aan te gaan bieden in wijken waar dat momenteel nog niet gebeurt. In het verleden is er lang geprocedeerd om een pand te kunnen openen in een bepaalde wijk. Dit wil men in de toekomst niet nog eens meemaken. Om rechtszaken te voorkomen behoudt FlexusJeugdplein haar leegstaande panden. Dit beleid staat echter haaks op de huisvestingsvisie van de organisatie. Deze zegt namelijk dat de zorg naar wijken moet waar de jongeren vandaan komen.

5.2.4 Conclusie extern onderzoek

Na het bezoeken van de Rading, Cardea en Flexusjeugdplein kan worden geconcludeerd dat het door jeugdzorginstellingen lastig wordt gevonden om hun huisvesting te sturen. Vaak zit men met panden die van oudsher of na een fusie in de huisvestingsportefeuille zitten. Opvallend is dat alle organisaties van mening zijn dat de spreiding van de panden in de meest ideale situatie moet worden afgestemd op de spreiding van de vraag. Cardea en Jeugdformaat hebben dit voor een belangrijk deel gerealiseerd, Flexusjeugdplein en de Rading hebben hier problemen mee. In het geval van Flexusjeugdplein komt dit voort uit de angst om vermogen te verliezen en om rechtszaken te moeten voeren. In het geval van de Rading twijfelt men over de verkoopbaarheid van het afgelegen "Hertenkamp". Daarnaast weet men niet precies welke voor- en nadelige effecten deze afgelegen locatie heeft op de cliënten.

Naast deze huisvestelijke conclusies kan op basis van dit onderzoek met enige zekerheid worden gezegd dat de vraag naar jeugdzorg in de toekomst niet sterk meer zal toenemen. De organisaties zijn met elkaar van mening dat de vraag zal stabiliseren of licht zal stijgen. Een schatting van de ontwikkeling van de vraag is van belang om in te kunnen schatten hoeveel huisvesting er ongeveer nodig is. Daarnaast delen Flexusjeugdplein, de Rading en Jeugdformaat de visie dat opvang in pleeggezinnen een steeds belangrijker onderdeel zal worden binnen de jeugdzorg.

Hoofdstuk 6) Interne analyse

Jeugdformaat biedt jeugdzorg aan in de regio Haaglanden. Om tot een passende huisvestingsstrategie te kunnen komen is het belangrijk om de positie van Jeugdformaat in kaart te brengen in deze regio. Daarnaast is het zinvol om de betrokken stakeholders te analyseren. Stakeholders zijn belanghebbende personen of organisaties die van invloed zijn op Jeugdformaat en/of haar zorgprocessen. Daarnaast is Jeugdformaat een aantal samenwerkingsverbanden aangegaan die in dit hoofdstuk zullen worden toegelicht. Naar aanleiding van de interne en externe analyse (hoofdstuk 5 en 6) is de SWOT-analyse opgesteld; zie bijlage 4.

6.1 Marktpositie Jeugdformaat

Regio Haaglanden

Jeugdformaat biedt jeugdzorg aan in de regio Haaglanden. In zijn totaliteit verzorgt Jeugdformaat 11% van de totale jeugdzorg die in Nederland wordt aangeboden. De cliënten die binnen regio Haaglanden jeugdzorg nodig hebben komen via bureau Jeugdzorg bij Jeugdformaat terecht. Voordat Jeugdformaat kinderen kan en mag helpen moeten deze kinderen eerst een indicatieverklaring van bureau jeugdzorg hebben.

Concurrentie

Jeugdformaat is niet de enige organisatie die jeugdzorg aanbiedt in Den Haag. Naast Jeugdformaat is het Leger des Heils namelijk ook actief in Den Haag. Het Leger des Heils beschikt over vijf crisislocaties in Den Haag waar kinderen van 0 tot 12 jaar worden opvangen. Het verschil tussen Jeugdformaat en het Leger des Heils is dat de hulp die het Leger des Heils aanbiedt breder is dan de hulp van Jeugdformaat. Dit komt omdat de focus van Jeugdformaat enkel ligt bij kinderen en jongeren (en uiteraard hun ouders). De hulp van het Leger des Heils kan ook helemaal los staan van de kinderen in een gezin. Zij bieden bijvoorbeeld ook hulp bij problemen met financiën en het huishouden. Daarnaast biedt het Leger des Heils ook hulp aan volwassenen en dak- en thuislozen.

Samenwerkingsverbanden

Jeugdformaat is in de afgelopen jaren meerdere samenwerkingsverbanden aangegaan met andere organisaties in de regio Haaglanden. Deze organisaties, de Jutters en Ipse de Bruggen, zijn gespecialiseerd in een specifiek onderdeel binnen de zorg voor kinderen. De Jutters is een GGZ-instelling en biedt geestelijke gezondheidszorg aan jongeren in regio. Ipse de Bruggen biedt hulp aan jongeren met een verstandelijke of meervoudige handicap. Deze samenwerkingsverbanden worden in de stakeholderanalyse verder toegelicht.

6.2 Stakeholderanalyse ³⁴

Cliënt

De cliënt en de ouders zijn de belangrijkste stakeholders in het zorgproces van Jeugdformaat. Het zorgproces wordt dan ook zoveel mogelijk op de cliënt afgestemd, dit komt onder andere tot uiting in de strategie van Jeugdformaat (ongedeelde zorg, voor het ongedeelde kind).

³⁴ Zuidberg, I.P.A. en Kelrk, A.G.F. de: Referentiekader huisvesting 2004, stichting Jeugdformaat. Deloitte: Rotterdam, oktober 2004.

*Bureau Jeugdzorg*³⁵

Sinds de inwerkingtreding van de nieuwe Wet op Jeugdzorg op 1 januari 2005, is vastgelegd dat Bureau Jeugdzorg de toegangspoort is tot jeugdzorg in Nederland. De medewerkers van Bureau Jeugdzorg beoordelen alle hulpverzoeken. Daarna wordt vastgesteld welke hulp de kinderen nodig hebben. Wanneer een kind begeleiding nodig heeft dan is het goed mogelijk dat een kind wordt doorverwezen een jeugdzorginstelling in de regio waarin het kind woonachtig is.

Gemeenten

Binnen de gemeente is het belangrijk dat de focus meer komt te liggen op het voorkomen en terugdringen van de vraag naar Jeugdzorg. Er moet een verschuiving komen van hulpverlening naar preventie. Hierbij is het van belang dat de gemeente nauw samenwerkt met politie, justitie en maatschappelijke organisaties zoals scholen. Een voorbeeld van een samenwerking is het Jeugdpreventie team (zie hieronder).

Jeugdpreventie Team

Het Jeugdpreventie team (JPT), dit is een samenwerking tussen de politie Zuid-Holland-Zuid en Bureau Jeugdzorg-Zuid. Medewerkers van de politie Zuid-Holland-Zuid kunnen rechtstreeks jongeren aanmelden bij het JPT. Daarnaast werkt het JPT waar nodig samen met Bureau Halt, de Raad voor de Kinderbescherming, het Openbaar Ministerie, leerplichtambtenaren, Centrum Integratiebevordering Buitenlanders en diverse andere partners.

*Stadsgewest Haaglanden*³⁶

De financiering van Jeugdformaat verloopt via stadsgewest Haaglanden. De financiering is geregeld in de Wet op de Jeugdzorg. Het bedrag dat Jeugdformaat ontvangt is afhankelijk van het aantal cliënten dat Jeugdformaat begeleidt, er wordt een vast bedrag per cliënt overgemaakt.

*GGZ Jeugdzorg Haaglanden (De Jutters)*³⁷

De Jutters is de aanbieder van geestelijke gezondheidszorg (GGZ) in de regio Haaglanden. De Jutters biedt hulp aan kinderen en jongeren in de leeftijdscategorie 0 tot 22 jaar. Sinds april 2007 bestaat een samenwerkingsverband tussen Jeugdformaat en de Jutters: de Jeugdformaat/Jutters-combinatie. In deze combinatie hebben de Jutters en Jeugdformaat een gesloten instelling opgezet waarbinnen de jongeren worden behandeld, opgevoed en onderwijs krijgen aangeboden.

*Ipse de Bruggen*³⁸

Ipse de Bruggen biedt hulp aan mensen met verstandelijke of meervoudige handicap. Ipse de Bruggen biedt residentiële hulp, werk en onderwijs. De hulp die wordt aangeboden is niet leeftijdsafhankelijk; zowel kinderen, volwassenen als ouderen met een beperking kunnen bij Ipse de Brugge terecht.

*De Banjaard*³⁹

De Banjaard is een psychiatrisch onderzoeks- en behandelcentrum in Den Haag. De Banjaard is gespecialiseerd in het begeleiden van kinderen en jeugdigen met een lichte verstandelijke handicap en ernstige beperking. In 2008 is Jeugdformaat een samenwerkingsverband aangegaan met de Banjaard en Ipse de Bruggen. Deze samenwerking is gericht op het gezamenlijk uitvoeren van projecten ter bevordering van de

³⁵ Bureaujeugdzorg. *Wet op Jeugdzorg*. http://www.bureaujeugdzorg.info/Wet_op_de_jeugdzorg/ (24-03-2010).

³⁶ Stadsgewest Haaglanden. Organisatie. <http://www.haaglanden.nl/#868> (01-03-2010).

³⁷ Stichting de Jutters. *Wie zijn wij*. <http://www.dejutters.com/> (01-03-2010).

³⁸ Ipse de Bruggen. *Over Ipse de Bruggen*. http://www.ipsedebruggen.nl/templates/mercury.asp?page_id=1535 (02-03-2010).

³⁹ De Banjaard. *Zorgaanbod*. <http://www.debanjaard.com/De%20Banjaard/Zorgaanbod/> (02-03-2010).

ontwikkeling van de kwaliteit van jeugdzorg binnen de regio Haaglanden. Daarnaast richt men zich gezamenlijk op het ontwikkelen van een nieuw woon- en behandelcentrum in Leidschendam-Voorburg.

*Leger des Heils*⁴⁰

Stichting Leger des Heils welzijns- en gezondheidszorg biedt zeer diverse maatschappelijke hulp aan. Een onderdeel hiervan is Jeugdhulpverlening, deze vorm van hulpverlening valt onder de wet op Jeugdzorg. Het aanbieden van Jeugdzorg is echter geen kerntaak van het Leger Des Heils. De vormen van Jeugdzorg die het Leger des Heils aanbiedt zijn ondersteuning aan huis, opvang in residentiële voorzieningen, dagopvang, pleegzorg, gedragsinterventie met delinquenten, jeugdbescherming en jeugdreclassering.

Woningcorporaties

Woningcorporaties zijn niet direct verbonden aan jeugdhulpverlening. Wel zijn de woningcorporaties vaak bereid om maatschappelijk bij te dragen aan de samenleving, waardoor ze bereid zijn om nauw samen te werken met organisaties in de jeugdzorg. Omdat de woningcorporaties over veel specifieke kennis beschikken, kan een samenwerking heel positief kan uitpakken voor Jeugdformaat.

6.3 Huidige situatie⁴¹

In dit hoofdstuk wordt de huidige huisvestingssituatie binnen Jeugdformaat geanalyseerd⁴². Allereerst wordt de huidige situatie per productgroep beschreven. Gevolgd door de situatie bij de koop- en de huurpanden. Ten slotte wordt de spreiding van de vraag over het zorggebied beschreven.

Ambulant

De afdeling ambulant is werkzaam bij de cliënten thuis, hierdoor maakt de afdeling enkel gebruik van kantoorpanden.

Logeerhuizen

Logeerhuizen zijn gezinsvervangende tehuizen waarin acht of negen kinderen wonen. Jeugdformaat heeft momenteel 18 logeerhuizen, hiervan zijn acht panden gevestigd in Den Haag, vier in Zoetermeer, drie in Delft, één in Naaldwijk, één in Hazerswoude-dorp en één in 's Gravenzande. De logeerhuizen zijn zowel in koop- als huurpanden gevestigd. Van de 18 panden zijn 12 huurpanden en 6 kooppanden.

Preventie

De afdeling preventie is werkzaam op scholen en in woonwijken, hierdoor maakt de afdeling preventie enkel gebruik van kantoorpanden.

Pleegzorg

Pleegzorg is gesitueerd in particuliere woningen. De kinderen worden opgevangen in het woonhuis van het betreffende pleeggezin. Dit betekent dat de woningen geen eigendom zijn van Jeugdformaat en daarom ook niet in de vastgoedportefeuille staan. Jeugdformaat beschikt momenteel over 889 pleeggezinnen. Doordat de pleeggezinnen in particuliere panden zijn gevestigd heeft Jeugdformaat minder invloed op de spreiding van de panden.

Daghulp

Daghulp biedt overdag hulp aan, aan jongeren die thuis of in een voorziening van Jeugdformaat wonen. Daghulp wordt op negen verschillende locaties aangeboden. Hiervan

⁴⁰ Leger Des Heils. Jeugdzorg. <http://www.legerdesheils.nl/jeugdzorg> (02-03-2010).

⁴¹ Huidige spreiding van de panden, zie bijlage 5

⁴² Impressiefoto's van huisvesting van Jeugdformaat, zie bijlage 6

zijn vier panden gevestigd in Den Haag, twee in Delft, één in Voorburg, één in Naaldwijk en één in Zoetermeer. Van deze panden zijn er vijf aangekocht door Jeugdformaat, de overige vier worden gehuurd.

Zestien +

Zestien + biedt hulp aan in drie verschillende woonvormen. De eerste zijn de aanleunwoningen, deze 'woningen' zijn gevestigd naast logeerhuizen. In totaal beschikt Jeugdformaat over zeven aanleunwoningen. Hiervan zijn er drie gevestigd in Den Haag, twee in Zoetermeer, één in Delft en één in 's Gravenzande. Van de zeven panden worden zes panden gehuurd en is er één pand gekocht. Naast de aanleunwoningen biedt zestien+ hulp aan in grootschalige voorzieningen, in deze voorzieningen zijn meerdere eenpersoonshuishoudens gerealiseerd. Jeugdformaat beschikt over twee grootschalige voorzieningen. Deze panden zijn gevestigd aan de Renbaanstraat in Den Haag en de Simonstraat in Delft. De Simonstraat is een koop pand en de Renbaanstraat een huurpand. Ten slotte biedt zestien+ hulp aan in HAT-woningen. De jongeren wonen zelfstandig en kunnen terugvallen op de pedagogisch medewerkers van het steunpunt. In totaal heeft Jeugdformaat op 17 verschillende locaties één of meerdere HAT-woningen gerealiseerd. Hiervan zijn er momenteel acht van gevestigd in Den Haag, vijf in Delft en vier in Zoetermeer. Het valt op dat er vaak meerdere HAT-woningen in elkaars nabije omgeving zijn gevestigd. Dit komt omdat de woningen allemaal nabij één van de steunpunten liggen.

Gezinshuizen

Er zijn 28 gezinshuizen waar cliënten worden opgevangen. Omdat de kinderen worden opgevangen in de privésituatie zijn 19 van de gezinshuizen gevestigd in privé panden. De overige negen panden worden gehuurd door Jeugdformaat. De 19 privé panden zijn gevestigd in de gemeenten Den Haag, Zoetermeer en Leidschendam. De overige 11 privé panden staan allemaal in andere gemeenten. Daarnaast staan er 4 huurpanden in Zoetermeer, 2 huurpanden in Rijswijk. De overige drie staan in Leidschendam, Bodegraven en Nootdorp.

6.3.1 Huurpanden

Jeugdformaat heeft tientallen contracten lopen bij diverse woningbouwcorporaties. Om in te kunnen schatten hoe flexibel de huisvesting van Jeugdformaat is, zijn alle huurcontracten (die inzichtelijk zijn) bestudeerd⁴³. Per contract is in kaart gebracht wat de begindatum en de einddatum per contract is.

Opvallend is dat ongeveer de helft van de contracten is afgesloten voor onbepaalde tijd. Dit zijn met name panden die vanuit fusies zijn overgenomen. Ook is een groot aantal contracten voor een langdurige periode van 10 jaar afgesloten. Het gevolg hiervan is dat deze huurpanden voorlopig niet bijdragen aan de flexibiliteit van de huisvesting van Jeugdformaat. De oorzaken van de lange huurcontracten zijn de hoge verbouwingskosten die de woningcorporaties voor Jeugdformaat betalen. Deze investeringen zijn voor de woningcorporaties alleen interessant wanneer ze een huurcontract voor een termijn van 10 jaar afsluiten. In onderstaande tabel worden de huurperiodes voor de bestudeerde contracten weergegeven.

6.2.2 Kooppanden ⁴⁴

Jeugdformaat beschikt momenteel over 19 eigendomspanden. Uit de concept versie van het meerjaren onderhoudsplan (MOP) van Jeugdformaat blijkt dat de onderhoudskosten voor de kooppanden erg hoog zijn. De huidige onderhoudsreservering van € 50,- m2 per bruto

⁴³ Overzicht huurcontracten, zie bijlage 7

⁴⁴ PowerPoint presentatie: meerjaren onderhoudsplan Jeugdformaat, Bespreking Raad van Bestuur. 29 maart 2010.

vloeroppervlak (BVO) zal moeten bedragen om aan het gewenste onderhoudsniveau te kunnen voldoen. Dit bedrag ligt vele malen hoger dan de standaard onderhoudsreservering die ligt tussen de € 30,- en € 35,- per m2 BVO. Er zijn een aantal oorzaken te noemen voor de geschatte hoge onderhoudskosten. De eerste oorzaak is dat de koop panden van Jeugdformaat vaak oud zijn en daarom relatief veel onderhoud nodig hebben. De tweede oorzaak valt toe te wijzen aan het karakter van de panden. Doordat het vaak gaat om vrijstaande panden, hoekwoningen of een enkele etage zijn de onderhoudskosten vaak hoger dan bij een standaard woning. De derde oorzaak zijn de specifieke installaties. In verband met de veiligheid hangen overal brandmelders en is er een beveiligingssysteem. Om de werking van dergelijke installaties te kunnen garanderen dienen deze periodiek onderhouden te worden. De vierde en laatste oorzaak valt toe te wijzen aan het intensieve gebruik van de panden. Daarnaast weegt het feit mee dat de jongeren binnen Jeugdformaat vaker schade aan het pand toebrengen dan in een gemiddeld huishouden het geval is. Het uitgangspunt bij het opstellen van het concept MOP geeft aan dat het onderhoud op zijn minst van “redelijk” niveau moet zijn. Volgens NEN 2767 betekent een “redelijk” niveau dat er sprake is van niet meer dan kleine functionele gebreken, zoals tocht of vochtoverlast, die eigenlijk niet mogen voorkomen maar die geen direct gevaar vormen. De vraag die hierbij wordt gesteld is of een “redelijk” onderhoudsniveau goed genoeg wordt bevonden. Momenteel beschikt Jeugdformaat over 19 koop panden met een gezamenlijk vloeroppervlak van 10.539 m2 BVO. Per pand is vervolgens berekend hoeveel de onderhoudskosten zullen bedragen bij een gemiddeld (basis) onderhoudsniveau en bij een “redelijk” (minimaal) onderhoudsniveau. Uit deze gegevens⁴⁵ blijkt dat de onderhoudskosten, met name bij het gewenste niveau, ver uit elkaar liggen. Daarnaast valt op dat de onderhoudskosten per BVO het hoogste is in het pand met het kleinste aantal vierkante meters. Terwijl drie van de vier grootste panden gemiddeld lage onderhoudskosten krijgen toegerekend. De drie panden met hoogste onderhoudskosten zijn:

- De Haagweg in Den Haag (€ 79,-);
- Cornelis Trompstraat in Delft (€ 69,-);
- Nassau Ouwekerkstraat 1 in Den Haag (€ 67,-).

De kosten voor de bovengenoemde panden zijn veel hoger dan de gemiddelde kosten per m2 BVO. Deze gemiddelde kosten bedragen volgens de conceptversie € 55,79 per m2 BVO. Wanneer Jeugdformaat kiest voor de variant waarbij het onderhoud tot een minimum wordt beperkt, dan bedragen de kosten € 40,78 per m2 BVO. Wanneer wordt uitgegaan van de optimale variant dan zullen de totaal geschatte onderhoudskosten ruim € 11 miljoen bedragen voor een periode van 40 jaar. Als wordt gekozen voor de goedkopere variant dan zullen de geschatte onderhoudskosten voor de komende 40 jaar ruim € 8 miljoen bedragen.

*6.2.3 Spreiding van de vraag*⁴⁶

De cliëntadministratie binnen Jeugdformaat is benaderd om gegevens over de spreiding van de vraag binnen het zorggebied te verkrijgen. De gegevens die zijn verkregen geven inzicht in de leeftijdsopbouw van de cliënten en hoe de vraag is verdeeld over de regio. Een exacte weergave van de spreiding en de leeftijdsopbouw per productgroep kan echter niet uit deze gegevens worden opgemaakt. Wat opvalt als de gegevens worden bestudeerd is dat het aantal aanmeldingen van kinderen in de leeftijdscategorie nul tot vier jaar sterk groeit. Daarna blijft het totaal aantal kinderen dat hulp van Jeugdformaat ontvangt, constant (op lichte schommelingen na). Opvallend is dat de piek ligt bij jongeren in de pubertijd (15 tot en met 17 jaar), deze piek neemt vervolgens snel af. Jeugdformaat begeleidt namelijk heel weinig jongeren van 19 en 20 jaar. Één van de redenen hiervoor is waarschijnlijk dat Jeugdformaat zich voornamelijk richt op jongeren tot en met 18 jaar. Wanneer de spreiding van de vraag wordt bestudeerd valt direct op dat het overgrote deel van de vraag uit Delft, Zoetermeer en Den Haag komt (voornamelijk de wijken Centrum, Escamp en Laak).

⁴⁵ Onderhoudskosten, zie bijlage 8

⁴⁶ Cliëntgegevens, zie bijlage 9

Hoofdstuk 7) Huisvestingsstrategie

Om de huisvestingsstrategie voor Jeugdformaat te kunnen bepalen dient de zorgvisie van de organisatie allereerst vertaald te worden naar eisen en wensen op het gebied van huisvesting. De zorgvisie zoals beschreven in hoofdstuk 4.2 wordt nu vertaald naar de gewenste huisvestingssituaties voor de diverse productgroepen. De huidige spreiding van de panden wordt weergegeven in bijlage 5.

7.1 Vertaling zorgvisie naar huisvesting

Ambulant

De afdeling ambulant biedt hulp aan bij cliënten thuis, daarom maakt de afdeling alleen gebruik van kantoorwerkplekken. Omdat de kantoorpanden geen onderdeel zijn van dit onderzoek, zal de afdeling ambulant niet van invloed zijn op de adviezen.

Logeerhuizen

De huisvestingsvisie van de manager van de logeerhuizen is dat de residentiële opvang van cliënten kleinschaliger moet worden. Daarbij is de flexibiliteit van de huisvesting van belang om in te kunnen spelen op de verandering in de vraag. De eisen die aan de logeerhuizen worden gesteld zijn een goede ligging ten opzichte van het openbaar vervoer en een 'normale' uitstraling van de panden, omdat dit een perfecte manier is om onzekerheden in de buurt weg te nemen.

Preventie

Omdat de afdeling preventie werkzaam is op scholen en locaties in de buurt maakt de afdeling alleen gebruik van kantoorruimtes. Omdat de kantoorpanden geen onderdeel zijn van dit onderzoek, zal de afdeling preventie niet van invloed zijn op de adviezen.

Pleegzorg

Jeugdformaat geeft de voorkeur aan opvang in pleeggezinnen. Om dit te realiseren wil men in de toekomst meer pleeggezinnen werven. Als dit mogelijk blijkt, zal Jeugdformaat in de toekomst meer gebruik maken van particuliere panden.

Daghulp

Momenteel zijn er negen panden waarin daghulp wordt aangeboden. Omdat de kinderen die gebruik maken van de daghulp iedere dag heen- en weer reizen tussen hun thuisbasis en de daghulp, is een goede spreiding van zeer groot belang. Daarnaast kunnen de daghulplocaties op momenten dat ze niet meer in gebruik zijn wellicht voor andere doeleinden worden ingezet.

Zestien +

Binnen de afdeling zestien+ wil men onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om aanleunwoningen te hebben die naast gezinshuizen en pleeggezinnen liggen. Bij de HAT-woningen is het belangrijk dat ze allemaal in de buurt van het steunpunt liggen.

Gezinshuizen

Het heeft de voorkeur dat gezinsouders hulp aanbieden in hun particuliere panden zodat ze in hun eigen woning kunnen blijven wonen wanneer zij stoppen met het opvangen van kinderen. Dat zou namelijk niet het geval zijn indien ze in een pand van Jeugdformaat wonen. Wel is het mogelijk dat Jeugdformaat het naastliggende pand huurt. Dit komt voor in gevallen waarin het pand van de gezinsouders te klein is.

7.2 Gewenste situatie

Naar aanleiding van de informatie in de voorgaande paragraaf wordt in deze paragraaf de gewenste situatie beschreven aan de hand van het 3G-model (zie hoofdstuk 3.2)⁴⁷.

7.2.1 Gebruiker

De gebruikers van de panden van Jeugdformaat zijn de cliënten en de medewerkers van Jeugdformaat. Omdat de focus van Jeugdformaat ligt bij het aanbieden van zo goed mogelijke zorg aan hun cliënten, zijn de cliënten leidend bij huisvestingsbeslissingen. Huisvesting moet de hulp aan de cliënten zo goed mogelijk ondersteunen. Uit voorgaande hoofdstukken blijkt dat het vanuit het oogpunt van de cliënten wenselijk is om de residentiële hulp kleinschalig aan te bieden. Een groepsgrootte van maximaal vier of vijf cliënten per residentiële voorziening is hierbij een ideaal uitgangspunt. Het is een eis dat iedere cliënt over een eigen slaapkamer beschikt.

7.2.2 Gebouw

Residentieel (24-uursopvang)

Om te kunnen voorzien in de wens om maximaal vier of vijf cliënten per residentiële voorziening op te vangen, is onderzocht hoe dit gerealiseerd kan worden. De eerste mogelijkheid tot kleinschaligheid kan worden gerealiseerd door zorg bij particulieren thuis aan te bieden. Dit kan, afhankelijk van de complexiteit van de problemen van de cliënt, in de vorm van pleeggezinnen of gezinsouders. Het voordeel is dat de hulp (veelal) wordt aangeboden in normale woonhuizen met vaste aanspreekpunten. Een eis hierbij is wel dat iedere cliënt een eigen slaapkamer heeft. Wanneer het haalbaar is om meer cliënten op te vangen in pleeggezinnen en gezinshuizen, zal Jeugdformaat hier gebruik van maken. Het gevolg is dat Jeugdformaat dan minder panden hoeft te kopen of te huren. Naast het aanbieden van hulp in de thuissituatie is het een mogelijk om meerdere zelfstandige voorzieningen naast elkaar of in elkaars nabije omgeving te situeren. Wanneer Jeugdformaat dit realiseert kunnen de medewerkers elkaar ondersteunen op momenten dat dit noodzakelijk is. Hierdoor kan het aantal medewerkers verkleind worden. Het verkleinen van het aantal medewerkers is noodzakelijk wanneer wordt gekozen voor logeerhuizen met kleinere groepsaantallen. Wanneer het aantal medewerkers niet teruggebracht wordt, dan zullen de kosten (per cliënt) te hoog uitvallen. Een nadeel van het realiseren van meerdere voorzieningen in elkaars nabije omgeving, is echter wel dat het risico op negatieve beïnvloeding van de jongeren onderling groter wordt.

Daghulp

De (acht) panden waarin daghulp wordt aangeboden moeten geschikt zijn voor de opvang van kinderen. Een geschikt pand dient allereerst veilig te zijn, daarnaast is het van belangrijk dat de kinderen voldoende speel- en beweegruimte hebben in de panden. Momenteel valt op dat de daghulplocaties niet altijd optimaal worden ingezet. Een mogelijkheid om de panden beter te benutten is om de panden 's avonds te gebruiken als vergaderruimte. Daarnaast kan worden gekeken welke voordelen het heeft om panden te delen met kinderdagverblijven.

Zestien +

Na de sluiting van een aantal KTC's is de behoefte huisvesting in de vorm van HAT-woningen en aanleunvoorzieningen toegenomen. Het voordeel van deze woonvormen is dat

⁴⁷ 3G-model: Joostens, F.G.L.: Accommodatie & aanbod. Den Haag: Haagse Hogeschool, Facility Management. 2006/2007. Code: 2301

het veel kleinschaliger is dan de oude KTC's. Kleinschaligheid heeft de voorkeur omdat dit de kans op negatieve beïnvloeding van de jongeren onderling verkleint. De eisen aan het pand waarin de HAT-woningen worden gerealiseerd zijn vooral gericht op de ligging (zie volgende paragraaf) en de grote van het pand. Omdat de panden slechts door één persoon worden bewoond moeten de panden niet te groot zijn. Bij de aanleunvoorzieningen is het noodzakelijk dat deze direct naast een residentiële voorziening (logeerhuis, gezinshuis of pleeggezin) worden gerealiseerd. Er dient in de toekomst uitgezocht te worden in hoeverre en op welke locaties dit haalbaar is. Wanneer er meerdere panden naast elkaar worden gerealiseerd is het belangrijk dat dit aan de buitenkant niet zichtbaar is. Momenteel kan de manager van de afdeling zestien+ echter nog niet met zekerheid zeggen hoe succesvol het aanleunconcept is.

7.2.3 Gebied

De ligging van de panden waarin Jeugdformaat haar cliënten hulp aanbiedt is van groot belang. Jeugdformaat wil haar hulp namelijk zoveel mogelijk aanbieden in de buurt van het ouderlijk huis van de cliënten. Zodat de jongeren die gebruik maken van de daghulp niet dagelijks een grote afstand hoeven af te leggen tussen hun woning en de daghulp. Voor de hulpvormen waarbij jongeren uit huis zijn geplaatst, is een ligging in de buurt van het ouderlijk huis ook zeer belangrijk, met name omdat de kinderen hun ouders dan regelmatig kunnen blijven zien. Daarnaast is het erg prettig voor de jongeren dat ze hun dagelijks leven op school en met vrienden zo veel mogelijk kunnen voortzetten. Een goede ligging van de panden ten opzichte van het openbaar vervoer is ook belangrijk. De jongeren, hun ouders en de medewerkers van Jeugdformaat maken hier namelijk veel gebruik van. Dit betekent dat het gebruikersprofiel van Jeugdformaat stationair is⁴⁸. Specifiek voor de daghulp is een goede bereikbaarheid met de auto belangrijk. De ouders van de cliënten komen hun kinderen namelijk dagelijks brengen en halen.

⁴⁸ Driel, A. van: Strategische inzet van vastgoed. 1^e dr. Nieuwegein: Arke uitgeverij, 2007. ISBN: 90-77-0772373

Hoofdstuk 8) Sturingskader

Het doel van het sturingskader⁴⁹, zoals in onderstaande paragrafen beschreven, is om het kader te schetsen waaraan de huisvesting van Jeugdformaat moet voldoen. Wanneer Jeugdformaat huisvestingsbeslissingen neemt dan dienen deze beslissingen altijd aan de uitgangspunten in dit kader getoetst te worden. Dit sturingskader moet er uiteindelijk voor zorgen dat Jeugdformaat in staat is om zelfstandig huisvestingsbeslissingen te nemen.

8.1 Uitgangspunten sturingskader

Zorgvisie

Zoals eerder is aangegeven dienen huisvestingsbeslissingen altijd aan te sluiten op de wensen vanuit het primair proces. Dit is logisch omdat huisvesting ondersteunend dient te zijn aan de zorg die het primair proces aan de cliënten aanbiedt. Het aanbieden van de zorg door het primair proces komt voort uit een bepaalde strategie. Deze strategie wordt vervolgens vertaald naar een zorginhoudelijke visie. Beslissingen die op huisvestingsgebied worden genomen dienen passend te zijn binnen de strategie en de zorginhoudelijke visies.

Kleinschalig en flexibel

Binnen Jeugdformaat wil men de zorg bij voorkeur zoveel mogelijk ambulant aanbieden. Wanneer dit niet mogelijk is gaat de voorkeur uit naar kleinschalige opvang in de privésituatie van pleeggezinnen of gezinshuizen. Het probleem hierbij is echter dat het lastig is om in te schatten hoe groot het aanbod voor deze vorm van opvang in de toekomst zal zijn. Dit is namelijk geheel afhankelijk van het aantal geschikte gezinsouders en pleeggezinnen dat zich in de toekomst zal aanmelden bij Jeugdformaat. Wanneer het aantal pleeggezinnen en gezinsouders zal toenemen dan heeft dit directe gevolgen voor de behoefte aan huisvesting binnen Jeugdformaat. Wanneer de kinderen in een privéwoning worden opgevangen hoeft Jeugdformaat namelijk geen huisvesting te realiseren. Door deze onzekere factoren is het belangrijk dat de huisvesting binnen Jeugdformaat flexibel is. Een andere reden waarom flexibiliteit belangrijk is, is omdat het lastig is om precies in te schatten hoe de vraag naar Jeugdzorg zich in de toekomst zal ontwikkelen. Naast het inschatten van de omvang van de vraag is ook de aard van de vraag moeilijk in te schatten. Na gesprekken met (drie) andere jeugdzorginstellingen valt wel met redelijke zekerheid te zeggen dat de vraag naar jeugdzorg zich in de nabije toekomst waarschijnlijk zal stabiliseren.

Spreiding over het zorggebied

Één van de eisen vanuit het primair proces is dat de spreiding van de panden afgestemd moet worden op de spreiding van de vraag. Deze eis komt voort uit de overtuiging dat het voor de cliënten het beste is om opgevangen te worden in de omgeving waarin ze tot dan toe zijn opgegroeid. Hierdoor blijven de veranderingen, naast de uithuisplaatsing of opvang in de daghulp, relatief klein. Daarnaast is het, bij een uithuisplaatsing, de bedoeling dat de cliënten zo snel mogelijk weer thuis gaan wonen. Mede hierom is het belangrijk dat een kind verbonden blijft met de buurt en ze zijn ouders. Een ander voordeel is dat de ouders gemakkelijker bij de zorg voor hun kind betrokken kunnen worden wanneer hun kind in hun nabije omgeving verblijft bij Jeugdformaat.

Voorkeur huur

Binnen Jeugdformaat heeft men een sterke voorkeur voor huurpanden. Deze voorkeur komt onder andere voort uit de wens van Jeugdformaat om zich te willen richten op het primair proces. Wanneer Jeugdformaat zou kiezen voor eigendomspanden dan zal dit veel tijd en

⁴⁹ Zie cyclus vastgoedbeleid in paragraaf 3.2 van het theoretisch kader.

aandacht opeisen. Aangezien Jeugdformaat momenteel over 104 panden beschikt zal er aandacht moeten zijn voor het onderhoud aan de panden, maar daarnaast ook de aankoop en verkoop hiervan. Zeker als Jeugdformaat door wil gaan met spreiding van de panden aan de hand van de vraag vanuit de regio. Een ander risico wanneer men binnen Jeugdformaat kiest voor koop panden is dat de flexibiliteit van de huisvesting waarschijnlijk zal afnemen. Wanneer men bijvoorbeeld een nieuw pand aantrekt, dan zal deze waarschijnlijk verbouwd moeten worden om aan de eisen en wensen vanuit het primair proces te kunnen voldoen. Wanneer zo'n pand daarna vlot verkocht moet worden omdat het niet meer passend is dan zal dit leiden tot kapitaal vernietiging. Het kopen van panden is waarschijnlijk wel gunstig wanneer met zekerheid gezegd kan worden dat Jeugdformaat een pand voor een lange periode goed kan inzetten. Helaas is het binnen de jeugdzorg niet mogelijk om de omvang van de vraag en de spreiding hiervan voor een lange termijn in te schatten. Daarbij sluit het hebben van eigendomspanden niet aan op de wens om zorg zoveel mogelijk ambulant of in pleeggezinnen en gezinshuizen aan te bieden. Wanneer het mogelijk is om cliënten op te vangen in pleeggezinnen of gezinshuizen dan zal Jeugdformaat deze kans benutten. Het voordeel is dat deze zorgtypes geen huisvesting vanuit Jeugdformaat nodig hebben. Hierdoor is de vraag naar huisvesting afhankelijk van het aanbod van pleeggezinnen en gezinsouders. Wanneer Jeugdformaat goede samenwerkingsverbanden heeft met woningcorporaties dan is het waarschijnlijk eenvoudiger om nieuwe panden te gaan huren of panden af te stoten dan wanneer men zelf op zoek gaat naar eigendomspanden. Hierbij moet Jeugdformaat wel rekening houden met het feit dat lange huurcontracten nog steeds niet bijdragen aan flexibiliteit. Een mogelijkheid om huur en flexibiliteit te combineren kan worden gerealiseerd wanneer Jeugdformaat zelf de verbouwkosten voorafgaand aan de huurperiode betaalt. Hierdoor zullen de contracten korter en dus flexibeler worden. Daarnaast is het voordeel van huur dat Jeugdformaat gebruik kan maken van de expertise van woningcorporaties waardoor Jeugdformaat zich kan richten op het aanbieden van jeugdzorg.

8.2 Kaders voor sturing op vastgoed

In dit hoofdstuk worden de kaders beschreven waarbinnen de huisvestingstrategie passend dient te zijn. De huisvestingsscenario's zoals beschreven in hoofdstuk 9 worden aan deze kaders getoetst.

8.2.1 Organisatorisch

Het primair proces dient ten alle tijden leidend te zijn binnen Jeugdformaat. Wanneer blijkt dat de huidige organisatieopbouw niet meer optimaal is ter ondersteuning van het primair proces dan dient onderzocht te worden hoe dit wel passend gemaakt kan worden. In die zin vormt de huidige organisatie opbouw⁵⁰ geen belemmering bij keuzes die worden gemaakt op gebied van huisvesting. Wel moeten deze beslissingen uiteraard in het belang van de cliënten zijn en dient hiervoor draagvlak te zijn binnen de organisatie en bij de Raad van Bestuur.

8.2.2 Personeel

Evenals de organisatieopbouw dienen de medewerkers van Jeugdformaat de wensen vanuit het primair proces te volgen. Wanneer beslissingen op huisvestingsgebied gevolgen hebben voor de personele omvang dan moet dit niet als een belemmering worden gezien. Het is mogelijk dat de vorm van huisvesting binnen Jeugdformaat in de toekomst verandert. Wat consequenties kan hebben voor de personele omvang. Dit is bijvoorbeeld mogelijk wanneer men meer gebruik gaat maken van opvang in van pleeggezinnen en gezinshuizen.

⁵⁰ Organigram, zie bijlage 10

Tot 2009 kregen jeugdzorginstellingen een apart budget voor huisvesting. Nadat dit in 2009 is veranderd krijgt Jeugdformaat één budget van waaruit alles gefinancierd moet worden. Dit betekent dat de uitgaven aan huisvesting absoluut niet hoger moeten zijn dan noodzakelijk omdat al het geld dat opgaat aan huisvesting niet ten goede kan komen aan de zorg voor de cliënten. Omdat hier de prioriteit van de organisatie ligt moet de huisvesting zodanig georganiseerd zijn dat dit bijdraagt aan een zo goed mogelijke ontwikkeling van de cliënten maar tegelijkertijd moet voorkomen worden dat de kosten hoger zijn dan noodzakelijk. Helaas heeft de financiële afdeling het momenteel erg druk waardoor het onduidelijk is hoeveel subsidie Jeugdformaat voor het jaar 2009 ontving. Wel is bekend dat in het jaar 2009 ruim 4,2 miljoen euro aan huisvesting werd besteed.

Bij beslissingen op gebied van huisvesting dient ten alle tijden in overweging genomen te worden of dit noodzakelijk is en of het eventueel tegen lagere kosten mogelijk is. Uiteraard mag de kwaliteit niet onder dergelijke (pogingen tot) bezuinigingen lijden. Tenslotte dient er ook rekening gehouden te worden met wijzigingen in de financiering vanuit het stadsdeelkantoor Haaglanden. In het kader van bezuinigingen binnen de overheid is het namelijk goed denkbaar dat de budgetten voor de (jeugd)zorg zullen krimpen.

Hoofdstuk 9) Huisvestingsscenario's

Nadat in de voorgaande hoofdstukken alle factoren zijn besproken die in meer of mindere mate van invloed zijn op de huisvestingsstrategie worden in dit hoofdstuk drie verschillende huisvestingsscenario's beschreven. Het sturingskader, zoals beschreven in hoofdstuk 7, geldt hierbij als randvoorwaarde. Dit is de reden dat de scenario's in dit hoofdstuk aan het sturingskader wordt getoetst.

9.1 Scenario 1: Vraag naar residentiële huisvesting neemt af

Er zijn twee mogelijke opties waardoor de vraag naar huisvesting kan afnemen. De eerste mogelijkheid is doordat de vraag naar (24-uurs) jeugdzorg afneemt. Binnen Jeugdformaat probeert men de vraag naar Jeugdzorg terug te dringen door meer in te zetten op preventie en vroegtijdige hulp. Uiteraard zullen er altijd situaties zijn waarin het noodzakelijk is om een kind (tijdelijk) uit huis te plaatsen. Wanneer dit het geval is gaat de voorkeur van Jeugdformaat uit naar uithuisplaatsing in een kleinschalige vorm. Onder kleinschaligheid verstaat men maximaal vier of vijf cliënten per voorziening. Tijdens het onderzoek is gebleken dat dit niet in alle residentiële voorzieningen mogelijk is. De tweede mogelijkheid waardoor de vraag naar huisvesting kan teruglopen is door meer jongeren op te vangen in privésituaties. Eerst wordt hieronder de mogelijkheid tot kleinschaligheid per zorgtype beschreven.

Logeerhuizen

In de logeerhuizen worden momenteel acht tot negen jongeren opgevangen. Uit onderzoek is gebleken dat het financieel niet haalbaar is om dit aantal te verkleinen. Een verkleining van de groepen zal namelijk leiden tot een stijging van de personeelskosten per cliënt. De stijging van de kosten komt voort uit het feit dat na een verkleining van het aantal cliënten nog altijd dag en nacht (pedagogisch) medewerkers aanwezig moeten zijn. Dit betekent dat de personeelskosten per cliënt, wanneer de groepsaantallen worden gehalveerd, zullen verdubbelen.

Pleeggezinnen

Per pleeggezin worden maximaal vier of vijf cliënten opgevangen. Wanneer enkel op dit aantal wordt afgegaan blijkt dat het haalbaar is om de gewenste kleinschalige zorg aan te bieden in de pleeggezinnen. Uit de interviews die zijn gehouden blijkt dat men binnen Jeugdformaat, mede door de mogelijkheid om zorg kleinschalig aan te bieden, de wens heeft om cliënten op te vangen in pleeggezinnen. Naast de kleinschaligheid is het voordeel van pleeggezinnen dat de cliënten in een gezinssituatie terecht komen. Hierdoor hebben de cliënten niet te maken met verschillende medewerkers die op verschillende momenten aanwezig zijn. De cliënten kunnen namelijk altijd terugvallen op twee vaste pleegouders. Doordat pleegzorg in de privésituatie van de pleegouders wordt aangeboden is het niet langer noodzakelijk dat Jeugdformaat huisvesting voor de cliënten realiseert. De enige eisen die worden gesteld aan de huisvesting van cliënten in pleeggezinnen is dat de cliënten een eigen slaapkamer hebben en dat het pand brandveilig is.

Gezinshuizen

In de gezinshuizen worden, net als in de pleeggezinnen, maximaal vier tot vijf cliënten opgevangen. Het exacte aantal is per gezinshuis verschillend, dit is vaak afhankelijk van de situatie van de gezinsouders. De gezinsouders vangen de cliënten namelijk, net als in de pleeggezinnen, in hun privéwoning op. Uit interviews is gebleken dat men binnen Jeugdformaat de voorkeur heeft om jongeren met complexe problemen, die (tijdelijk) uit huis zijn geplaatst, op te vangen in gezinshuizen. Doordat één van de gezinsouders in dienst is bij Jeugdformaat kunnen jongeren met complexere problemen toch kleinschalig worden

opgevangen. Als het mogelijk blijkt om meer cliënten in gezinshuizen op te vangen dan zal de behoefte aan huisvesting binnen Jeugdformaat afnemen.

Conclusie

Naar aanleiding van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat residentiële huisvesting in de vorm van logeerhuizen momenteel niet passend is bij de wens vanuit het primaire proces. Het blijkt namelijk niet mogelijk om de gewenste kleinschaligheid in de vorm van logeerhuizen te realiseren. Dit komt voornamelijk doordat het kostentechnisch niet mogelijk is. Wanneer wordt gekeken naar de conclusies uit het externe onderzoek dan blijkt dat Jeugdformaat niet de enige organisatie is die van mening is dat kleinschaligheid een voordelige werking heeft op de cliënten die binnen de jeugdzorg worden begeleid. Naast Jeugdformaat bieden ook de Rading en Flexusjeugdplein pleegzorg aan. Net als Jeugdformaat zijn deze organisaties van mening dat de opvang in pleeggezinnen de voorkeur heeft boven opvang in logeerhuizen.

9.1.1 Sturingskader

Organisatorische consequenties

Wanneer het besluit wordt genomen om de logeerhuizen op den duur te vervangen door gezinshuizen en pleeggezinnen dan betekent dit dat de productgroep logeerhuizen zal verdwijnen. Daarnaast zullen de productgroepen gezinshuizen en pleegzorg waarschijnlijk groeien (zie personele consequenties).

Personele consequenties

Een verschuiving in de richting van pleeggezinnen en gezinshuizen zal ook personele gevolgen hebben. De medewerkers die nu werkzaam zijn binnen de productgroep logeerhuizen kunnen hier niet werkzaam blijven. Met name de pedagogisch medewerkers die werkzaam zijn op de logeerhuizen zullen de gevolgen merken, hun functie komt dan namelijk te vervallen. De medewerkers zullen worden overgeplaatst naar de productgroep ambulant. Een afname van het aantal logeerhuizen leidt namelijk tot een groei van de productgroep ambulant.

De medewerkers die op kantoor werkzaam zijn binnen deze productgroep logeerhuizen zullen de gevolgen ook merken. De mogelijkheid bestaat dat een aantal medewerkers hun baan verliest. Wellicht is het wel mogelijk dat een aantal medewerkers kan worden overgeplaatst naar de (groeierende) productgroepen pleegzorg en gezinshuizen. Om de groei van de gezinshuizen en pleeggezinnen te kunnen realiseren dient door deze productgroepen sterk ingezet te worden op het werven van meer pleeggezinnen en gezinsouders. Tenslotte zal de verschuiving gevolgen hebben voor de afdeling HV&FB. Wanneer de behoefte aan huisvesting afneemt, zullen de werkzaamheden die door deze afdeling worden verricht veranderen. Men zal zich niet meer bezig hoeven houden met het werven, afstoten en onderhouden van panden. De afdeling zal zich dan meer moeten richten op facilitair beheer en minder op huisvesting. Het gevolg hiervan is dat men waarschijnlijk minder personeel nodig heeft.

Financiële consequenties

De financiële consequenties die gekoppeld zijn aan een verschuiving in de richting van pleeggezinnen en gezinshuizen hebben voornamelijk te maken met een daling van de huisvestingskosten. Momenteel bedragen de kosten voor gehuurde huisvesting⁵¹:

- De totale huurkosten van de 18 logeerhuizen waarvan de contracten beschikbaar waren bedragen **€ 25.417,84** per maand. Er wordt uitgegaan van een gemiddeld aantal bewoners van 8 cliënten per woning (totaal 114). De huurkosten per cliënt bedragen in een logeerhuis gemiddeld **€180,-** per maand.

⁵¹ Zie bijlage 7

- De totale huurprijs voor de 15 HAT-woningen waarvan de gegevens bekend zijn bedragen **€ 4.121,36** per maand. In iedere woning woont één cliënt. De huurkosten per cliënt bedraagt in een HAT-woning gemiddeld **€ 275,-** per maand.
- De totale huurkosten voor 4 aanleunvoorzieningen bedragen **€ 2.255,03** per maand. Er wordt uitgegaan van 3 bewoners per aanleunvoorziening. De huurkosten per cliënt bedragen gemiddeld **€ 188,-** per maand.

Daarnaast wordt per cliënt gemiddeld rekening gehouden met 35 m2 vloeroppervlak. Hierbij is uitgegaan van het vloeroppervlak van de Windjammersingel (139 m2 per pand)⁵².

Jeugdformaat heeft in deze straat twee panden naast elkaar waar in totaal acht cliënten wonen. Dit betekent (278 m2 / 8 cliënten) een gemiddeld vloeroppervlak van 34,75 m2 per cliënt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de huurkosten per cliënt die wordt overgeplaatst van een logeerhuis naar een pleeggezin of logeerhuis wordt vermindert met ongeveer € 180,-. Daarnaast zal het benodigde vloeroppervlakte met 35 m2 afnemen. Vanuit deze basis kan men binnen Jeugdformaat ook berekenen hoeveel vierkante meter men ongeveer nodig heeft voor een bepaald aantal cliënten en met welke huurkosten men dan gemiddeld rekening moet houden.

Baten

- De huisvestingskosten zullen lager worden omdat Jeugdformaat meer gebruik gaat maken van particuliere huisvesting. Hierdoor blijft er meer budget over voor de zorg.
- De organisatie kan zich meer richten op het primaire proces omdat men minder aandacht hoeft te besteden aan de huisvesting. Dit zorgt onder andere voor lagere personeelskosten.

9.2 Scenario 2: Zorgketen

Omdat Jeugdformaat er van overtuigd is dat de cliënten het beste kunnen worden opgevangen in kleinschalige voorzieningen, gaat de voorkeur momenteel niet uit naar opvang in de logeerhuizen. De voorkeur gaat wel uit de kleinschalige opvang in gezinshuizen en pleeggezinnen (zoals in de vorige paragraaf is geadviseerd). Het is echter nog wel onduidelijk in hoeverre dit haalbaar is.

Mede door deze onzekerheid is onderzocht of er wellicht toch een mogelijkheid is om de logeerhuizen kleinschaliger te maken. Uit het onderzoek is gebleken dat het grootste probleem bij het verkleinen van de groepsgroottes de personeelskosten zijn. Deze zullen bij een verkleining van de groepen een stuk hoger worden. Dit is met name zo omdat er nog altijd dag en nacht medewerkers aanwezig moeten zijn die de jongeren begeleiden. Dit probleem is mogelijk weg te nemen wanneer er meerdere panden van Jeugdformaat naast elkaar of in elkaars nabije omgeving worden geplaatst.

Keten van zorg

Een keten van zorg kan worden gerealiseerd door verschillende panden van productgroepen die binnen Jeugdformaat worden aangeboden naast elkaar te plaatsen. Een goede optie zou zijn om een gezinshuis, een logeerhuis en één of meerdere aanleunvoorzieningen bij elkaar te situeren. Doordat de woningen vlakbij of naast elkaar staan, kunnen de medewerkers elkaar ondersteunen. Het is dan goed denkbaar dat de gezinsouder de leiding krijgt over de collega's in de keten. Uit het jaarverslag van de logeerhuizen valt op te maken dat men voor het jaar 2010 uitgaat van een formatie van 130,5 FTE⁵³. Deze medewerkers zijn in ploegendiensten dag en nacht aanwezig op de 19 locaties aanwezig. Wanneer er naast het logeerhuis een aanleunvoorziening staat dan zijn de medewerkers uit de logeerhuizen ook verantwoordelijk voor de jongeren in de aanleunvoorziening.

⁵² Funda, [woningaanbodWindjammersingel](http://www.funda.nl/huur/s-gravenhage/huis-56561260-windjammersingel/). <http://www.funda.nl/huur/s-gravenhage/huis-56561260-windjammersingel/> (21-04-2010).

⁵³ Kees in 't Veld: [Jaarplan 2010, productgroep logeerhuis](#), 8 januari 2010. Rijswijk: Stichting Jeugdformaat.

Als Jeugdformaat ervoor kiest om nog meer voorzieningen in elkaars nabije omgeving te situeren dan is het voordeel dat er minder personeel nodig is, omdat de medewerkers elkaar kunnen ondersteunen. Tenslotte is het ook mogelijk om zelfstandige HAT-eenheden nabij de keten van panden te plaatsen, waardoor deze jongeren ook vanuit de keten begeleidt kunnen worden. Hoe de ketens exact vormgegeven zullen worden, en of dit haalbaar is, zal per locatie verschillend zijn. Dit is onder andere afhankelijk van de omvang van de vraag in een omgeving.

Daghulp in de keten

Wanneer Jeugdformaat de keuze maakt om diverse productgroepen in een keten bij elkaar in de buurt te plaatsen dan is het zinvol om ook te onderzoeken welke rol de daghulp hierin kan spelen. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat de daghulplocaties momenteel niet optimaal worden benut. Wanneer de daghulp onderdeel wordt van de keten dan kunnen deze panden na sluiting van de daghulp mogelijk op andere wijze worden benut. Een mogelijkheid is om de medewerkers uit de keten hier na sluiting te laten vergaderen. Dit zal onder andere leiden tot een verlaging van de reiskosten en reistijd van het personeel. Daarnaast zouden de locaties na de sluiting van de daghulp kunnen worden gebruikt als speellocatie voor de jongeren die door Jeugdformaat in de keten worden opgevangen. Tenslotte dient onderzocht te worden welke voordelen samenwerkingsverbanden met kinderdagverblijven kunnen opleveren voor de daghulp.

9.2.1 Sturingskader

Organisatorische consequenties

Momenteel is de organisatie binnen Jeugdformaat opgedeeld in productgroepen. Wanneer Jeugdformaat gaat werken met zorgketens dan is dit hoogstwaarschijnlijk geen ideale opbouw van de organisatie meer. Dit zou namelijk betekenen dat een keten (afhankelijk van de exacte opbouw) valt onder de verantwoording van meerdere managers waardoor de ketens niet meer effectief worden aangestuurd. In dit geval zou het logischer zijn om de organisatieopbouw regionaal te organiseren. Het zorggebied van Jeugdformaat moet dan allereerst in deelregio's worden opgedeeld, waarna deze regio's worden aangestuurd door de regiomanagers.

Personele consequenties

Het personeel dat werkzaam is op de kantoren zal anders moeten gaan werken als gevolg van een andere organisatieopbouw. Het personeel dat werkzaam is met de cliënten zal waarschijnlijk flexibeler moeten werken. Dit komt voornamelijk omdat ze niet langer alleen verantwoordelijk zijn voor hun eigen locatie. Daarnaast zullen de medewerkers van de verschillende locaties en productgroepen intensiever met elkaar moeten samenwerken, zodat ze elkaar optimaal ondersteunen.

Voor de afdeling huisvesting zal de samenwerking met woningcorporaties nog belangrijker worden. Een goede samenwerking zal namelijk moeten bijdragen aan het realiseren van de keten van woningen op de gewenste locaties waarbij uiteraard wordt gelet op de gewenste spreiding over het zorggebied. Een andere verantwoordelijkheid voor de afdeling HV&FB is dat zij moet uitzoeken op welke locaties het mogelijk is om een keten te realiseren.

*Financiële consequenties*⁵⁴

De financiële consequenties zullen vooral te maken hebben met de personeelskosten. Wanneer Jeugdformaat er voor kiest om zorg in een keten van productgroepen aan te bieden dan dient onderzocht te worden hoeveel medewerkers er exact nodig zijn om de jongeren te begeleiden. Het aantal medewerkers dat werkzaam is in de keten zal vervolgens bepalend zijn voor de financiële consequenties van dit scenario. Het is goed mogelijk dat het

⁵⁴ Medivacature. Pedagogisch medewerker B op oproepbasis:
<http://www.medivacature.nl/vacatures/pedagogisch-medewerker-b-op-oproepbasis/showvac/74753> (20-04-2010)

aantal personeelsleden dat in de zorgketen werkt verschillend is per locatie omdat de ketens, als gevolg van spreiding, waarschijnlijk niet overal exact hetzelfde zullen zijn. Op ieder logeershuis is momenteel een gemiddelde bezetting van 7,6 FTE per acht tot negen cliënten.

- Uitgaande van een minimum salaris van maandelijks **€ 1.979,23** per FTE bedragen de salariskosten per logeershuis per maand **€ 15.042,15**. Per cliënt bedragen de salariskosten bij de minimumvariant maandelijks **€ 1.769,66**.
- Uitgaande van een maximaal salaris van maandelijks **€ 2.828,61** per FTE bedragen de salariskosten per logeershuis per maand **€ 21.497,44**. Per cliënt bedragen de salariskosten bij de maximumvariant maandelijks **€ 2.529,11**.

Hoe de salariskosten in de toekomst zullen uitpakken is afhankelijk van nader onderzoek naar het gewenste aantal personeelsleden per keten. De berekende maximum en minimumvariant van de salariskosten kunnen hierbij als richtlijn gebruikt te worden.

Baten

- Medewerkers kunnen elkaar ondersteunen; waardoor de personeelskosten kunnen worden teruggebracht.
- Wanneer de organisatieopbouw regionaal wordt ingedeeld, wordt voorkomen dat meerdere managers verantwoordelijk zijn over één pand. Hierdoor zal de organisatie efficiënter werken, dit zal kosten besparen.

9.3 Scenario 3: Beweging koop naar huur

Jeugdformaat wil zich zoveel mogelijk concentreren op het primair proces. Het hebben van eigendomspanden past niet binnen deze visie. Dit komt met name omdat het veel tijd en aandacht vanuit de organisatie vraagt om deze panden te werven en te onderhouden. De visie om te gaan huren is in 2005 ontwikkeld en er is momenteel geen aanleiding om hiervan af te wijken.

Een ander belangrijk voordeel van de keuze voor huurpanden is dat Jeugdformaat veel voordelen kan halen uit samenwerking met woningbouwcorporaties. Door deze samenwerking wordt het allereerst eenvoudiger om panden op geschikte locaties te werven. Ten tweede kan Jeugdformaat gebruik maken van de kennis en expertise van de woningbouw en tot slot hoeft Jeugdformaat geen groot onderhoud meer uit te voeren aan de panden. De nadelen van een samenwerkingsverband is dat Jeugdformaat geen eigen vermogen meer heeft in de vorm van eigendomspanden. Daarnaast is het onzeker of Jeugdformaat, wanneer zij panden afstoten, de opbrengst ook daadwerkelijk mag herbesteden. De oorzaak hiervan is dat op een groot aantal panden een waarborghypothek zit. Wanneer deze panden worden verkocht gaat de opbrengst in eerste instantie naar het rijk. Het is dan nooit helemaal zeker of Jeugdformaat de opbrengst mag herbesteden. Ondanks dat men geen zekerheid heeft is de kans om te mogen herbesteden groot, tot nu toe is dit namelijk altijd het geval geweest.

9.3.1 Sturingskader

Organisatorische consequenties

Bij de keuze voor een verdere verschuiving van huur naar koop zullen de organisatorische consequenties niet heel ingrijpend zijn, aangezien deze verschuiving totaal geen invloed heeft op de organisatiestructuur. Voor de stafafdeling HV&FB zal deze verschuiving waarschijnlijk wel consequenties hebben. De afdeling zal (nog) meer moeten inzetten op een goede samenwerking met woningcorporaties en het in de gaten houden van bouwplannen in de regio Haaglanden.

Personele consequenties

Binnen het primaire proces zal men weinig merken van deze verschuiving. De taken van de afdeling HV&FB zullen zich (zoals bovengenoemd) meer gaan richten op het aangaan van

samenwerkingsverbanden. De verantwoordelijkheden zullen waarschijnlijk ook meer worden uitbesteed, waardoor het op termijn mogelijk is dat de afdeling HV&FB minder personeel nodig heeft.

Financiële consequenties

De financiële consequenties bij een verdere verschuiving van koop naar huur hebben vooral gevolgen voor het vermogen van Jeugdformaat en de onderhoudskosten aan de panden. Allereerst zal het vermogen van Jeugdformaat afnemen wanneer zij hun eigendomspanden vervangen door huurwoningen. Het is echter de vraag of dit in alle gevallen nadelig is. De kans is namelijk groot dat Jeugdformaat de opbrengst uit de verkoop van de woningen mag herbesteden. Hierdoor kan Jeugdformaat het budget inzetten om de zorg te verbeteren. Daarnaast is het zo dat de zorg leidend is en dat men zich niet moet laten leiden door de angst om vermogen te verliezen.

De andere financiële consequentie heeft te maken met een daling van de onderhoudskosten. Uit de conceptversie van het meerjaren onderhoudsplan⁵⁵ blijkt dat de onderhoudskosten per vierkante meter bruto vloeroppervlakte (BVO) een flink stuk hoger liggen dan de standaard onderhoudsreservering van € 35,-. Wanneer men uit gaat van het gewenste onderhoudsniveau dan liggen de kosten rond de € 50,- per m2 BVO, wanneer men uitgaat van een minimaal onderhoudsniveau dan liggen de kosten rond de € 40,- per m2 BVO. Omdat de onderhoudskosten per locatie verschillen, is het raadzaam om (indien) mogelijk eerst de panden af te stoten die de hoogste onderhoudskosten met zich meebrengen.

Baten

- Wanneer Jeugdformaat oude koop panden vervangt voor moderne huurpanden dan zullen de onderhoudskosten lager uitvallen, ondanks het feit dat de onderhoudskosten in de huurprijs zullen worden doorberekend.
- Jeugdformaat kan intensiever samenwerken met woningcorporaties; waardoor men gebruik kan maken van de expertise van deze organisaties, die Jeugdformaat dus niet zelf in dienst hoeft te hebben.

9.4 Advies

Jeugdformaat zal uiteindelijk moeten beslissen welk scenario of combinatie van scenario's het meest passend is binnen hun strategie. Naar aanleiding van het onderzoek wordt in dit hoofdstuk een advies uitgebracht aan Jeugdformaat. Dit advies is tot stand gekomen door te kijken welk scenario het meest passend is binnen de wensen vanuit het primair proces. Persoonlijk denk ik dat het eerste scenario de beste mogelijkheid biedt om kleinschaligheid, flexibiliteit en kostenbesparing te realiseren. Dit zal worden gerealiseerd door meer cliënten op te vangen in pleeggezinnen en gezinshuizen. Een bijkomend voordeel is dat de jongeren dan worden begeleid door twee vaste 'ouders'. Voor Jeugdformaat zou dit betekenen dat zij zich meer op het primaire proces kan richten, omdat de behoefte aan eigen huisvesting kleiner wordt.

Ik adviseer Jeugdformaat om het bovengenoemde (eerste) scenario te combineren met een verschuiving van koop naar huur. Daardoor is Jeugdformaat niet langer verantwoordelijk voor grootonderhoud aan de panden. Ten slotte biedt deze verschuiving de mogelijkheid om intensief samen te werken met woningbouwcorporaties.

⁵⁵ Onderhoudskosten, zie bijlage 8

Hoofdstuk 10) Conclusies en aanbevelingen

10.1 Conclusie

De conclusies die voortvloeien uit het verrichte onderzoek zijn gericht op het beantwoorden van de volgende probleemstelling:

“Welke adviezen kunnen aan de afdeling huisvesting en facilitair beheer worden gegeven om de huisvestingsstrategie voor de periode 2011-2015 optimaal aan te laten sluiten op de strategie van stichting Jeugdformaat?”

Op basis van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat de zorgvisie vanuit het primaire proces van Jeugdformaat leidend is bij huisvestingsbeslissingen. Uit het onderzoek zijn de volgende conclusies naar voren gekomen waarop huisvesting het primaire proces het beste kan ondersteunen:

- Kleinschalige residentiële voorzieningen;
- Flexibiliteit om veranderingen in de vraag te kunnen volgen;
- Spreiding over het zorggebied;
- Verschuiving van koop naar huur, zodat de focus bij het primaire proces ligt.

10.2 Aanbevelingen

In het verlengde van bovenstaande conclusies zijn drie huisvestingsscenario's beschreven. Deze scenario's zijn vervolgens getoetst aan het sturingskader.

Scenario één: De vraag naar residentiële huisvesting neemt af

Om goed in te kunnen spelen op veranderingen in de vraag naar huisvesting is het van groot belang dat huisvesting flexibel is. Dit is te realiseren door intensieve samenwerking met woningcorporaties en flexibele huurcontracten. Het grootste probleem bij dit scenario is dat het lastig is om in te schatten hoe het aanbod van pleeggezinnen en gezinshuizen zich gaat ontwikkelen.

Scenario twee: Zorgketen

Om kleinschaligheid in de vorm van logeerhuizen te realiseren is het mogelijk een oplossing om meerdere panden (van verschillende zorgtypes) in elkaars nabije omgeving te plaatsen. Hierdoor kan het personeel elkaar ondersteunen waardoor de hoge personeelskosten, als gevolg van kleinschalige logeerhuizen, teruggedrongen kunnen worden.

De zorgketen biedt ook kansen om de daghulplocaties, wanneer deze in de keten worden geplaatst, optimaler te gaan benutten. Deze locaties staan momenteel een deel van de middag en de gehele avond leeg. Op deze momenten kunnen de daghulplocaties voor andere doeleinde worden ingezet (bijvoorbeeld als vergaderruimte).

Scenario drie: Beweging van koop naar huur

Een verdere verschuiving van koop naar huur zal ervoor zorgen dat Jeugdformaat zich nog meer kan focussen op het primaire proces. Daarbij hoeft Jeugdformaat niet langer de hoge onderhoudskosten aan de panden te betalen.

Een ander zeer belangrijk voordeel is dat Jeugdformaat bij de keuze voor huur nog nauwer kan gaan samenwerken met woningcorporaties. Hierdoor kan gebruik worden gemaakt van de expertise van woningcorporaties en wordt het eenvoudiger om panden op geschikte locaties te realiseren.

10.3 Benodigde informatie

Om tot de huisvestingsstrategie voor de periode 2011-2015 te kunnen komen dient eerst een aantal punten verder onderzocht te worden. In dit hoofdstuk wordt benoemd welke gegevens hiervoor nodig zijn. De onderstaande informatie is tevens noodzakelijk om het best passende scenario uit te kunnen werken tot de huisvestingsstrategie voor de periode 2011-2015.

Universele informatie:

Voordat de afdeling HV&FB een scenario gaat uitwerken dient hier allereerst draagvlak voor te zijn binnen de organisatie. Het is dan ook noodzakelijk dat het management en de leden van de raad van bestuur aangeven of de scenario's passend zijn binnen hun toekomstvisie. De scenario's die passend zijn binnen deze visies zullen verder onderzocht moeten worden. Allereerst is hiervoor informatie vanuit het management nodig over de wijze waarop het scenario het beste gerealiseerd kan worden. Ten tweede is het belangrijk dat men inzicht heeft in de geschatte ontwikkeling van de vraag. Dit is noodzakelijk om in te kunnen schatten hoe de behoefte aan huisvesting zich zal gaan ontwikkelen. Naast deze universele informatie wordt hieronder per scenario beschreven welke informatie nodig is.

Scenario één: De vraag naar residentiële huisvesting neemt af

- Inzicht in de huisvesting die als eerste afgestoten moet/kan worden;
- Mogelijkheden tot groei van pleegzorg en gezinshuizen onderzoeken;
- Inzicht in de gewenste spreiding van pleeggezinnen en gezinshuizen;
- Mogelijkheden tot flexibele contracten met woningbouwcorporaties.

Scenario twee: Zorgketen

- De financiële haalbaarheid van de zorgketens;
- Overzicht van de locaties waar een zorgketen te realiseren valt;
- Inzicht in de mogelijke combinaties;
- Inzicht in de gewenste personele bezetting binnen de ketens;
- Inschatten welke risico's de zorgketens met zich meebrengen op gebied van negatieve en/of positieve beïnvloeding van de jongeren onderling.
- Mogelijkheden tot het realiseren van zorgketens in samenwerking met woningbouwcorporaties.

Scenario drie: Beweging van koop naar huur

- Uitzoeken welke woningen als eerste afgestoten moeten/kunnen worden;
- De financiële risico's van de verschuiving van huur naar koop in kaart brengen;
- De gewenste spreiding over het zorggebied in kaart brengen;
- Onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om op korte termijn flexibele contracten af te sluiten;
- Onderzoeken welke met welke woningcorporaties Jeugdformaat de gunstigste samenwerking kan realiseren.

10.4 Implementatie

Omdat de afdeling HV&FB ondersteunend is aan het primaire proces, worden keuzes op het gebied van de huisvestingsstrategie gemaakt in navolging van het primair proces. De beschreven aanbevelingen dienen aan het management en de raad van bestuur gepresenteerd te worden. Vervolgens is het belangrijk dat zij hun visie op de scenario's geven. Pas wanneer het management en de leden van de raad van bestuur een scenario of een combinatie van scenario's passend vinden zal dit scenario verder uitgewerkt kunnen en moeten worden tot de huisvestingsstrategie voor de periode 2011-2015. In het bovenstaande hoofdstuk staat beschreven welke informatie, naast de visies, noodzakelijk zijn om tot de huisvestingsstrategie te kunnen komen.

Literatuurlijst

Informatie Jeugdformaat

- Van strategisch huisvestingsplan naar migratieplan.
- Evaluatie strategisch huisvestingsplan 2005-2009. Deloitte: Rotterdam, 17 november 2006.
- Van strategisch huisvestingsplan naar migratieplan. Deloitte: Rotterdam, augustus 2005.
- Kees in 't Veld: Jaarplan 2010, productgroep logeerhuis. 8 januari 2010. Rijswijk: Stichting Jeugdformaat.
- Wittkamp, R.: Visieplan Facilitaire beheer 'Op weg naar een professionele facilitaire organisatie'. Rijswijk: stichting Jeugdformaat, december 2006.
- Zuidberg, I.P.A. en Bastiaansen, J.: Migratieplan 2005. stichting Jeugdformaat. Deloitte: Rotterdam, oktober 2005.
- Zuidberg, I.P.A. en Kelrk, A.G.F. de: Referentiekader huisvesting 2004, stichting Jeugdformaat. Deloitte: Rotterdam, oktober 2004.
- Zuidberg, I.P.A. en Klerk, A.G.F., de: Strategisch huisvestingsplan 2005-2009. Stichting Jeugdformaat -concept. Deloitte: Rotterdam, mei 2005.
- Zuidberg, I.P.A., Voort, E.M. van der en Bastiaansen, J.: Portefeuille beoordeling Jeugdformaat -concept-. Deloitte: Rotterdam, mei 2005.
- PowerPoint presentatie: meerjaren onderhoudsplan Jeugdformaat. Bespreking Raad van Bestuur. 29 maart 2010.

Literatuur

- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M., de: Basisboek Methoden en Technieken. 4^e herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2006. ISBN: 90-207-3315-X
- Beukering, C.A.J. van: Vastgoedmanagement. een integrale en systematische benadering voor effectief en efficiënt vastgoedmanagement. 2^e herz. dr. Den Haag: Sdu Uitgevers 2008: ISBN: 970-90-121-2655-7
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009-2010 Academie voor Facility Management. 15^e herz. dr. Leiden: MicrowebEdu, 2009. ISBN: 90-73077-09-5
- College bouw zorginstellingen: Huisvesting gesloten jeugdzorg, Rapportnummer 614. ISBN: 978-90-8517-101-0.
- Driel, A.van: Strategische inzet van vastgoed. 1^e dr. Nieuwegein: Arke uitgeverij, 2007. ISBN: 90-77-0772373
- Griensven, L.J.A.M. van en Schoonhoven, P.R.: huisvesting & vastgoed. Utrecht: Reed Business, 2008. ISBN: 978-90-6228-717-8
- Jellema: Bouwproces 13 beheren. 2^e dr. Utrecht/ Zutphen: ThiemeMeulenhoff, 2004. ISBN: 90-06-95057-2
- Kempen, P en Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen. 3^e dr. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers, 2004. ISBN: 978-90-014-6824-1
- Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde. 4^e dr. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers, 2007. ISBN: 978-90-018-6115-5
- Wijnen, G. en Storm, P.: Projectmatig werken. 24 dr. Utrecht: Spectrum, 2007. ISBN: 978-90-274-45377.
- Wissema, J.G.: De kunst van strategisch ondernemerschap. 6^e dr. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers, 2001. ISBN: 978-90-207-3067-8

Vakbladen/artikelen

- Christmas, D. en Dols, J.: Living building concept voor zorginstellingen. In: ZM Magazine. Nr. 5 (2007), p. 22-25.
- Kam, G, de en andere.: Strategisch omgaan met vastgoed In: In perspectief. Nr. 12 (2005),
- Kemp, L.: Huisvestingsmanagement binnen een zorginstelling, oplossingen vinden vanuit een optimale balans. In: Facility management magazine. Jaarboek 2008, p 2-4.

- Peters-van Dommelen, D. en Schipper, C.: Vastgoedontwikkeling en vastgoedexploitatie in de zorg. In: Real Estate. Nr. 58 (2008), p. 22-25.
- Schrijvers, C.T.M. en Schoemaker, C.G.: Spelen met gezondheid. Rapport 270232001/2008
- Stevens, R. en Splinter, R.: Huisvesting: Strategisch middel of operationele hoofdpijn? In: FM Executive. November 2004, p 8 – 11.
- Visser, L. en Sotthewes, M.: Vastgoedbeleid bij zorginstellingen, nieuwe aanpak noodzakelijk. In: Facility management Nederland. Jaarboek 2009, p. 61-63.

Syllabi

- Bouter, R.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, Facility Management. 2006/2007. Code: 2318
- Joostens, F.G.L.: Accommodatie & aanbod. Den Haag: Haagse Hogeschool, Facility Management. 2006/2007. Code: 2301

Internet

- Intranet Stichting Jeugdformaat (diverse pagina's).
- Website Stichting Jeugdformaat (diverse pagina's).
- Ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport: Informatiebrochure wet op Jeugdzorg. http://www.minvws.nl/images/fo-wet-jeugdzorg_tcm19-96761.pdf (12-02-2010).
- MO-groep, maatschappelijk ondernemersgroep: Over de branche. <http://www.mogroep.nl/index.php?p=53702> (22-02-2010).
- Bureaujeugdzorg. Wet op Jeugdzorg. http://www.bureaujeugdzorg.info/Wet_op_de_jeugdzorg/ (24-03-2010).
- Zorgvisie. Zorginstellingen, poets je tafelzilver. <http://www.zorgvisie.nl/Huisvesting/Zorginstellingen-poets-je-tafelzilver.htm> (01-03-2010).
- DTZ Zadelhoff. Kansen voor zorgvastgoed, omgaan met vastgoed in de zorg. http://www.dtz.nl/fbi/include/evi_imagebank/img.asp?id=1991&number=1&object_type=0&src=image (01-03-2010).
- Centaal bureau voor de Statistiek. Bevolkingstrends. <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/FC734E0C-83F0-49A5-A79B-D47D2AED8501/0/2009k4b15pub.pdf> (10-03-2010).
- Gemeente Den Haag. Kerncijfers Den Haag 2008. <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/FC734E0C-83F0-49A5-A79B-D47D2AED8501/0/2009k4b15pub.pdf> (10-03-2010).
- RMNO, Ruimtelijk, Natuur en milieu onderzoek. Onderzoek natuur en gezondheid, invloed van natuur op sociaal, psychisch en lichamelijk welbevinden. http://www.rmno.nl/files_content/Natuur%20en%20gezondheid.pdf (10-03-2010).
- Jeugdenco. Jeugdzorg in grote steden moet alsnog bezuinigen. <http://www.jeugdenco.nl/content.jsp?objectid=17676> (10-03-2010).
- Binnenlands bestuur. Jeugdzorg grote steden grijpt naast extra geld. <http://www.binnenlandsbestuur.nl/default lynkx?tag=tcm:25-1074029> (10-03-2010).
- In overheid. Kabinet onderzoekt bezuinigingen op alle terreinen. <http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/1896269/kabinet-onderzoekt-bezuinigingen-op-alle-terreinen.html> (11-03-2010)
- Ministerie van VROM. Bouwregelgeving, bouwbesluit. <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=18258> (22-02-2010).
- Waarborgfonds voor de zorgsector. Procedure voor herfinanciering. <http://www.wfz.nl/index2.php?content=procedureverloop> (11-03-2010)
- Haagse Hogeschool, opleiding voor facility management. Strategisch dienstverleners, sheets week 1 Strategie. https://blackboard.hhs.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=6256_1 (22-02-2010).
- Real estate. Vastgoedontwikkeling en vastgoedexploitatie in de zorg. <http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/dossiers/kopgroep/Vastgoedontwikkeling%20en%20vastgoedexploitatie%20in%20de%20zorg.pdf> (01-03-2010).

- DTZ Zadelhoff. Kansen voor zorgvastgoed. http://www.dtz.nl/fbi/include/evi_imagebank/img.asp?id=1991&number=1&object_type=0&src=image (01-03-2010).
- MO-groep. Forse groei aantal aanmeldingen Bureaus Jeugdzorg. <http://www.mogroep.nl/index.php?p=61216> (22-02-2010).
- Duurzaam thuis. Subsidie energielabel. <http://www.duurzaamthuis.nl/subsidies/subsidie-energielabel> (10-03-2010).
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Energielabel voor woningen. <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=2706&sp=2&dn=9309> (10-03-2010).
- Nederlandse Vereniging van Makelaars. Woningmarkt krabbelt langzaam op in vierde kwartaal. <http://www.nvm.nl/nvm/index.jsp?navid=nvm092289&doelgroep=woningmarkt&itemid=nvm108422> (24-03-2010).
- Leger Des Heils. Jeugdzorg. <http://www.legerdesheils.nl/jeugdzorg>
- Jeugdformaat Jutters combinatie. Organisatie. http://www.stichtingjic.nl/JJC/organisatie_2039.aspx (14-04-2010).
- Gemeente.nu. Stichting Jeugdformaat sluit contract met woningcorporatie. <http://www.gemeente.nu/web/Actueel/Artikel.htm?contentid=45213> (24-03-2010).
- Cardea Jeugdzorg. Hulpaanbod. <http://www.cardea.nl/nl-NL/Welkom+bij+Cardea/Hulpaanbod> (13-04-2010).
- De Rading Jeugdhulp Utrecht. Hulpvormen. <http://www.rading.nl/hulpvormen/> (29-03-2010).
- FlexusJeugdplein. Jongeren. http://www.flexusjeugdplein.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=57 (13-04-2010).
- Stadsgewest Haaglanden. Organisatie. <http://www.haaglanden.nl/#868> (01-03-2010).
- Stichting de Jutters. Wie zijn wij. <http://www.dejutters.com/> (01-03-2010).
- Ipse de Bruggen. Over Ipse de Bruggen. http://www.ipsedebruggen.nl/templates/mercury.asp?page_id=1535 (02-03-2010).
- De Banjaard. Zorgaanbod. <http://www.debanjaard.com/De%20Banjaard/Zorgaanbod/> (02-03-2010).
- Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Informatie brochure Wet op de Jeugdzorg. <http://www.jeugdzorg.nl/jeugdzorg/download/BrochureWet2005.pdf> (23-03-2010).
- Medivacature. Pedagogisch medewerker B op oproepbasis: <http://www.medivacature.nl/vacatures/pedagogisch-medewerker-b-op-oproepbasis/showvac/74753> (20-04-2010).
- Rijksoverheid. Kinderopvang. <http://www.minocw.nl/kinderopvang> (24-03-2010).
- Ouders online. Het EKD is een medisch dossier. <http://www.ouders.nl/mopi2007-ekd-ajn.htm> (12-03-2010).
- Parool. Rouvoet: Wachtijs jeugdzorg fors korter. <http://www.parool.nl/parool/nl/224/BINNENLAND/article/detail/266227/2009/11/02/Rouvoet-wachtlijst-jeugdzorg-fors-korter.dhtml> (12-03-2010).
- Regering. Jeugdzorg zal ingrijpend veranderen. http://www.regering.nl/Actueel/Pers_en_nieuwsberichten/2009/september/30/Rouvoet_jeugdzorg_zal_ingrijpend_veranderen (12-03-2010).
- Reformatorisch dagblad. Kamer gaat door met eigen onderzoek Jeugdzorg. <http://www.refdag.nl/artikel/1465816/Kamer+gaat+door+met+eigen+onderzoek+jeugdzorg.htm> (12-03-2010).
- Gemeente Den Haag. Kencijfers Den Haag 2008. <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2008/RIS159732A.PDF> (10-03-2010).
- Funda. woningaanbodWindjammersingel. <http://www.funda.nl/huur/s-gravenhage/huis-56561260-windjammersingel/> (21-04-2010).

Bijlage 1

Interviews Jeugdformaat

*Productgroep ambulante
Productgroep daghulp en gezinshuis
Productgroep pleegzorg
Productgroep preventie
Productgroep logeerhuis
Productgroep zestien +
Financiën
Raad van Bestuur*

Productgroep ambulante - Edith Wortel (manager)

1. Hoeveel kinderen krijgen jaarlijks ambulante hulp?

Ongeveer 2.500, de hulp vindt plaats bij mensen thuis. Alleen bij het team begeleide omgang vindt de hulp op de locaties van Jeugdformaat plaats. Zij helpen bij het komen tot een goede omgangsregeling na een scheiding.

2. Is er sprake van een wachtlijst, hoelang is deze wachtlijst?

Er is sprake van een wachtlijst. Er wordt naar gestreefd om binnen 6 weken hulp aan te bieden. Vorig jaar is dit in 70 tot 75% van de aanmeldingen gerealiseerd.

3. Kunnen de cliënten die worden doorverwezen naar een andere hulpvorm binnen Jeugdformaat snel worden geplaatst?

Binnen Jeugdformaat wordt altijd ambulante hulp aangeboden, daarna wordt een kind indien nodig naar een andere hulpvorm doorverwezen. Uiteindelijk probeert men kinderen weer terug te krijgen naar huis. Voor plaatsing zijn wachtlijsten, men streeft hierbij naar plaatsing binnen 6 weken.

4. Is de vraag naar ambulante hulp constant, groeiend of krimpend?

De vraag verandert, het aantal aanvragen is stabiel maar de aard van de vraag verandert. De problemen worden complexer. De vraag naar ambulante hulp blijft constant, omdat alle cliënten van Jeugdformaat deze hulp krijgen.

5. Zijn er voldoende kantoorwerkplekken beschikbaar?

Is afhankelijk van de locatie, sommige locaties hebben voldoende plekken, bij andere locaties is het dringen om een pc. Het probleem ligt bij de Zichtenburglaan, hier hebben de productgroepen een gezamenlijk huisvestingsprobleem. Daarnaast zijn er problemen in Delft en Voorburg.

6. Zijn de medewerkers tevreden over hun kantoorwerkplek?

De medewerkers willen graag flexibeler werken, met laptops en soms thuis. De faciliteiten zijn, naast het gebrek aan werkplekken, goed in orde. Door laptops worden medewerkers flexibeler, omdat zij niet de gehele dag op hun werkplek aanwezig hoeven te zijn. Er komt binnenkort een onderzoek naar werken met laptops (Zichtenburglaan).

7. Hoe kan HV&FB zorgen voor optimale werkplekken?

Flexibele werkplekken creëren en meer kleine vergaderruimtes. Dit is op de Waldeck Pyrmontkade al beter geregeld. Daarnaast is het goed om meer stiltecabines en werkplekken te creëren waar men rustig kan bellen.

8. Wordt u voldoende betrokken bij het realiseren van nieuwe werkplekken?

Ik word altijd betrokken bij het nemen van beslissingen. Waar mogelijk wordt ook echt iets met mijn mening gedaan, maar er spelen ook andere zaken mee (bijv. financiën).

9. Denkt u dat de huidige kantoren het personeel op de juiste wijze ondersteunen?

Naast het gebrek aan werkplekken op sommige locaties zijn de kantoorpanden prima in orde, wel zie ik mogelijkheden om de ondersteuning van de panden te vergroten als er de mogelijkheid komt om flexibel te gaan werken.

10. Wat is uw visie op de toekomstige huisvesting in kantoren?

Flexibel werken, er moeten wel uitvalsbasissen zijn. Dit hoeven niet perse standaard werkplekken te zijn maar wel plekken waar teamleden elkaar kunnen ontmoeten.

11. Wat verwacht u nodig te hebben om deze visie te realiseren (op gebied van HV)?

Uitvalsbasissen voor medewerkers en de mogelijkheid om flexibel te werken.

12. Aan welke functionele eisen moeten de panden voldoen?

Er is momenteel een gebrek aan flexibele werkplekken, concentratieruimtes, overlegruimtes en ontspanningsruimtes.

13. Wat vindt u belangrijk ten opzichte van de ligging van de kantoren:

a. Is het belangrijk dat de panden gunstig liggen t.o.v. het openbaar vervoer?

Heel belangrijk, het is momenteel goed geregeld bij de kantoorpanden.

b. Is de uitstraling van de panden van belang?

Een pand moet er vriendelijk uitzien, verder geen specifieke eisen of wensen.

c. Wat is belangrijk aan de panden op gebied van functionaliteit?

Flexibel indeelbaar

d. Heeft het meerwaarde als de panden historisch zijn?

Niet van belang, een pand moet wel netjes en vriendelijk zijn.

e. Is het belangrijk dat de panden goed bereikbaar zijn met de auto en centraal gelegen zijn?

Bereikbaarheid met de auto is belangrijk voor ambulante spoedhulp omdat de medewerkers vrijwel allemaal met de auto reizen.

14. Heeft de afdeling ambulant een eigen strategie?

Nee, er is geen behoefte aan een eigen strategie. Omdat HV&FB goed meedenkt met de eisen en wensen, is er geen behoefte aan een eigen strategie.

15. Hoe ondersteunt HV&FB de afdeling ambulant?

Alleen op gebied van kantoorpanden, de afdeling ambulant heeft van de productgroepen dan ook de minste ondersteuning nodig omdat het alleen om het gebruik van (gedeelde) kantoorpanden gaat.

16. Op welke punten zou HV&FB eventueel extra ondersteuning kunnen geven?

Er is niet zoveel overleg met de afdeling HV&FB, hierdoor kan er soms niet goed worden geanticipeerd op beslissingen. Tegenwoordig wordt er periodiek overleg ingepland, waardoor het al een stuk beter gaat.

17. De strategie van Jeugdformaat was in de periode 2004-2009 dat de zorg naar de kinderen toe zou gaan, is deze strategie volgens u gerealiseerd?

Ja en nee, er kan nog meer ambulant werk worden gedaan. Men streeft er naar om de kinderen zo kort mogelijk uit huis te plaatsen, men is wat dit betreft op de goede weg maar het kan nog verder worden uitgebreid.

18. Kunt u adviezen aan HV&FB te geven om de strategie "ongedeelde zorg" beter te ondersteunen?

Om ongedeelde hulp te kunnen ondersteunen is het belangrijk dat er goed wordt samengewerkt met ketenpartners. Huisvesting met ketenpartners in hetzelfde pand of vlakbij elkaar zou hier zeker aan bijdragen. Wanneer wordt gezocht naar nieuwe locaties dan is het belangrijk om deze te vestigen bij ketenpartners (de Jutters, bureau Jeugdzorg, algemeen maatschappelijk werk, Stichting Mee).

19. Zijn er al panden waarin Jeugdformaat samen met partners gevestigd is?

In Zoetermeer zitten Jeugdformaat en de Jutters al in één pand, dit werkt heel goed. Aan de Waldeck Pyramontkade zitten we samen met bureau Jeugdzorg. Aan de Zichtenburglaan samen met stichting Mooi (algemeen maatschappelijk werk), de samenwerking is hier nog niet zo sterk. Delft en Voorburg zijn alleen gehuisvest.

20. Zorg is uiteraard het hoofddoel, heeft u het gevoel dat de huisvesting dit optimaal ondersteunt?

Ja, de afdeling doet dit goed.

21. Heeft u misschien nog extra informatie die volgens u van belang is?

De lijn tussen I&A (ict) en HV&FB kan sterker, wanneer zij vaker een gemeenschappelijk advies geven dan kunnen ze het primaire proces nog beter ondersteunen.

Productgroepen daghulp en gezinshuis - Bertina Greven (manager)

1. Hoeveel daghulpplaatsen zijn er?

Er zijn binnen de daghulp 136 plaatsen.

2. Is er voldoende plaats om op de vraag in te kunnen spelen? Wachtlijst?

Er kunnen snel kinderen worden geplaatst binnen de daghulp.

3. Is de vraag constant, krimpend of groeiend? Van hoeveel, naar hoeveel?

De vraag is onvoorspelbaar, dit komt ook doordat daghulp werkzaam is met vier leeftijdsgroepen (0-4, 4-7, 5-12, 12-16). Voor 12-16 is momenteel één vestiging, de daghulp is hier gevestigd in een school.

4. Hoeveel gezinshuizen zijn er?

Er zijn 70 plaatsen binnen gezinshuizen, er komen het komend jaar nog 20 plaatsen bij. Er zitten maximaal 4 kinderen per gezinshuis.

5. Is er voldoende plaats om op de vraag in te kunnen spelen? Wachtlijst?

Bij de gezinshuizen is een wachtlijst, op die wachtlijst staan momenteel 11 kinderen. Deze kinderen staan op de interne wachtlijst, wat betekent dat ze momenteel in een andere residentiële voorziening van Jeugdformaat wonen.

6. Is de vraag constant, krimpend of groeiend? Van hoeveel, naar hoeveel?

De vraag is stijgend, als gevolg van de nieuwe zorgvisie van Jeugdformaat om meer kinderen in gezinshuizen en pleeghuizen op te vangen. Als gevolg van deze visie is de vraag naar gezinshuizen gegroeid.

7. Vindt huisvesting van gezinshuizen plaats in particuliere panden of panden van Jeugdformaat?

Bij voorkeur wordt de hulp aangeboden in particuliere panden, mede omdat gezinsouders die niet stoppen met het opvangen van kinderen in hun eigen woning kunnen blijven wonen. Toch zijn er wel uitzonderingen, er is bijvoorbeeld één pand dat tevens dienstwoning is. Maar in principe is het zo dat de gezinsouders een eigen pand hebben waarin de kinderen worden opgevangen. Als dit pand te klein is dan huurt Jeugdformaat, als dat mogelijk is, het pand naast de woning zodat hierdoor mogelijkheden worden gecreëerd om kinderen op te vangen.

8. Hoe wordt bepaald waar een pand moet staan, gelet op (verandering) van de vraag?

Bij de gezinshuizen maakt het niet uit waar de panden staan, de voorkeur gaat wel uit naar de regio Haaglanden. Het is belangrijker dat Jeugdformaat geschikte gezinsouders vindt die bereid zijn om kinderen op te vangen. Als mensen gezinshuisouders willen worden, dan wordt er naar de woning gekeken, en naar de mogelijkheid om daar kinderen op te gaan vangen. Er moet namelijk wel voldoende ruimte zijn, het heeft de sterke voorkeur dat ieder kind een eigen kamer heeft.

Bij de daghulp wordt gekeken waar de cliënten wonen, zodat hier bij de spreiding van de panden waar daghulp wordt aangeboden rekening mee kan worden gehouden. In het Wateringseveld is veel vraag, maar hier zit momenteel geen daghulp-locatie. In Den Haag zit momenteel wel een voorziening, maar de vraag loopt hier momenteel terug. Daarnaast zou ik het beter vinden als de drie jongste leeftijdsgroepen (0-4, 4-7 en 5-12) op de zelfde locaties worden aangeboden (zodat de groepen verticaal zijn opgebouwd). Momenteel zitten 0-4 en 4-7 bij elkaar en 5-12 zit meestal op aparte locaties.

9. Wat is uw visie op de huisvestingstoekomst van daghulp?

De spreiding is zeer belangrijk. Daarnaast moeten de panden geschikt zijn voor het opvangen van kinderen, er moet voldoende speel- en beweegruimte zijn.

10. Wat is uw visie op de huisvestingstoekomst van gezinshuizen?

De voorkeur gaat uit naar opvang in particuliere huizen, wanneer dit niet mogelijk is moet gekeken worden hoe dit te organiseren is. Dit kan bijvoorbeeld doordat Jeugdformaat het naastliggende pand gaat huren, maar dit gebeurt alleen als het echt niet anders kan.

11. Wat verwacht u nodig te hebben om deze visie te realiseren, op gebied van HV?

We gaan er in principe vanuit dat gezinsouders een huis hebben waarin kinderen kunnen worden opgevangen. Wanneer dit niet mogelijk is in het pand waarin de ouders wonen, dan moet de afdeling HV ondersteunend zijn door te kijken naar mogelijkheden om het opvangen

van kinderen mogelijk te maken. Dit kan bijvoorbeeld door het huren van het naastliggende panden.

12. Hoe denkt u over de mogelijkheid om meerdere zorgtypes naast elkaar te plaatsen?

Ik denk dat het creëren van meerdere zorgtypes van Jeugdformaat in elkaars nabije omgeving wel positief kan werken, omdat de panden elkaar kunnen ondersteunen. Verder ben ik nog niet goed op de hoogte van dit idee, moet ik hier eerst met collega's over spreken voor ik goed antwoord kan geven op deze vraag.

13. Welke voordelen heeft het voor Jeugdformaat als de panden flexibel zijn?

Dit is belangrijk voor Jeugdformaat. Maar bij gezinshuizen is het niet aan de orde omdat het niet te spreiden valt met gezinsouders met eigen woningen. Daarnaast hoeven de kinderen niet perse in hun eigen omgeving opgevangen te worden.

Bij de daghulp zou meer gebruik gemaakt kunnen worden van samenwerking met reguliere kinderopvanginstellingen. Zij hebben waarschijnlijk ook wel eens kinderen die minder goed functioneren in de groep. Hierbij kan een samenwerking en het delen van een pand wellicht heel goed en doeltreffend werken. Dit zijn afwegingen die binnenkort worden besproken met Rob Wittkampf (hoofd van afdeling HV&FB) en ACTA (een externe adviseur op gebied van vastgoed).

14. Wat vindt u belangrijk ten opzichte van de ligging van de panden, daghulp en gezinshuizen?

a. Is het belangrijk dat de panden gunstig liggen t.o.v. het openbaarvervoer?

Dit is zeker handig.

b. Is de panden van belang, hoe dient de uitstraling te zijn?

Een lichte, vriendelijke en kindgerichte uitstraling.

c. Wat is belangrijk aan de panden op gebied van functionaliteit?

Het is belangrijk dat er voldoende ruimte is. Er zijn normen ontwikkeld voor kinderopvanginstellingen, wij hoeven ons hier niet aan te houden. Maar het kan wel helpen bij het creëren van een goede omgeving voor de kinderen.

d. Heeft het meerwaarde als de panden historisch zijn?

Nee, dit is niet van belang

e. Is het belangrijk dat de panden goed bereikbaar zijn met de auto en centraal gelegen zijn?

Dit is ook belangrijk, bereikbaarheid is erg belangrijk. Daarom heeft het de voorkeur dat de daghulp in de wijken zit waar veel vraag is. Bij gezinshuizen is dit veel minder belangrijk, omdat deze kinderen over het algemeen niet dagelijks naar hun ouders gaan.

15. Bent u tevreden over de huidige kantoren?

De medewerkers en de leidinggevenden van de daghulp zijn werkzaam op de computerwerkplekken op de daghulp-locaties. De gezinshuisouders hebben ook een eigen werkplek aan huis, waar ze hun administratie kunnen bijhouden. Daarnaast zijn er drie leidinggevenden voor de gezinshuizen, zij zijn werkzaam op de flexwerkplekken op de Fleminglaan in Rijswijk. De leidinggevenden zijn hier niet tevreden over, er zijn op bepaalde tijdstippen (vooral dinsdag en donderdag) te weinig werkplekken beschikbaar en er zijn onvoldoende mogelijkheden om vertrouwelijke gesprekken te voeren in afgesloten ruimtes. Er wordt momenteel gekeken naar de mogelijkheid om (af en toe) ook op andere locaties te kunnen werken.

16. Hoe kan HV&FB zorgen voor optimale werkplekken?

Er moet worden gekeken naar de werkgebieden van de medewerkers en van welke werkplekken zij gebruik maken. Daarna moet gekeken worden hoe dit zo optimaal mogelijk geregeld kan worden.

17. Wat verwacht u van HV&FB in de periode 2011-2015?

Gezinshuizen: Wanneer een gezinsouder opzoek is naar een woning in een bepaalde wijk, wil ik dat de afdeling HV&FB helpt bij het contact met de woningcorporatie. Wanneer er twee huizen naast elkaar zijn die verbouwd worden tot één pand dan moet de afdeling hier ook bij betrokken zijn.

Daghulp: Dat de panden goed onderhouden zijn, dat alles op huisvestingsgebied goed georganiseerd is (bijvoorbeeld schoonmaak en onderhoud).

18. Op wat voor punten zou HV&FB extra ondersteuning kunnen geven?

Ik vind dat de afdeling goed bezig is, ze zijn erg proactief.

19. De strategie van Jeugdformaat was in de periode 2004-2009 dat de zorg naar de kinderen toe zou gaan, is deze strategie volgens u behaald?

Met de spreiding heeft Jeugdformaat een goede stap gezet. Maar je kunt deze strategie nooit helemaal afronden, want de vraag blijft nooit helemaal op dezelfde wijze verspreid over de regio en de omvang van de vraag zal ook niet altijd constant blijven.

20. Wordt u voldoende betrokken bij HV vraagstukken, is er voldoende overleg?

Ja, dit is zeker waar.

21. Wordt u voldoende betrokken bij het realiseren van nieuwe panden?

Ja, ik wordt hierbij betrokken. Toch komt het wel eens voor dat ik een pand krijg waar ik eigenlijk niet helemaal tevreden mee ben. Het probleem hierbij is dat er wel eens een pand beschikbaar komt dat Jeugdformaat wil inzetten maar dat eigenlijk niet ideaal is (maar dit is een incident).

22. Kunt u adviezen aan HV&FB te geven om de strategie "ongedeelde zorg" beter te ondersteunen?

Ik weet niet zo goed hoe dit vertaald kan worden naar huisvesting omdat het een strategie is voor de zorg.

23. Zorg is uiteraard het hoofddoel, heeft u het gevoel dat de huisvesting dit optimaal ondersteunt?

De afdeling ondersteunt dit momenteel op de juiste wijze. Wel heb ik soms wensen over de uitstraling van de panden (dit heeft niet direct met de zorg te maken), maar het zou prettig zijn als deze panden een meer frisse en nette uitstraling zouden hebben. Net zoals iedereen deze wensen heeft voor zijn of haar woning.

24. Heeft u misschien nog extra informatie die volgens u van belang is?

Niet direct. Voor mij zijn het creëren van de inhoudelijke visie voor de daghulp op dit moment van belang en daarnaast het werven van geschikte gezinsouders.

Productgroep pleegzorg - Barbara Berkelaar (manager)

1. Hoeveel pleeggezinnen zijn er?

Het zijn precies 889 gezinnen. De meerderheid van de pleeggezinnen zo'n 80% tot 90% woont in de regio. De andere gevallen wonen daar net iets buiten of soms nog verder weg.

2. Zijn er voldoende plaatsen om in te kunnen spelen op de vraag?

Jeugdformaat is zeer succesvol in het werven van pleeggezinnen, daarom is het aantal in de afgelopen 5 jaar opgelopen van 400 naar 889. Hierdoor heeft Jeugdformaat de wachtlijst kunnen verkorten. Wel is het zo dat de vraag naar pleegzorg stijgt waardoor het belangrijk is om pleeggezinnen te blijven werven. De stijging van de vraag komt deels door de voorkeur om kinderen in pleeggezinnen op te vangen. Het aantal kinderen dat momenteel wacht op een plaats in een pleeggezin is 40, 2 kinderen wachten thuis, 38 kinderen zitten tijdelijk in een andere residentiële voorziening (interne wachtlijst). Overigens probeert Jeugdformaat eerst een pleeggezin in het netwerk van de kinderen te vinden, bijvoorbeeld bij familie of kennissen.

3. Zijn er voldoende crisisplaatsen?

Het grootste tekort aan pleegzorg zit bij de crisisplaatsen voor hele jonge kinderen van 0 tot 4 en oudere jeugd (vanaf 15). Hier zouden meer pleegouders voor moeten komen.

4. Is de vraag naar pleegzorg constant, groeiend of krimpend? Moeten er pleegouders bij komen of juist niet?

De vraag naar pleegzorg blijft van buitenaf constant. Maar doordat Jeugdformaat de voorkeur heeft om residentiële hulp terug te brengen door meer kinderen in pleeggezinnen op te gaan vangen moeten er toch meer plaatsen komen. Er komt een verschuiving van de vraag.

5. Hoe wordt bepaald waar een pand moet staan en hoe schat men in dat de vraag zich ontwikkelt?

Het uitgangspunt van Jeugdformaat is dat men de hulp zoveel mogelijk in de omgeving van het kind wil aanbieden. Jeugdformaat zoekt dan ook actief in de omgeving van het kind, of daar wellicht iemand is die het kind kan opvangen. Daarnaast krijgt Jeugdformaat veel nieuwe pleegouders door positieve mond-op-mondreclame en door PR-activiteiten. Het grootste afzetgebied is momenteel Den Haag en meer specifiek Den Haag centrum, momenteel is dat ook de omgeving waar de meeste pleegouders wonen.

6. Wordt pleegzorg alleen maar in particuliere panden aangeboden?

Het komt een heel enkele keer voor dat pleegzorg wordt aangeboden in een pand van Jeugdformaat, dit gaat om specifieke gevallen die op één hand te tellen zijn. Daarnaast draagt Jeugdformaat in een aantal gevallen bij in de kosten van de pleegouders. In deze gevallen is het zo dat de afspraken al een tijd geleden zijn gemaakt en dat het niet mogelijk is om hier onderuit te komen.

7. Wat is uw visie op de huisvestingstoekomst van Pleegzorg?

Ik ben trots op pleegzorg zoals het nu is, in de eigen huizen van de pleegouders. Soms kan het wel handig zijn om pleeghuizen een ondersteuning te geven bij de huisvesting, maar de mogelijkheden hiertoe moeten nog onderzocht worden. Mijn visie is daarom meer gericht op de huisvestingstoekomst van Jeugdformaat. Extra ondersteuning kan bijvoorbeeld mogelijk worden gemaakt door woningen aan elkaar te koppelen, waardoor ook kinderen met complexere problemen kleinschalig geholpen kunnen worden.

Bij Spirit in Amsterdam hebben ze drie-huis-constructies. Hierbij zijn de panden door Spirit gekocht of gehuurd waarin de cliënten verblijven, het gezin dat voor de kinderen zorgt woont ook in dit pand maar is vrij om zich te bewegen. Het kan dus zijn dat er op een gegeven moment een nieuw gezin komt wonen dat de zorg voor de cliënten overneemt.

Een ander idee is om jongeren een kamer te laten huren en als hij/zij alles goed geregeld heeft de kamer toe te wijzen aan deze jongere. Of om ervoor te zorgen dat mensen in de omgeving van kinderen die het moeilijk hebben extra ondersteuning en toezicht houden, een soort van maatje in de buurt. Of studenten die een sociale opleiding volgen die meewerken bij de ondersteuning van kinderen en met behulp van vrijwilligers. Het budget voor dit idee is momenteel aangevraagd, nu moeten wij het plan verder gaan uitwerken

8. *Wat verwacht u nodig te hebben om deze visie te realiseren, op gebied van HV?*

De afdeling huisvesting moet de ideeën in de zorg volgen. Bijvoorbeeld het idee om combinaties te maken van logeerhuizen met een pleeggezin ernaast. Of de huurkamers van studenten. Als het management heeft besloten om deze projecten uit te voeren dan moet dit worden ondersteund met passende huisvesting.

Daarnaast moet gekeken worden naar de mogelijkheid om optimaal met panden om te gaan. De panden waarin daghulp wordt aangeboden zijn bijvoorbeeld maar tot 15 uur in gebruik, daarna worden ze niet meer gebruikt. De medewerkers van pleegzorg zouden deze locatie dan prima als kantoor- of ontmoetingsplaats kunnen gebruiken. Of er kunnen 's avonds ontmoetingen met pleegouders worden georganiseerd (in het Westland staat bijvoorbeeld zo'n pand, voor bijeenkomsten moeten de pleegouders nu helemaal naar Den Haag komen).

9. *Hoe denkt u over de mogelijkheid om meerdere zorgtypes naast elkaar te plaatsen?*

Dat is een fantastisch idee. Jeugdformaat moet zich veel meer dwingen om in te zoemen op creatieve manieren om de zorg optimaal aan te kunnen bieden. Daarnaast moet sterk worden ingespeeld op banden die er al zijn, of zorgen dat de juiste mensen met elkaar in contact komen zodat de zorg optimaal kan worden aangeboden.

10. *Wat vindt u belangrijk ten opzichte van de ligging van de panden:*

- *Is het belangrijk dat de panden gunstig liggen t.o.v. het openbaar vervoer?*

Dit is heel belangrijk, hier wordt veel gebruik van gemaakt.

- *Hoe dient de uitstraling te zijn?*

De panden moeten er zo gewoon mogelijk uitzien (ze moeten niet al te herkenbaar zijn).

- *Wat is belangrijk aan de panden op gebied van functionaliteit?*

Het moet een gewoon gezinshuis zijn. Verder zijn er geen bijzondere functionele eisen.

- *Heeft het meerwaarde als de panden historisch zijn?*

Totaal niet.

- *Is het belangrijk dat de panden goed bereikbaar zijn met de auto en centraal gelegen zijn?*

Dit is ook van belang.

11. *Zijn er voldoende kantoorwerkplekken?*

Het is erg afhankelijk van de dag en het tijdstip, er zijn veel parttime medewerkers die op dezelfde dagen en tijden werken. In principe zijn er dan ook voldoende werkplekken maar op sommige momenten lukt het toch niet om iedereen een werkplek te geven. Het is meer een organisatieprobleem.

12. *Hoe denkt u dat dit probleem kan worden opgelost?*

De kantoren zoals ze nu zijn voldoen niet echt meer. De kantoren moeten meer gaan functioneren als ontmoetingsruimtes. Om tot een goede oplossing te komen moet men eerst intern kijken naar het kader, daarna moeten de eisen en mogelijkheden van de gebruikers in kaart worden gebracht. Tenslotte moet met een extern bureau worden gekeken met welke creatieve ideeën dit kan worden opgelost. Hierbij moet de organisatiecultuur ook veranderen, er moet dan bijvoorbeeld ook een andere manier van aansturen komen.

13. *Hoe kijkt u aan tegen het hebben van kantoorpanden met partners?*

Dit is niet de enige manier, het kan in sommige gevallen een mogelijkheid zijn en ook goed werken. Maar het is niet een standaard oplossing die in alle gevallen werkt.

14. *Wat verwacht u van HV&FB in de periode 2011-2015?*

Ik verwacht dat zij een grote rol spelen bij de sociale innovatie, als deze visie tot uitwerking komt dan moet de afdeling huisvesting hier een grote rol in spelen.

15. *Voldoet HV&FB aan de verwachtingen die u heeft?*

Momenteel heb ik het gevoel dat het contact tussen de afdeling huisvesting, de managers en de Raad van Bestuur op gebied van strategisch huisvesten een beetje te kort schiet. Er zijn wel meerdere ideeën ontwikkeld vanuit de afdeling huisvesting en vanuit het management maar het komt niet tot uiting in de uitvoering.

16. *Op welke punten zou HV&FB eventueel extra ondersteuning kunnen geven?*

Op inhoudelijk op gebied van kennis en ervaring en procesmatig op gebied van door managers te ondersteunen.

17. De strategie van Jeugdformaat was in de periode 2004-2009 dat de zorg naar de kinderen toe zou gaan, is deze strategie volgens u behaald?

Deze strategie is goed afgerond, er is een enorme verbetering geboekt op gebied van spreiding. Daarnaast worden er nu veel meer kinderen opgevangen in gezinsverband (bij pleegouders en in gezinshuizen).

18. Wordt u voldoende betrokken bij HV vraagstukken, is er voldoende overleg?

Ja, er vindt voldoende overleg plaats. Zeker op gebied van de dagelijkse zaken die er spelen. Op gebied van strategische huisvesting kan, zoals eerder aangegeven, nog effectiever worden overlegd.

19. Past de huidige/ toekomstige strategie bij huidige vorm van huisvesting?

Momenteel is het niet passend. Bij de huisvesting voor cliënten is al een grote vooruitgang geboekt, men moet zich in de toekomst meer gaan richten op moderne mogelijkheden en ideeën. Op gebied van kantoren moet nog goed worden gekeken hoe de kantoren de werkprocessen zo optimaal mogelijk kunnen ondersteunen.

20. Hoe ondersteunt pleegzorg het principe van ongedeelde zorg?

Pleegzorg is erg gericht op het aanbieden van ongedeelde zorg. Dit komt door de kleinschalige manier van opvangen. Dit is ook de reden dat de verschuiving plaatsvindt in de richting van de pleegzorg.

21. Kunt u adviezen aan HV&FB te geven om ongedeelde zorg beter te ondersteunen?

Pleegzorg vindt plaats in particuliere panden, waardoor dit voor onze productgroep minder aan de orde is.

22. Heeft u misschien nog extra informatie die volgens u van belang is?

Nee.

Productgroep preventie - Meggi Schuiling (manager)

1. Hoeveel kinderen worden preventief in gaten gehouden?

Wij bieden hulp aan op scholen en in buurten. Op 100 scholen worden werkzaamheden uitgevoerd, daarnaast worden zo'n 500 gezinnen ondersteund. Het exacte aantal kinderen is niet in te schatten, het is ook afhankelijk van de vraag van de school.

2. Kunt u per zorgtype aangeven of de vraag constant, krimpend of groeiend is?

De vraag is groeiend, er komen meerdere medewerkers bij waardoor er indirect ook meer werkplekken nodig zijn op den duur. Maar omdat preventie binnenkort een eigen BV wordt, zijn wij niet verplicht om bij Jeugdformaat te huren.

3. Zijn er voldoende kantoorwerkplekken beschikbaar?

Er zijn voldoende werkplekken, op de Waldeck Pyrmontkade. Het probleem zit in het feit dat vrijwel iedereen op dezelfde dagen werkzaam is (dinsdag en donderdag). Op deze dagen is het wel heel erg druk. Omdat het op andere dagen rustig is, lijkt het mij niet verstandig is om meer werkplekken te maken, wellicht is het op te lossen door meer mogelijkheden tot flexwerken te bieden of door de parttimers niet allemaal dezelfde vrije dagen te geven.

4. Denkt u dat het werken met laptops een mogelijkheid is?

Ik zie meer in thuiswerken, de medewerkers moeten flexibel zijn zodat ze per moment kunnen beslissen waar ze het beste kunnen werken. De mogelijkheid om overal in te kunnen loggen is hierbij erg belangrijk, daardoor kunnen medewerkers hun tijd optimaal benutten.

5. Hoe kan HV&FB zorgen voor optimale werkplekken?

Ik geloof daar niet zo in, de kern ligt voor mij bij innovatieve werkplekken. Hiervoor is de samenwerking tussen I&A en HV&FB heel belangrijk. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers flexibel zijn in de keuze voor een werkplek.

6. Wordt u voldoende betrokken bij het realiseren van nieuwe werkplekken?

Ja, er wordt vanuit huisvesting altijd gekeken naar de mogelijkheden om in te spelen op mijn vragen op gebied van huisvesting.

7. Wat is uw visie op de huisvestingstoekomst van de kantoren?

Meer innovatieve ICT. Daarnaast is het belangrijk dat de kantoren goed zijn gespreid over de wijk (gelet op de vraag) en dat de kantoren dichtbij bureau Jeugdzorg en andere partners liggen, zodat de collega's snel worden gevonden. Daarnaast is het belangrijk dat de panden waarin de kinderen verblijven in normale woonwijken staan, zoveel mogelijk in de natuurlijke omgeving van de kinderen.

8. Wat verwacht u nodig te hebben om deze visie te realiseren, op gebied van HV?

Meer richten op het vestigen van panden dichtbij de partners en kijken naar innovatieve mogelijkheden om te werken.

9. Hoe wordt bepaald waar een pand moet staan en hoe schat men in hoe de vraag zich ontwikkelt?

Het is belangrijk dat de panden in de buurt van de partners zitten, daarnaast moeten de panden centraal liggen in het zorggebied en is het belangrijk dat er mogelijkheden zijn tot groei in de panden. Door de jaren heen is min of meer duidelijk geworden waar de vraag voornamelijk vandaan komt, hierbij wordt gewerkt met postcodegebieden. Door de jaren heen is gebleken dat de vraag redelijk constant uit bepaalde gebieden komt.

10. Hoe bepaalt u als, u een eigen BV start, of u panden van Jeugdformaat gaat huren?

Ik weet dat er momenteel een aantal panden van Jeugdformaat leegstaan, als deze voldoen aan de eerder genoemde criteria dan zou ik best panden van Jeugdformaat willen huren (uiteraard tegen een marktconforme prijs). Maar ik ben er niet afhankelijk van

11. Denkt u dat het belangrijk is dat de panden flexibel zijn?

Voor mij is het van belang dat panden de mogelijkheid bieden om flexibel te werken en dat een pand groeimogelijkheden biedt.

12. Wat vindt u belangrijk met betrekking tot de ligging van de panden:

a. Is het belangrijk dat de panden gunstig liggen t.o.v. het openbaar vervoer?

Dit is zeer belangrijk, veel medewerkers reizen met het openbaar vervoer. Daarnaast vindt ik het belangrijk dat de medewerkers ook worden gestimuleerd om gebruik te maken van het

OV. De meeste panden liggen momenteel goed ten opzichte van het OV, alleen de Fleminglaan ligt iets minder gunstig.

b. Hoe dient de uitstraling van de panden te zijn?

Een goede uitstraling is van belang, momenteel maak ik mij hier wel zorgen om. Vaak ligt het probleem, in mijn ogen, niet echt bij Jeugdformaat maar meer bij de verhuurders die hun plichten niet of onvoldoende nakomen. Zelfs niet na herhaaldelijke vragen van de medewerkers van Jeugdformaat.

c. Wat is belangrijk aan de panden op gebied van functionaliteit?

Functioneel en laagdrempelig voor klanten vind ik belangrijk. Op het gebied van functionaliteit vind ik het vervelend dat ik met klanten en cliënten door het kantoor moet lopen naar een vergaderruimte. Daarnaast is het belangrijk dat panden er uitnodigend uitzien.

d. Heeft het meerwaarde als de panden historisch zijn?

Het is uiteraard schitterend, maar het heeft totaal geen meerwaarde voor Jeugdformaat. Daarnaast brengen oude panden vaak hoge onderhoudskosten met zich mee.

e. Is het belangrijk dat de panden goed bereikbaar zijn met de auto en centraal gelegen is?

Parkeren is vaak een probleem omdat men vaak moet betalen om te kunnen parkeren. Bij sommige kantoorpanden is het echter wel beter geregeld, hier zijn parkeerplaatsen beschikbaar. Maar vanuit de cliënten en hun ouders is het openbaar vervoer belangrijker dan bereikbaarheid met de auto. Anders zou het mooi zijn om ouders van cliënten een (bewoners)-parkeerkaart aan te kunnen bieden waarmee ze gratis kunnen parkeren.

13. Welke ontwikkelingen verwacht u binnen de afdeling preventie in de periode 2011-2015?

Als wij een eigen BV zijn, dan is de vraag of wij gebruik blijven maken van de panden van Jeugdformaat. Momenteel voldoen de panden, maar op den duur hebben wij meer ruimte nodig (ook door het starten van een inlooppoli).

14. Wat verwacht u van HV&FB in de periode 2011-2015?

Dat zij mij kunnen adviseren, bij de beslissing welke panden onze BV het beste kunnen ondersteunen. Daarnaast wil ik graag ondersteuning in de uitvoering en hoop ik dat HV&FB mij kan helpen bij vragen als: "wat is een marktconforme prijs?"

15. Voldoet HV&FB aan de verwachtingen?

Men moet commerciëler worden. Verhuurders moeten meer op hun (onderhouds-)plichten worden gewezen. Het komt namelijk voor dat verhuurders na herhaaldelijk vragen gewoon geen onderhoud (zoals gebleken is aan plafonds) uitvoeren. Hier moet HV&FB beter achteraan zitten. Daarnaast verwacht ik als BV ondersteuning en advies op het gebied van strategisch beleid.

16. Op wat voor punten zou HV&FB extra ondersteuning kunnen geven?

Beter functioneren van de servicedesk, meldingen worden vaak niet opgepakt.

17. De strategie van Jeugdformaat was in de periode 2004-2009 dat de zorg naar de kinderen toe zou gaan, is deze strategie volgens u behaald?

Daar is zeker alles aan gedaan. De spreiding is op dit moment heel goed, daarnaast zijn we ook steeds meer actief in de randgemeenten van Den Haag.

18. Wordt u voldoende betrokken bij HV vraagstukken, is er voldoende overleg?

Ik ben minder betrokken bij de afdeling dan mijn collega's omdat mijn productgroep een zelfstandige BV wordt. Ik heb voornamelijk contact met het hoofd van de afdeling, met hem voer ik voldoende overleg.

19. Heeft de afdeling preventie een strategie, is deze passend?

Onze strategie is aansluitend op de strategie van Jeugdformaat. Wij ondersteunen de strategie van de ongedeelde zorg door te werken met één team, vanuit Jeugdformaat en de Jeugd GGZ (de Jutters), men werkt samen vanuit één bestuur. Onze eigen strategie is daarbij: "samen eerder, samen beter."

20. Hoe ondersteunt preventie de ongedeelde zorg?

Door samen te werken met partners binnen de Jeugdzorg.

21. Kunt u adviezen aan HV&FB geven om ongedeelde zorg beter te ondersteunen?

Soms een beetje flexibeler zijn om risico's voor kinderen weg te nemen. Het komt voor dat een eigenaar van een gezinshuis dit nalaat. In dit soort gevallen kan het noodzakelijk zijn, dat Jeugdformaat het risico wegneemt (in het belang van de veiligheid van de kinderen), ook al is dit eigenlijk niet direct hun verantwoordelijkheid.

22. Zorg is uiteraard het hoofddoel, heeft u het gevoel dat de huisvesting dit optimaal ondersteunt?

Vanuit preventie is dit minder aan de orde, maar gezien vanuit de gezinshuizen was de ondersteuning vanuit FB heel goed. Als gezinsouders op zoek waren naar een nieuw huurpand dan kon er altijd gebruik worden gemaakt van de contacten die HV&FB heeft met woningcorporaties.

23. Heeft u misschien nog extra informatie die volgens u van belang is?

De strategie van koop naar huur is erg goed. Dit zorgt er voor dat men flexibeler is om van panden te wisselen, zo kan goed worden ingespeeld op mogelijke veranderingen in de vraag. Daarnaast is het voordeel van huurpanden dat Jeugdformaat niet meer verantwoordelijk is voor het uitvoeren van groot onderhoud aan de panden.

Productgroep logeerhuis - Kees in 't Veld (manager)

1. Hoeveel plaatsen zijn er in de logeerhuizen?

Er zijn 18 logeerhuizen, in elk van die huizen zitten 9 kinderen

2. Zijn er wachtlijsten, hoelang is deze wachtlijst?

Er is een 9 weken wachtlijst, dit is door het ministerie als acceptabel gesteld. Daarbij zijn er marginale gevallen waarbij deze norm niet wordt gehaald

3. Is de vraag constant, krimpend of groeiend?

De vraag is constant, één van de strategieën van de logeerhuizen is dat de hulp zoveel mogelijk ambulant is (waarbij de kinderen niet uit huis wordt geplaatst). Het streven is om het aantal logeerhuizen te verminderen, in het belang van de kinderen. Dit is mogelijk gebleken, de vraag is al enigszins verminderd. In het afgelopen half jaar zijn twee crisislogeerhuizen gesloten. Dit zal in de periode 2011-2015 verder doorzetten, waardoor de vraag naar panden zal verminderen.

4. Wat is uw visie op de huisvestingstoekomst van logeerhuizen?

Huisvesting moet een andere vorm krijgen, de logeerhuizen zijn nu te groot. Op lange termijn wil men een kleinere vorm creëren zodat er in plaats van 9 kinderen maximaal 4 of 5 kinderen in een logeerhuis verblijven. Door in aansluitende panden verschillende zorgtypes aan te bieden is het mogelijk om met kleinere aantallen cliënten te werken maar toch te zorgen dat er voldoende medewerkers aanwezig zijn.

5. Wat verwacht u nodig te hebben om deze visie te realiseren, op gebied van HV?

Allereerst moet er een goede visie worden ontwikkeld welke een draagvlak creëert voor de kleinere logeerhuizen, vervolgens moet worden gekeken hoe huisvesting dit moet ondersteunen. Daarnaast zijn de plaatsen waar de huizen nu staan, in de woonwijken, goed. Dit moet niet veranderen.

6. Op welke termijn denkt u dat deze visie geïmplementeerd kan worden?

Daar zal een lange tijd over heen gaan, het gaat hier om een lange termijn visie die eerst goed moet worden uitgewerkt.

7. Hoe wordt bepaald waar een pand moet staan en hoe schat men in hoe de vraag zich ontwikkelt?

Er is een postcode-beleid, er is onderzoek gedaan om in kaart te brengen waar de kinderen vandaan komen. Aan de hand hiervan wordt besloten hoe de panden verspreid moeten worden over de regio.

8. Wordt zo'n onderzoek regelmatig herhaald?

Men is nu net klaar met het onderzoek, aan de hand daarvan zijn de panden verspreid. Er zal op den duur waarschijnlijk een evaluatie plaatsvinden. Maar momenteel ben ik erg tevreden over het resultaat.

9. Aan welke functionele eisen moeten de panden voldoen?

De panden die er momenteel zijn, zijn functioneel. De meeste zijn netjes, de andere worden op korte termijn opgeknapt. Het enige nadeel is dat de panden groot zijn. Het grote aantal kinderen zorgt vaak voor een negatief groepsklimaat.

10. Heeft u voorkeur voor koop- of huurpanden, is de flexibiliteit van huurpanden een voordeel?

Er is een absolute voorkeur voor huurpanden, omdat het flexibeler is, men kan makkelijker meeverhuizen met de spreiding van de vraag. Daarnaast is het makkelijker om een pand te verlaten als dit noodzakelijk is, bijvoorbeeld als gevolg van een conflict in de buurt. In het verleden is het al meerdere malen voorgekomen dat er gebruik is gemaakt van de mogelijkheid om snel een huurpand te kunne verlaten. Bij kooppanden is dit lastiger.

11. Wat vindt u belangrijk met betrekking tot de ligging van de panden:

a. Is het belangrijk dat de panden gunstig liggen t.o.v. het openbaar vervoer?

Ja, dat is belangrijk. Zeker omdat er een zo normaal mogelijke leefomgeving moet zijn voor de kinderen. De kinderen hebben daarvoor regelmatig het openbaar vervoer nodig om naar school, werk, sport of de familie te kunnen gaan.

b. Hoe dient de uitstraling van de panden te zijn?

Een positieve uitstraling van groot belang omdat de buurt kritisch is op de panden van Jeugdformaat, ze zijn vaak bang dat er criminelen of drugsverslaafden wonen. Door er voor te zorgen dat de panden niet bijzonder opvallen tussen de andere panden in woonwijk of omgeving, kan worden gezorgd dat een deel van de twijfel en onzekerheid in de buurt wordt weggenomen. De uitstraling van de panden kan zeker verbeterd worden. Vooral de voortuinen zien er vaak slecht onderhouden uit en er staan vaak fietsen tegen de gevel.

c. Wat is belangrijk aan de panden op gebied van functionaliteit?

Het is heel belangrijk dat een pand functioneel is.

d. Heeft het meerwaarde als de panden historisch zijn?

Dit is absoluut niet van belang. Het is eerder een voordeel als dit niet het geval is, omdat een pand dan niet extra opvalt.

e. Is het belangrijk dat de panden goed bereikbaar zijn met de auto en centraal gelegen zijn?

Bereikbaarheid met het openbaar vervoer is belangrijker, zeker als men uit gaat van kinderen die woonachtig zijn in de logeerhuizen.

12. Kunt u aangeven welke criterium het belangrijkste is:

Het belangrijkste, naast de genoemde punten, is de geworteldheid van een pand in de omgeving. Het is dan zeer belangrijk dat de buurt ook daadwerkelijk vindt dat een pand van Jeugdformaat er mag zijn. Het komt voor dat een buurt niet wil dat Jeugdformaat een pand vestigt in hun woonwijk, met moeite (en soms ook rechtszaken) wordt uiteindelijk vaak het vertrouwen van de buurt gewonnen. Waardoor het voor de kinderen mogelijk is om normaal in de buurt te kunnen participeren.

13. Is het daarbij van belang om van te voren uit te zoeken of een buurt positief is?

Dit is niet van belang, men moet er voorzorgen dat de buurt uiteindelijk wel positief wordt. Hiervoor heeft Jeugdformaat ook voldoende medewerkers.

14. Hoe ondersteund HV&FB de logeerhuizen?

Afdeling HV komt naar je toe als er iets gaande is, dat is erg goed. Daarnaast is er overleg met het hoofd van de afdeling over wat nodig is. De samenwerking is goed.

15. Wat verwacht u van HV&FB in 2011-2015?

Dat HV meedenkt met vragen die er vanuit het management zijn. Momenteel gaat dat al perfect.

16. Voldoet HV&FB aan de verwachtingen?

Ik ben heel tevreden over huisvesting, de panden zijn ook goed onderhouden. Er zijn geen scherpe kritiek punten.

17. Welke ontwikkelingen zijn gaande bij logeerhuizen met betrekking tot huisvesting?

Onderzoeken of er andere vormen van bewoning mogelijk zijn, daarbij wordt gedacht aan kleinere groepen. Om dit te ondersteunen denk ik dat het heel mooi zou zijn om logeerhuizen naast de woningen van medewerkers van Jeugdformaat te vestigen, zodat er toezicht is. Momenteel is dat totaal nog niet aan de orde. In de toekomst wil ik de mogelijkheden uitzoeken, in samenwerking met de afdeling HV.

18. Wat zijn de gevolgen voor huisvesting?

Dat er meerdere panden naast elkaar moeten komen. Momenteel is het in Zoetermeer zo dat er 2 logeerhuizen staan met aansluitend een aanleunwoning. Het zou heel mooi zijn als Jeugdformaat nog een aansluitend pand kan kopen of huren, waarin een gezinsouder kan wonen die toezicht kan houden op het hele blok. Het moet wederom beginnen met beleid vanuit het management, huisvesting moet dat eerst afwachten.

19. De strategie van Jeugdformaat was in de periode tot 2004-2009 dat de zorg naar de kinderen toe zou gaan, is deze strategie volgens u behaald?

Volmondig ja, soms kunnen dingen sneller maar dit is over het algemeen geen probleem.

20. Wordt u voldoende betrokken bij HV vraagstukken, is er voldoende overleg?

Ja, er vindt overleg plaats met het hoofd van de afdeling en dit verloopt goed.

21. Wordt u voldoende betrokken bij het realiseren van nieuwe panden?

Ja, ik wordt betrokken bij de keuze voor de panden en mag meepraten in de eisen die worden gesteld.

22. Hebben de logeerhuizen een strategie, sluit deze aan op de huidige vorm van huisvesten?

Er worden jaarplannen opgesteld, deze worden afgeleid van de beleidsplannen van de raad van bestuur. De jaarplannen sluiten aan op de huidige situatie, dit komt vooral door de grote stappen die er in de afgelopen 4 jaar zijn gezet.

23. Hoe ondersteunen de logeerhuizen de ongedeelde zorg?

Ik ben zelf projectleider voor het ongedeelde kind. Alle hulp wordt bij het kind thuis aangeboden (ongeacht of dit een logeerhuis of thuis bij de ouders is). Momenteel gebeurt dit incidenteel, in de toekomst wordt dit verder uitgebreid.

24. Kunt u adviezen aan HV&FB geven om ongedeelde zorg beter te ondersteunen?

Het is meer inhoudelijk, huisvesting kan ondersteunen door te blijven doen wat ze nu doen. Dat houdt in: vaste medewerkers aan locaties koppelen, snel reageren op klachten en incidenten.

25. Zorg is uiteraard het hoofddoel, heeft u het gevoel dat de huisvesting dit optimaal ondersteunt?

Ja, dat gebeurt zeker. Een kritisch punt is wel legionella, omdat dit te veel top-down vanuit het management is neergelegd bij de afdeling. Communicatie is hierin van groot belang, er dient door het management goed gecommuniceerd te worden waarom dit van belang is, wie er voor verantwoordelijk is en dergelijke.

26. Heeft u misschien nog extra informatie die volgens u van belang is?

Huisvesting moet door blijven gaan met het koppelen van vaste gezichten aan verhuizingen en panden. Het is een groot succes gebleken dat verhuizingen goed verlopen wanneer er een vaste persoon (in samenwerking met de leidinggevende) verantwoordelijk wordt gesteld.

Productgroep zestien+ - Guusta van der Zwaart (manager)

1. Kunt u mij allereerst het exacte verschil tussen KTC en KTC+ vertellen?

De term KTC is oud, wij willen van deze term af. Momenteel hebben wij binnen 16+ aanleunvoorzieningen, grootschalige voorzieningen en HAT-woningen. Op dit moment wordt alleen tegen logeerhuizen aangeleund, in de toekomst moet dit ook mogelijk worden voor gezinshuizen of pleeggezinnen.

2. Is er voldoende plaats om op de vraag in te kunnen spelen?

De afgelopen periode zijn wij druk bezig geweest met het sluiten van de oude KTC's. Er is zeker behoefte naar vervanging hiervoor, wat betekent dat er HAT-woningen en aanleunvoorzieningen bij moeten komen.

3. Is er een wachtlijst, hoelang is deze wachtlijst?

Er is niet goed zicht op de wachtlijst en het aantal wachtenden, wel is bekend dat er momenteel 10 jongeren wachten op aanleunvoorzieningen.

4. Is de vraag constant, krimpend of groeiend? Van hoeveel, naar hoeveel?

De vraag is groeiend, als het aanleunconcept succesvol blijkt te zijn dan wil ik dat hier meer voorzieningen voor komen. Het is lastig dat dit niet bij alle logeerhuizen mogelijk is, daarom moet gekeken worden of het wel mogelijk is bij gezinshuizen en pleeggezinnen.

5. Wat is uw visie op de huisvestingstoekomst van 16+?

Wij willen zoveel mogelijk kinderen opvangen in gezinssituaties, hierbij denk ik dan aan gezinshuizen en pleeggezinnen. Het is hierbij belangrijk dat de ouders in staat zijn om de jongeren (in dit geval oudere jeugd) goed te begeleiden.

De HAT-woningen zijn belangrijk om jongeren te begeleiden naar een zelfstandige toekomst, HAT-woningen zijn eenpersoonshuishoudens. Deze liggen allemaal in de buurt van het steunpunt van waaruit de jongeren door pedagogische medewerkers worden begeleid en waar ze met vragen of problemen naar toe kunnen.

6. Wat verwacht u nodig te hebben om deze visie te realiseren, op gebied van HV?

Huisvesting moet ondersteunen door mee te denken in concepten, bijvoorbeeld het idee om aanleunvarianten te creëren naast gezinshuizen en pleeghuizen. Daarnaast moeten zij adviseren en moet ik er met vragen terecht kunnen.

7. Hoe wordt bepaald waar een pand moet staan en hoe schat men in hoe de vraag zich ontwikkelt?

De vraag wordt bepaald aan de hand van het postcodebeleid, aan de hand hiervan worden de panden verspreid over de regio. Momenteel zijn de voorzieningen goed verspreid. Uitzondering zijn de Simonstraat en de Renbaanstraat, daarmee bedoel ik niet dat deze panden dicht bij elkaar staan maar dat dit specialistische voorzieningen zijn waarvan er onvoldoende zijn om het goed te kunnen spreiden over de regio. Het is wel mooi dat deze panden verspreid liggen over het werkgebied, namelijk de Simonstraat in Delft en Renbaanstraat in Den Haag.

8. Heeft u voorkeur voor huur of koop panden?

Mijn voorkeur gaat uit naar huur, omdat dit flexibeler is. Daarnaast kan bij de keuze voor huur gebruik worden gemaakt van de kennis en kunde van de woningcorporaties.

9. Hoe ziet de ideale huisvesting voor 16+ er volgens u uit, bijvoorbeeld op gebied van groeps grootte etc?

Dit is zeer divers. Er zijn momenteel twee voorzieningen waar 14 kinderen verblijven, op dit moment is die goed omdat hierdoor goed kan worden ingespeeld op de vraag. Het probleem hierbij is echter wel dat grote groepen ook meer risico's met zich meebrengen, omdat jongeren elkaar negatief kunnen beïnvloeden. Daarom gaat mijn voorkeur toch uit naar kleinschalige opvang, waarbij de jongeren tegen een andere locatie van Jeugdformaat aanleunen.

10. Hoe denkt u over de mogelijkheid om meerdere zorgtypes naast elkaar te plaatsen?

Dit is een mogelijkheid, wel is het belangrijk dat het aan de buitenkant niet zichtbaar is dat er meerdere panden van Jeugdformaat naast elkaar staan. Voor een goede integratie in de buurt is het het beste als de panden een gemiddelde en normale uitstraling hebben. Wanneer het er van buiten normaal uitziet kan dit idee echt meerwaarde geven aan de zorg.

Er moet echter wel goed onderzocht worden welke risico's dit met zich meebrengt, op gebied van negatieve beïnvloeding.

11. Wat vindt u belangrijk ten opzichte van de ligging van de panden:

a. Gunstige ligging t.o.v. het openbaarvervoer?

Dit is belangrijk.

b. De uitstraling van de panden.

De uitstraling moet onopvallend zijn, het moeten normale panden zijn.

c. Wat is belangrijk aan de panden op gebied van functionaliteit?

De panden moeten overzichtelijk, toegankelijk, licht en ruim zijn.

d. Heeft het meerwaarde als de panden historisch zijn?

Soms vinden jongeren het leuk om in een mooi en chique pand te wonen. Maar het heeft verder geen meerwaarde. Het nadeel aan oudere panden is ook dat ze kwetsbaarder zijn en er moet vaak meer onderhoud aan worden uitgevoerd.

e. Dat de panden centraal liggen en goed bereikbaar zijn met de auto?

Het heeft de voorkeur dat men gratis kan parkeren in de buurt van de panden. Maar bereikbaarheid met het OV is minstens net zo belangrijk, net als een goede fietsenstalling.

12. Zijn er voldoende kantoorwerkplekken beschikbaar?

Het is belangrijk dat de medewerkers op de locaties waar de kinderen wonen een werkplek hebben. Dit is het geval voor de pedagogisch medewerkers, voor de ambulante medewerkers moet het mogelijk worden dat zij ook op deze werkplekken kunnen werken. Om dit mogelijk te maken moet het mogelijk zijn dat de medewerkers overal kunnen inloggen, zodat ze ook flexibel zijn in het kiezen van hun werkplek.

13. Hoe kan HV&FB zorgen voor optimale werkplekken?

Het is goed om een centrale locatie te hebben waar veel vergaderruimtes zijn, deze kan dan functioneren als een ontmoetingsruimte. Daarnaast zou het goed zijn om satellietpanden te hebben, waar de medewerkers naar toe kunnen om hun werkzaamheden uit te voeren. Dit is afhankelijk van hoe de faciliteiten worden vormgegeven, hierbij moet worden gekeken hoe dit het slimste georganiseerd kan worden.

De voorkeur van de medewerkers gaat overigens uit naar de mogelijkheid om thuis te kunnen werken, alleen wordt dit vanuit de organisatie niet gedragen.

14. Hoe denkt u over de mogelijkheid om kantoorpanden te delen met partners in de zorg?

Ik denk dat dit een voordeel is, ik weet alleen niet of het in alle gevallen mogelijk is.

15. Hoe ondersteunt HV&FB de afdeling 16+?

Op allerlei niveaus, van strategische adviezen, tot het meehelpen met zoeken naar nieuwe panden en het oplossen van problemen (zoals lampen verwisselen).

16. Wat verwacht u van HV&FB in de periode 2011-2015?

Ik verwacht dat zij meehelpen bij het ontwikkelen van concepten op gebied van huisvesting en dat zij contact onderhouden met de woningcorporaties.

17. Voldoet HV&FB aan de verwachtingen?

Ik vind dat de afdeling goed werk verricht, het gaat ook allemaal steeds beter en professioneler. Wel zou ik het prettig vinden dat ze bij verhuizingen alles in één keer goed organiseren. Ik ben namelijk net van werkplek verhuisd, maar mijn bureau staat nog niet op de juiste plaats en er is nog niks aan de muren opgehangen. Ik had het fijn gevonden als dit in één keer geregeld was en als iemand van te voren had gevraagd hoe ik het allemaal wilde hebben.

18. De strategie van Jeugdformaat was in de periode 2004-2009 dat de zorg naar de kinderen toe zou gaan, is deze strategie volgens u behaald?

De panden zijn momenteel allemaal goed gespreid over de regio maar ik vind dat dit nog goed geëvalueerd moet worden, zodat duidelijk is of en in hoeverre we deze strategie hebben behaald. Daarnaast kan de zorg nog meer naar de kinderen toe komen, bijvoorbeeld psychologen die naar de kinderen toe komen (dit is nu nog niet het geval).

19. Wordt u voldoende betrokken bij HV vraagstukken, is er voldoende overleg?

Ja, ik wordt hierbij betrokken. Alleen vind ik dat beslissingen soms wel heel snel worden genomen.

De strategie van Jeugdformaat voor de komende periode is ongedeelde zorg voor het ongedeelde kind. Het is erop gericht dat een kind/gezin niet de juiste hulp bij elkaar moet sprokkelen maar dat ze de juiste hulp centraal vanuit Jeugdformaat krijgen aangeboden.

20. Hoe ondersteunt 16+ de ongedeelde zorg?

Er kan op dit gebied nog veel worden gedaan. Bijvoorbeeld het idee om de psychiater naar de kinderen toe te laten komen.

21. Zorg is uiteraard het hoofddoel, heeft u het gevoel dat de huisvesting dit optimaal ondersteunt?

Ik vind dat de afdeling huisvesting nu heel erg goed meewerkt en meedenkt. Er is een goede samenwerking tussen mij en de medewerkers van de afdeling HV&FB.

Ik zou wel meer ondersteuning willen hebben bij het toekennen van prioriteiten aan huisvestingsprojecten, zodat bekend is wat op korte termijn wordt gerealiseerd en wat op midden- en lange termijn.

financiën - Marjon van Velzen (hoofd financiën)

1. Heeft u een beeld van hoeveel de huisvestingskosten per m2 bedragen?

Het is heel erg verschillend, het verschilt bijvoorbeeld of een pand koop of huur is. Maar ook per zorgtype dat in een pand wordt aangeboden. Om dit te kunnen berekenen moet er een overzicht komen van alle m2, waarna deze kosten die zijn geboekt over een jaar per m2 kunnen worden berekend. Het bouwcollege heeft wel een keer indicatiebedragen opgesteld voor jeugdzorginstellingen, hier ligt Jeugdformaat onder.

2. Hoe verloopt de samenwerking met HV&FB?

Op gebied van huisvesting weet ik niet precies wat er speelt en of er iets gaat veranderen. Het budget ligt bij HV&FB, als er aanvragen binnenkomen voor uitgaven dan wordt dit gerelateerd aan dit budget. Daarnaast is het zo dat opdrachten en facturen die boven een bepaald budget uit gaan, eerst door de financiële afdeling wordt getoetst. Dit geldt ook wanneer men een pand wil kopen/verkoopen of huren.

3. Welke verandering ziet u op gebied van financiën, in de periode 2011-2015?

Het financieringssysteem is sinds kort veranderd. Tot 2009 was het zo dat Jeugdformaat een vast bedrag kreeg per cliënt waarmee de huisvestingskosten konden worden gedekt. Nu is het zo dat Jeugdformaat een bepaald bedrag krijgt, waarin geen los bedrag voor huisvesting is opgenomen. Het is daarom belangrijk dat de huisvestingskosten stabiel blijven en niet onnodig hoog zijn omdat dit anders ten koste gaat van de zorgkosten. Daarom is het handig om in de toekomst uit te zoeken hoe de kosten voor verschillende panden en zorgtypes zijn opgebouwd.

Breed gezien is de verwachting dat het budget als gevolg van de crisis misschien terug zal lopen. Dit is nu echter nog niet aan de orde.

4. Wat zijn de financiële gevolgen van koop panden?

Van oudsher heeft Jeugdformaat een groot aantal koop panden. Als gevolg van het strategisch huisvestingsplan van de periode 2004-2009 is de keuze gemaakt dat het hebben van vastgoed niet bijdraagt aan het hoofddoel van de organisatie, waardoor men koop panden is gaan afstoten en er nieuwe panden voor is gaan huren. Daarnaast zijn de panden, als gevolg van het huisvestingsplan, beter verspreid over de regio.

5. Wat waren de gevolgen van de waarborg hypotheek bij de verkoop van panden?

Omdat er op een deel van de panden een waarborg hypotheek zat (de hypotheek betaald is door de Nederlandse overheid), was het voor Jeugdformaat niet vanzelfsprekend dat de inkomsten uit de verkoop van een pand ook daadwerkelijk weer konden worden besteed door Jeugdformaat. De inkomsten gingen namelijk in eerste instantie terug naar de overheid. Daarna moest Jeugdformaat een aanvraag indienen voor herbesteding (bij de subsidiegever van de overheid, stadsgewest Haaglanden). Het is altijd weer afwachten of Jeugdformaat toestemming krijgt tot herbesteding.

6. Welke financiële gevolgen hebben huur panden?

Bij huur panden heeft Jeugdformaat geen groot-onderhoudskosten meer. Andere kosten zoals inventaris, binnen schilderwerk en dergelijke worden nog wel gemaakt. Daarnaast is het zo dat Jeugdformaat specifieke wensen heeft aan een pand, waardoor de huur panden altijd moeten worden aangepast voor Jeugdformaat, deze kosten worden gemaakt door de woningbouw-corporaties. Het nadeel hiervan is dat de huurcontracten langer worden omdat de kosten moeten worden terug betaald (hierdoor is een huurcontract van 10 jaar niet vreemd).

7. Hoe kijkt u aan tegen de mogelijkheid dat Jeugdformaat zelf de kosten voor de verbouw draagt, waardoor de huurperiode korter wordt?

Wij proberen momenteel om de opbrengst uit de waarborg hypotheek her te besteden aan dit soort verbouwingen zodat Jeugdformaat lagere huurkosten heeft en flexibeler is in het afstoten van huur panden. Het nadeel blijft, dat wanneer Jeugdformaat snel van locatie wisselt, dat er dan sprake is van een desinvestering. Er is dan namelijk veel geld gestoken in een verbouwing waar maar kort gebruik van is gemaakt. Toch is het zo dat Jeugdformaat haar waarborg hypotheek graag herbesteedt en dit is één van de projecten waaraan wij dat willen uitgeven.

8. Hoe denkt u over het vervangen van koop panden door huur panden?

Het voordeel van het hebben van koop panden is dat het geld waard is, waardoor er meer financiële zekerheid is. Daar tegenover staat het voordeel dat huur panden (na de huurperiode) flexibeler zijn, als het gaat om het afstoten van panden. Dit maakt het makkelijker om de vraag van de cliënten te volgen. Daarnaast is het zo dat Jeugdformaat niet over de expertise beschikt om het beheer van een vastgoedportefeuille in eigen beheer uit te voeren.

9. Als er meer wordt gehuurd dan worden de huurkosten uiteraard hoger, hoe wordt dit gefinancierd?

De totale huurprijs wordt meegenomen in de subsidieaanvraag, het is alleen nooit zeker of Jeugdformaat dit bedrag ook daadwerkelijk ontvangt.

10. Wat zijn de financiële gevolgen van het afstoten van koop panden?

Het is afhankelijk van de verbouwingskosten die zijn gemaakt voor een pand en of deze al zijn afgestoten.

11. Hoelang is de afschrijvingsperiode?

De periode van afschrijving is gebaseerd op de richtlijnen van het stadsgewest, voor inventaris is het 5 jaar. Voor verbouwingen en installaties is dit 20 jaar.

12. Hoe wordt rendement behaald?

Wij zijn niet echt bezig met het behalen van rendement uit onze huisvesting. Dit is namelijk niet van belang voor onze core-business (huisvesting moet vooral ondersteunend zijn). Uiteraard is het wel zo dat wij geen onnodige kosten willen maken.

13. Welke eisen zijn verbonden aan het herbesteden van de waarborg hypotheek?

Dit is afhankelijk van de subsidieverstrekker van de waarborg hypotheek (het stadsgewest), in het verleden mocht de waarborg hypotheek worden herbested aan onderhoud. Tegenwoordig is dit niet meer het geval, er moet tegenwoordig worden herbested aan extra dingen die nog niet gefinancierd zijn (nieuwe eisen).

14. Als een pand met een waarborg hypotheek in de verkoop gaat moet dit dan van te voren worden aangegeven aan het stadsgewest?

De Raad van bestuur moet toestemming vragen aan raad van toezicht, dit mag namelijk niet zelf worden besloten. Daarna wordt aan het stadsgewest gemeld dat dit gaat gebeuren. Als een pand eenmaal is verkocht dan gaat het geld allereerst terug naar de overheid, daarna moet de aanvraag voor herbesteding worden ingediend (het kan een jaar duren voor het geld uiteindelijk weer bij Jeugdformaat terecht komt).

15. Wordt u betrokken bij de keuze om een pand af te stoten?

Bij de verkoop van panden wordt een planning gemaakt om een pand te gaan verkopen. Dit wordt bij de raad van bestuur ingediend, vaak wordt dan aan mij gevraagd of ik er ook naar wil kijken. Maar ik ben niet betrokken bij de besluitvorming.

16. Wat is op financieel gebied de ideale manier van huisvesting?

Dit is in de basis niet van belang, het uitgangspunt moet de zorg zijn. Daarna moet gekeken worden hoe huisvesting dit zo optimaal mogelijk kan invullen, dit moet uiteraard binnen de financiële kaders passen, waarbij de kosten niet hoger moeten zijn dan nodig.

17. Hoe kijkt u aan tegen het verkleinen van de groepsgroottes van 9 naar ongeveer 5 cliënten?

Op financieel gebied betekent dit dat de kosten ongeveer 2 keer zo hoog worden per cliënt. Wanneer dit echter wordt gerealiseerd in andere zorgvormen, bijvoorbeeld gezinshuizen, dan is dat financieel gezien eerder mogelijk (omdat dit een andere opvangvorm is).

18. Heeft u het gevoel dat de flexibiliteit van huur panden echt een voordeel is waar gebruik van wordt gemaakt?

Voor een deel wordt hier gebruik van gemaakt, het biedt flexibiliteit die nodig is om goed in te kunnen spelen op de (verandering van de) vraag. Het is echter wel zo dat de huurcontracten voor de meeste huur panden in dezelfde periode zijn afgesloten, waardoor die panden op dit moment niet flexibel zijn (als gevolg van de lange contracten). Gezegd zou kunnen worden dat de panden allemaal rond dezelfde periode afgestoten kunnen worden.

19. Hoe verloopt de samenwerking met HV&FB?

Er is veel contact over facturen tussen de afdelingen. Overleg tussen mij en de afdeling vindt een beetje te weinig plaats, maar hier wordt momenteel aan gewerkt omdat er periodiek overleg wordt gepland.

20. Wat verwacht u van de afdeling HV&FB?

Aan de ene kant verwacht ik dat zij de geplande werkzaamheden uitvoeren en dat binnen hun budget doen, daarnaast verwacht ik dat zij mij helpen bij mijn huisvestingswensen.

Raad van Bestuur - Bas Timman (lid raad van bestuur)

1. Hoe is de huidige strategie, ongedeelde zorg voor het ongedeelde kind tot stand gekomen?

De raad van bestuur heeft allereerst een startdocument opgesteld, hierin werden alle ideeën en mogelijke plannen voor de toekomst opgeschreven. Aan de hand daarvan zijn ongeveer 50 gesprekken gevoerd. Met de ondernemingsraad, pleegouderraad, cliëntenraad, daarnaast ook met het management en leidinggevenden. Daarnaast zijn ook gesprekken gevoerd met externe stakeholders, zoals het stadsgewest (de financier), Jutters, Ipse en de Burgen, Welzijnsorganisaties. Aan deze groepen zijn 3 vragen gesteld:

- Herken je deze visie?
- Wat betekent deze visie?
- Wat zou je erin bij kunnen dragen?

Op basis daarvan is de visie bijgesteld en vervolgens is deze door de raad van bestuur goedgekeurd.

2. Hoe kan huisvesting deze strategie het beste ondersteunen?

Binnen de organisatie weten we wat we willen. We willen ons onder andere richten op human resource management, maar we weten nog niet hoe huisvesting dit moet gaan ondersteunen. In algemene zin is het wel zo dat de keuze gemaakt wordt om zoveel mogelijk te kiezen voor traditionele huisvesting, waarbij ambulante hulp (hulp aan huis) wordt gezien als het speerpunt van de organisatie. Mochten kinderen toch niet meer thuis kunnen wonen dan is pleegzorg de meest optimale keuze, als de problemen te complex zijn voor pleeggezinnen dan gaat de voorkeur uit naar gezinshuizen (de kinderen wonen thuis bij een professionele gezinsouder). Dit betekent dat het niet verstandig is om woningen aan te schaffen, omdat het niet wenselijk is dat jongeren hier jaren wonen.

3. Wat is uw visie op de toekomst van huisvesting binnen Jeugdformaat?

Dat de jongeren zoveel mogelijk in hun natuurlijke omgeving worden opgevangen. Daarom zou ik graag zien dat de kinderen zoveel mogelijk worden opgevangen in pleeggezinnen en gezinshuizen. Dit is namelijk een veel natuurlijkere omgeving dan de logeerhuizen. Daarnaast is het belangrijk dat de panden goed worden verspreid over de regio, zoals in de afgelopen periode volgens het migratieplan is uitgevoerd. In navolging van deze spreiding moet worden gekeken hoe de kantoorpanden zo optimaal mogelijk kunnen worden ingezet. Het kantoor zal waarschijnlijk meer de functie van een ontmoetingsplaats krijgen, omdat de medewerkers dan waarschijnlijk meer flexwerken. Dan moet worden gekeken hoe kantoorpanden het flexwerken het beste kunnen gaan ondersteunen, misschien is één centraal pand voldoende maar het kan ook zijn dat het beter is om meerdere panden te spreiden over de regio. Momenteel is hier nog geen beleid of een visie voor opgesteld. Wel komt er binnenkort een experiment aan de Zichtenbruglaan, waarbij wordt gekeken naar de mogelijkheid om met laptops te gaan werken. Het gaat dus zeker gevolgen hebben voor de afdeling huisvesting maar wat en hoe is nog niet bekend.

4. Hoe denkt u dat de afdeling huisvesting deze visie het beste kan ondersteunen?

Het is belangrijk dat er sprake is van goede communicatie tussen de afdeling huisvesting en het primaire proces (het management) zodat de afdeling huisvesting weet wat er speelt binnen de organisatie en dit optimaal kan ondersteunen. Er moet absoluut voorkomen worden dat de afdeling huisvesting het primaire proces gaat ondersteunen zonder dat er kennis is van wat er speelt in het primaire proces. Op dit moment vindt dit gesprek nog onvoldoende plaats, dit is een 'fout' van twee kanten.

5. U zegt dat het wenselijk is om meer zorg aan te bieden in de vorm van gezinshuizen en pleeghuizen, klopt het dat dit betekent dat Jeugdformaat minder panden nodig heeft?

Dat klopt, de cliënten zullen dan voornamelijk opgevangen worden in particuliere panden. Als dit haalbaar is dan zijn wij goed bezig en heeft Jeugdformaat inderdaad minder panden in eigen beheer nodig. Dit is aansluitend aan de visie dat uithuisplaatsing voorkomen moet worden en anders bij voorkeur plaats moet vinden in pleeggezinnen of gezinshuizen.

6. *Welke huisvestingsstrategie past volgens u het beste bij de wensen en eisen van de cliënten en de medewerkers als het wordt gezien vanuit de toekomstige ontwikkelingen?*

Kleinschaligheid vind ik de belangrijkste ontwikkeling die moet worden doorgevoerd. Hiermee worden niet kleinere groepsgroottes bedoeld maar dat de cliënten worden opgevangen in pleeggezinnen zodat de kinderen zoveel mogelijk in normale gezinnen zullen opgroeien. Daarnaast dienen de kinderen begeleid te worden met passende zorg en hulp. Daarnaast zullen er wel gesloten instellingen blijven voor cliënten met grote problemen, het zou wellicht beter zijn om deze instellingen kleiner te organiseren.

7. *Hoe denkt u over de mogelijkheid om meerdere zorgtypes naast elkaar te plaatsen?*

Dat is een heel interessant concept. Het komt al regelmatig voor dat Jeugdformaat over twee naast elkaar gelegen logeerhuizen beschikt en daarnaast zou prima een gezinshuis kunnen worden geplaatst zodat de gezinsouder, die 24 uur per dag aanwezig is, de leiding heeft over de drie panden en de pedagogisch medewerkers in de logeerhuizen kan ondersteunen.

8. *Een gevolg hiervan zou kunnen zijn dat het management dan ook anders moet worden opgedeeld, misschien meer per regio i.p.v. per zorgtype?*

Dat klopt, momenteel is het inderdaad zo er soms 2 of meer managers de verantwoording hebben over één pand. Dit zal nog vaker het geval zijn wanneer er voor wordt gekozen om panden in ketens te plaatsen. Organisatiestructuren zijn hierbij geen vaststaand gegeven, zij moeten mee bewegen met veranderingen binnen de organisatie.

9. *Heeft u het gevoel dat de vorige strategie, om zorg naar de cliënt toe te brengen, succesvol is verlopen?*

De doelstelling van de migratie om de panden te spreiden over de regio is goed verlopen. Het nadeel is wel dat de migratie alleen beperkt was tot de logeerhuizen.

10. *Binnen Jeugdformaat wordt steeds vaker voor huurpanden gekozen, waarom?*

Er is een overeenkomst gesloten met woningcorporaties (o.a. met Vestia) waarbij Jeugdformaat onder andere heeft aangegeven dat ze zich meer op de core-business wil richten. Woningcorporaties zijn bereid tot medewerking, omdat zij ook graag hun sociale gezicht willen laten zien. Een ander voordeel van huur is dat het op deze wijze makkelijker is om panden te verkrijgen op locaties waar Jeugdformaat deze wil hebben. Bij koop panden is het lastig omdat er of een geschikt woning op een geschikte plaats te koop moet staan of er moet zelf gebouwd worden (wat ook afleidt van de core-business). Omdat Jeugdformaat een voorrangspositie heeft bij woningcorporaties lukt het vaak om panden op geschikte locaties te verwerven.

11. *Hoe wordt de verandering van de vraag ingeschat en hoe moeten de panden vervolgens gespreid worden?*

Persoonlijk denk ik dat de vraag naar jeugdzorg allereerst zal stabiliseren. Daarnaast zal het aantal uithuisplaatsingen waarschijnlijk teruglopen, evenals de periode dat een uithuisplaatsing zal duren. Dit betekent dat er op termijn minder plaatsen nodig zijn voor de cliënten maar dat er wel meer pleegouders bij moeten komen, omdat de vraag naar deze vorm van Jeugdzorg zal toenemen.

12. *Heeft u het gevoel dat flexibiliteit van huurpanden een voordeel is waar Jeugdformaat veel gebruik van maakt?*

De flexibiliteit is gering omdat er veel in de panden geïnvesteerd moet worden, voordat deze geschikt zijn voor Jeugdformaat. Als gevolg van deze investeringskosten moet het huurcontract vaak voor lange periode worden afgesloten (10 jaar is hierbij niet vreemd). Toch blijven huurpanden de voorkeur hebben omdat ze nieuwer zijn en vaak beter zijn ingericht voor de zorg die Jeugdformaat wil aanbieden in de panden.

13. *Wat denkt u van de mogelijkheid dat Jeugdformaat zelf de kosten voor het inbouwpakket betaalt, waardoor de periode van het huurcontract waarschijnlijk ook korter kan worden?*

Dat is interessant om te onderzoeken, omdat het misschien een goede mogelijkheid is om de flexibiliteit te kunnen verhogen en wij eenvoudiger van pand kunnen wisselen.

14. *Wat zijn de gevolgen van het afstoten van koop panden?*

Het vermogen neemt toe. Het klopt dat het overheidsgeld is, maar vaak is het mogelijk om het geld her te besteden.

15. Wat zijn de gevolgen van het afstoten van huurpanden?

Jeugdformaat heeft geïnvesteerd in deze panden, dus is er sprake van een desinvestering. Deze kosten worden niet meer terugverdiend.

Secretaris Raad van Bestuur - Alfred Bouman (secretaris Raad van Bestuur)

1. *Hoe is huidige strategie, ongedeelde zorg voor het ongedeelde kind tot stand gekomen?*

Deze visie is pas net tot stand gekomen, dit is gebeurd nadat het meerjarenplan van 2003-2008 is afgerond. De visie is definitief geworden in september 2009, dit was nadat de conceptvisie is besproken met meerdere interne en externe belanghebbenden.

2. *Hoe kan huisvesting deze strategie het beste ondersteunen?*

Er moet dan allereerst gekeken worden welk effect de visie heeft op het hulpverleningsaanbod. De huidige hulpverlening is namelijk nog gebaseerd op het vorige meerjarenplan (2004-2008). Momenteel is er nog geen meerjarenplan opgesteld, dit moet eerst gebeuren. Daarna moet het strategisch huisvestingsplan hierop worden afgestemd. Het kan uiteraard nooit kwaad om hier onderzoek naar te doen, maar het is denk ik wel iets te vroeg om een strategisch huisvestingsplan op te kunnen stellen.

3. *Wat is uw visie op de toekomst van huisvesting binnen Jeugdformaat?*

Deze moet afgeleid worden van de inhoudelijke visie, dit is nog niet bekend.

4. *Welke huisvestingsstrategie past volgens u het beste bij de wensen en eisen van de cliënten en de medewerkers als het wordt gezien vanuit de toekomstige ontwikkelingen?*

Het belang van de cliënten moet voorop staan, een belangrijk uitgangspunt is hierbij kleinschaligheid en kleine groepsgroottes. Het is hierbij van belang dat panden in normale wijken staan en in normale panden gehuisvest zijn. Grote panden die buiten woonwijken staan zijn niet wenselijk voor Jeugdformaat, omdat de cliënten moeten opgroeien in een zo normaal mogelijke omgeving.

5. *Hoe kijkt u aan tegen de huidige groepsgrootte van 9 cliënten, zouden deze groepen ook kleiner moeten worden?*

Dit is zeker wenselijk, er moet nog wel worden gekeken wat de mogelijkheden zijn. In de logeerhuizen is het echter niet haalbaar omdat de kosten dan te hoog worden. Daarom is het wenselijk om steeds meer kinderen in pleeggezinnen en gezinshuizen te plaatsen. Deze beweging vindt momenteel al plaats. Het is alleen de vraag in hoeverre dit op korte termijn kan worden doorgezet (ook met het oog op het vinden van goede pleeggezinnen en gezinshuizen).

6. *Hoe denkt u over de mogelijkheid om meerdere zorgtypes naast elkaar te plaatsen?*

Hier wordt momenteel naar gekeken. Er moet worden uitgezocht of dit een mogelijkheid is om meer en betere zorg te kunnen bieden aan de cliënten. Dit is ook een mogelijkheid om kleinschalige hulp te kunnen realiseren (omdat de panden elkaar kunnen ondersteunen waar mogelijk).

7. *Een gevolg hiervan zou kunnen zijn dat het management dan ook anders moet worden opgedeeld, misschien meer per regio i.p.v. per zorgtype?*

Dit zou daar inderdaad een gevolg van kunnen zijn, het gaat hierbij om integrale verantwoordelijkheid. Het management moet worden aangepast aan de ontwikkelingen in de zorg.

8. *Heeft u het gevoel dat de vorige strategie, om zorg naar de cliënt toe te brengen, succesvol is verlopen?*

Dit is helemaal goed afgehandeld, de panden en hulpvormen zijn momenteel goed verspreid over de regio.

9. *Binnen Jeugdformaat wordt steeds vaker voor huurpanden gekozen, waarom?*

Dit is een bewuste keuze, omdat de expertise van Jeugdformaat niet bij vastgoed ligt maar bij het aanbieden van goede Jeugdzorg. Daarnaast is het voordeel van huren dat er gebruik gemaakt kan worden van expertise vanuit woningbouwcorporaties.

10. *Hoe wordt de verandering van de vraag ingeschat en hoe moeten de panden vervolgens gespreid worden?*

Toen het meerjarenplan 2003-2008 werd opgesteld kon niet worden ingeschat dat de vraag naar de zorg zo sterk zou toenemen. Daarom is het lastig om nu uitspraken te doen over de

verdere ontwikkeling in de toekomst. Wel schat ik dat de vraag niet verder zal toenemen, waarschijnlijk zal de vraag eerder iets afnemen. De reden hiervan is dat problemen in de toekomst waarschijnlijk eerder ontdekt zullen worden, waardoor deze met minder zware hulp verholpen kunnen worden. Hierdoor zal de vraag naar 24-uurshulp afnemen. Daarom is het wel belangrijk om te kijken naar de spreiding van ambulante hulp, omdat deze hulpvorm waarschijnlijk steeds belangrijker zal worden.

11. Wordt er rekening gehouden met risicospreiding bij de keuze voor de panden?

Jeugdformaat heeft ervaren dat het hebben van koop panden niet per definitie positief is omdat het geld waard is. Deze panden brengen namelijk vaak ook hoge (onderhouds)kosten met zich mee, daarnaast is het zo dat de koop panden niet altijd functioneel zijn terwijl hier bij de keuze voor een huurpand wel rekening mee wordt gehouden.

12. Heeft u het gevoel dat flexibiliteit van huurpanden een voordeel is waar Jeugdformaat veel gebruik van maakt?

Huurpanden bieden meer flexibiliteit wanneer dit nodig is, al is het wel zo dat er bij voorkeur niet te vaak verhuisd moet worden. Toch komt het voor dat er verhuisd moet worden, en dan is het hebben van huurpanden vaak een voordeel. Ook al zijn de huurtermijnen soms wel wat lang waardoor de flexibiliteit relatief is, de flexibiliteit van huurpanden is nog altijd hoger dan bij koop panden. Daarnaast wordt er ook op gelet wanneer er een contract voor een periode van 10 jaar wordt aangegaan en wanneer het korter is.

13. Wat denkt u van de mogelijkheid dat Jeugdformaat zelf de kosten voor het inbouwpakket betaald, waardoor de periode van het huurcontract waarschijnlijk ook korter kan worden?

Momenteel gebeurt dit al, in sommige gevallen, maar dat is afhankelijk van de toestemming van het stadsgewest (de financier) om waarborghypotheken te mogen herbesteden aan deze projecten.

14. Wat zijn de gevolgen van het afstoten van koop panden?

Een gevolg is dat opbrengsten uit de verkoop van panden met een waarborghypothek naar het stadsgewest gaan en dat het dan niet zeker is of Jeugdformaat deze opbrengsten mag herbesteden. Wanneer de panden niet zijn gefinancierd door een waarborghypothek dan gaan de opbrengsten naar Jeugdformaat, waardoor de financiële positie sterker wordt. Het nadeel is uiteraard wel dat deze opbrengsten maar één keer kunnen worden gegenereerd. Een ander gevolg is dat Jeugdformaat geen onderhoudskosten meer hoeft te betalen.

15. Wat zijn de gevolgen van het afstoten van huurpanden?

Hier zitten geen grote gevolgen aan. Alleen wanneer een huurpand is verbouwd en deze verbouwing nog niet is afgeschreven, dan moet dit namelijk op korte termijn alsnog gebeuren.

Bijlage 2

DESTEP-model

Demografisch
Ecologisch
Sociaal-maatschappelijk
Technologisch
Economisch
Politiek

Demografisch

Bevolkingsopbouw^{56 57}

De vraag naar Jeugdzorg is afhankelijk van een aantal demografische factoren, onder andere van de grootte en de opbouw van de Nederlandse bevolking en meer specifiek van de regio Haaglanden. Uit cijfers van het centraal bureau voor de statistiek (CBS) blijkt dat er een groei van de Nederlandse bevolking wordt voorspeld van ruim 16,5 miljoen inwoners in 2010 naar circa 17,5 miljoen inwoners in 2038. Naast de bevolkingsgroei zal de leeftijdsopbouw van de samenleving sterk veranderen. Het aantal ouderen zal tot 2040 sterk groeien. Het aantal jongeren tussen de 0 en 19 jaar zal in deze periode dalen, van 3,9 miljoen naar 3,8 miljoen. Uit cijfers van de gemeente Den Haag⁵⁸ waarin de leeftijdsopbouw van de bevolking wordt weergegeven, blijkt dat de bevolking in de periode tussen 2005 en 2008 met bijna 4.000 inwoners is toegenomen. Het aantal jongeren in de leeftijdscategorie die Jeugdformaat begeleidt (tussen de 0 en 19 jaar), is echter bijna constant te noemen gezien de lichte toename van 354 jeugdigen. Uit de onderstaande tabel, waarin de bevolkingsprognose binnen de gemeente Den Haag wordt weergegeven, blijkt dat het aantal jeugdigen in de periode tussen 2010 en 2015 sterk zal toenemen. De geschatte toename bedraagt ruim 4.000 jeugdigen tussen de nul en negentien jaar. Het aantal jeugdigen zal tussen 2015 en 2020 stabiel blijven.

Bevolkingsprognose	2010	2015	2020	2025
0 - 4 jaar <i>years / ans</i>	30.508	31.317	31.014	30.255
5 - 14 jaar	53.955	56.388	56.127	54.900
15 - 19 jaar	26.911	27.305	28.595	28.186
20 - 44 jaar	189.369	194.550	191.671	188.443
45 - 64 jaar	119.276	124.602	128.050	126.939
65 - 79 jaar	44.073	50.711	55.702	59.879
> 80 jaar	19.511	18.026	17.327	17.857
Totaal <i>Total / Total</i>	483.603	502.899	508.486	506.459

Bron: Bevolkingsprognose Den Haag 2006-2022 (DSO/Beleid/Onderzoek)

Jeugdzorg⁵⁹

Het aantal aanmeldingen bij Bureaus Jeugdzorg is in het eerste kwartaal van 2007 met 20% toegenomen. Uit onderstaand tabel blijkt dat de vraag naar maatschappelijke opvang ook binnen de gemeente Den Haag is toegenomen. Zowel het aantal kortdurende als de langdurende opvanggevallen is sterk tot zeer sterk is toegenomen. De belangrijkste oorzaak van de toename is dat er meer maatschappelijke belangstelling is voor jeugdzorg en dat de drempel daardoor lager is om gebruik te maken van Jeugdzorg. De cijfers, zoals getoond, zijn echter wel voor de algehele maatschappelijke opvang in de gemeente Den Haag.

Aantal opvangplaatsen maatschappelijke opvang naar type opvang*

	2004	2005	2006	2007
Kortdurende opvang <i>Short-term care / Accueil de courte durée</i>	98	65	110	137
Langdurige opvang <i>Long-term care / Accueil de longue durée</i>	303	396	503	875
Vrouwenopvang <i>Women's shelter / Accueil des femmes</i>	145	140	140	140

* excl. Inloopvoorzieningen en nazorg *excl. open-house consultations and follow-up / *hors services sans rendez-vous et post-soins

Bron: CTMO

⁵⁶ Centaal bureau voor de Statistiek. *Bevolkingstrends*. <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/FC734E0C-83F0-49A5-A79B-D47D2AED8501/0/2009k4b15pub.pdf> (10-03-2010).

⁵⁷ Gemeente Den Haag. *Kencijfers Den Haag 2008*. <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2008/RIS159732A.PDF> (10-03-2010)

⁵⁸ Omdat er geen cijfers zijn van regio Haaglanden is de stad Den Haag als uitgangspunt genomen.

⁵⁹ MO-groep. *Forse groei aantal aanmeldingen Bureaus Jeugdzorg*. <http://www.mogroep.nl/index.php?p=61216> (22-02-2010).

Ecologisch

*Natuur en ontwikkeling*⁶⁰

De invloed van de natuurlijke omgeving waarin een kind opgroeit heeft diverse gevolgen. Positief is dat het wonen in een natuurrijke buurt stimuleert bij beweging, sociale contacten, persoonlijke ontwikkeling en het herstellen van stress. Daarnaast stimuleert een natuurrijke omgeving kinderen bij hun gevoel van fysiek, sociaal en psychisch welbevinden. In Nederland is een onderzoek uitgevoerd naar de invloed van groen binnen de gezondheidszorg. Dit onderzoek was gericht op het herstelproces van ziekenhuispatiënten. Uit het onderzoek bleek dat patiënten die uitkeken op groen sneller herstelden, minder pijnstillers slikten en dat het personeel positiever was over de patiënten dan dat, dit het geval was bij patiënten die geen uitzicht hadden op groen.

Energielabel^{61 62}

Het energielabel is sinds 1 januari 2008 verplicht voor woningen die verkocht of opnieuw verhuurd worden. Mede door het energielabel is er steeds meer aandacht voor energiezuinig wonen. Door energiebesparende maatregelen uit te voeren in een woning, kan het energielabel worden verbeterd. Daarnaast is het een mogelijkheid om het milieu te verbeteren, en om kosten te besparen. Het is mogelijk dat de overheid door middel van subsidies bijdraagt aan energiebesparende maatregelen. Aangezien Jeugdformaat over meer dan honderd panden beschikt kunnen met maatregelen veel exploitatiekosten worden verlaagd. Voorbeelden van maatregelen zijn; isolatie van de woning, het plaatsen van energiezuinige ketel, besparen op verlichting en besparen op water.

Sociaal-maatschappelijk⁶³

Gezondheid jongeren

Uit onderzoek van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) blijkt dat de gezondheid van de Nederlandse jeugd, in de leeftijdscategorie 0 tot en met 18 jaar, over het algemeen heel goed is, zeker wanneer de gezondheid van Nederlandse jongeren wordt vergeleken met de gezondheid van volwassenen. Ook uit een vergelijking met jongeren in andere westerse landen blijkt dat de Nederlandse jeugd, over het algemeen, in goede gezondheid is. Tevens blijkt uit onderzoek dat jongeren voor hun gevoel de meeste kwaliteit van hun leven verliezen wanneer ze psychische problemen hebben. Dit is in mindere mate het geval wanneer een jongere een andere ziekte of stoornis heeft. Één op de acht jongeren tussen de 11 en 18 jaar heeft last van ernstige emotionele problemen, daarnaast heeft één op de negen jongeren last van ernstige gedragsproblemen. Deze cijfers zijn over de afgelopen 20 jaar vrijwel constant gebleven.

Levensstijl jongeren

Over de afgelopen tien jaar zijn een aantal trends in de levensstijl van jongeren opgemerkt. Negatieve ontwikkelingen zijn dat het aantal jongeren met overgewicht sterk is toegenomen. Daarnaast steeg het aantal jongeren dat schade opliep als gevolg van (overmatig) alcoholgebruik.

Positieve ontwikkelingen zijn dat het aantal jongeren dat rookt en/of cannabis gebruikt is afgenomen en dat het aantal tienerzwangerschappen is afgenomen. Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt met andere westerse landen dan blijkt dat Nederlandse jongeren op veel onderwerpen positief scoren ten opzichte van leeftijdsgenoten in andere westerse

⁶⁰ RMNO, Ruimtelijk, Natuur en milieu onderzoek. Onderzoek natuur en gezondheid, invloed van natuur op sociaal, psychisch en lichamelijk welbevinden.

http://www.rmno.nl/files_content/Natuur%20en%20gezondheid.pdf (10-03-2010).

⁶¹ Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. *Energielabel voor woningen*. <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=2706&sp=2&dn=9309> (10-03-2010).

⁶² Duurzaam thuis. *Subsidie energielabel*. <http://www.duurzaamthuis.nl/subsidies/subsidie-energielabel> (10-03-2010).

⁶³ Schrijvers, C.T.M. en Schoemaker, C.G.: *Spelen met gezondheid*. Rapport 270232001/2008

landen. Er is echter één uitzondering, de Nederlandse jongeren drinken meer en vaker alcohol.

Opleidingsniveau jongeren

Uit onderzoek van het RIVM blijkt dat alle ongezonde leefstijlfactoren en psychische problemen vaker voorkomen bij lager opgeleide jongeren dan bij jongeren die een hoger opleidingsniveau volgen. De verschillen zijn het grootste tussen jongeren van het VMBO en VWO. Jongeren met een VMBO niveau hebben in 23% van de gevallen gedragsproblemen tegenover 7% bij VWO leerlingen. Daarnaast hebben leerlingen van het VMBO vaker overgewicht (16%) dan leerlingen van het VWO (6%). Hieruit blijkt dat het belangrijk is om preventiewerkzaamheden voornamelijk te richten op VMBO leerlingen.

Allochtone jongeren en autochtone jongeren

De problemen van allochtone en autochtone verschillen op een aantal punten van elkaar. Het gebruik van alcohol is hoger onder autochtonen dan allochtonen. Daartegenover staat dat het aantal autochtonen met overgewicht lager is dan het aantal allochtonen met overgewicht. De oorzaken hiervan zijn dat allochtonen minder bewegen en een ander eetpatroon hebben. Naast overgewicht hebben autochtonen ook vaker gedragsproblemen dan autochtone jongeren. Op het gebied van andere leefstijlfactoren zijn geen (noemenswaardige) verschillen tussen allochtone en autochtone jongeren.

Technologisch⁶⁴

Elektronisch Kind Dossier

Jeugdformaat werkt sinds januari 2010 met het Elektronisch Kind Dossier (EKD). Het doel van het EKD is om de zorgverlening van de Jeugdgezondheidszorg (JGZ) te verbeteren door alle sociaal-medische gegevens uniform in kaart te brengen. Hierdoor moet het ook mogelijk worden om ontwikkelingen op populatieniveau te volgen. Een ander voordeel is dat het EKD de mogelijkheid biedt om kinderen na een verhuizing beter te volgen en passende zorg te bieden. Daarnaast is het mogelijk om kinderen uit één gezin aan elkaar te koppelen waardoor ontwikkelingen in gezinnen goed gevolgd kunnen worden.

Het is niet de bedoeling dat het EKD toegankelijk is voor hulpverleners die niets met de zorg voor de kinderen te maken hebben. In de wet is vastgelegd dat het EKD in ieder geval inzichtelijk is voor:

- ouders of verzorgers van kinderen jonger dan 12 jaar;
- ouders of verzorgers en de jongere zelf bij een leeftijd tussen de 12 en 16 jaar;
- enkel de jongere, bij een leeftijd boven de 16 jaar.

De school, de politie en het maatschappelijk werk hebben geen inzicht in het EKD. Wanneer er sprake is van een noodsituatie dan hebben de JGZ-medewerkers allemaal de plicht om in het belang van de jongere informatie te verstrekken aan andere betrokken hulpverleners.

Verwijsindex Risicojongeren

De verwijsindex risicojongeren (VIR) is ontwikkeld om er voor te zorgen dat hulpverleners rondom jongeren met een risicoprofiel elkaar goed weten te vinden. De VIR risicojongeren is een variant op het EKD, maar dan specifiek gericht op jongeren die zich in een risicovolle situatie bevinden. De VIR maakt het mogelijk om aan de andere hulpverleners van een kind mede te delen dat een jongere wordt geholpen, in het kader van privacy hoeft echter niet medegedeeld te worden om welke specifieke hulp het gaat.

⁶⁴ Ouders online. Het EKD is een medisch dossier. <http://www.ouders.nl/mopi2007-ekd-ajn.htm> (12-03-2010)

Economisch

Gevolgen economische crisis^{65 66 67}

Als gevolg van de economische crisis is het kabinet op zoek naar mogelijkheden om te kunnen bezuinigen op de overheidsuitgaven na het jaar 2011. Na onderzoek is duidelijk geworden dat de rijksoverheid onder andere zal bezuinigen op Jeugdzorg. De provincies zullen een deel van de kosten overnemen. Het nadeel is dat de drie grote steden Den Haag, Rotterdam en Amsterdam niet worden gefinancierd vanuit de provincie maar door de stadsregio (in het geval van Jeugdformaat stadsgewest Haaglanden). Hierdoor komen deze steden niet in aanmerking voor het provinciale geld en de stadsregio's hebben geen budget beschikbaar voor Jeugdzorg. Eind november 2009 zijn de budgetten voor Jeugdzorg in 2010 en 2011 vastgesteld in een overeengekomen tussen minister Rouvoet van Jeugd & gezin en de twaalf provincies en drie stadsregio's. In 2009 bedroeg het totale budget voor Jeugdzorg €1094 miljoen, in 2010 wordt het budget verhoogd tot €1135 miljoen, in 2011 zal het budget nog iets verder groeien naar €1156 miljoen. Tegenover de verhoging van het budget staat de afspraak dat er geen tijdelijke financiering meer wordt toegekend aan de Jeugdzorg waardoor het budget voor de Jeugdzorg alsnog krimpt. In 2010 heeft de provincie Zuid-Holland in totaal € 23 miljoen te besteden aan Jeugdzorg.

Financiering Jeugdzorg

In 2009 is de financiering van jeugdzorg voor de provincies en de grootstedelijke regio's veranderd. Het budget wordt sindsdien bepaald aan de hand van een prognose van de vraag. Daarnaast zal er een onafhankelijk Adviesorgaan Financiering Jeugdzorg worden opgericht. Dit adviesorgaan zal adviezen uitbrengen over de hoogte van het totale budget voor jeugdzorg, en hoe dit budget verdeeld dient te worden over de provincies en grootstedelijke regio's. Bij de verdeling van het budget zal rekening worden gehouden met de prognoses van de vraag naar jeugdzorg. Wanneer een provincie of grootstedelijke regio geld overhoudt dan mogen zij dit budget houden. Wanneer er echter sprake is van een tekort dan moet dit tekort met eigen budget worden aangevuld.

Ontwikkelingen woningmarkt^{68 69}

Omdat Jeugdformaat over een groot aantal panden beschikt is het belangrijk om ontwikkelingen in de woningmarkt te volgen. Volgens de voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM) lijkt het er momenteel op dat de woningmarkt langzaam zal verbeteren. In het vierde kwartaal van 2009 steeg het aantal verkopen met 4,8%, daarnaast vond er een lichte prijsstijging plaats van 0,4% ten opzichte van het voorgaande kwartaal. Voor het jaar 2010 verwacht de NVM een verdere stabilisering van de woningmarkt, het aantal transacties wordt 15% hoger ingeschat dan in het jaar 2009. De stijging is een goed teken maar feit blijft dat het aantal transacties nog altijd 30% lager ligt dan het tweede kwartaal van 2006. Ondanks alle positieve berichten is het niet realistisch om te denken dat het prijsniveau op korte termijn weer op het oude niveau zal komen. Van alle woningen in de gemeente Den Haag lag het percentage koopwoningen voor eenpersoonshuishoudens op 18%, 10% zijn huurwoningen voor eenpersoonshuishoudens. 23% van de woningen zijn

⁶⁵ In overheid. Kabinet onderzoekt bezuinigingen op alle terreinen.
<http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/1896269/kabinet-onderzoekt-bezuinigingen-op-alle-terreinen.html>
(11-03-2010)

⁶⁶ Binnenlands bestuur. Jeugdzorg grote steden grijpt naast extra geld.
<http://www.binnenlandsbestuur.nl/default.lynx?tag=tcm:25-1074029> (10-03-2010).

In overheid. Kabinet onderzoekt bezuinigingen op alle terreinen.
⁶⁷ Jeugdenco. Jeugdzorg in grote steden moet alsnog bezuinigen.
<http://www.jeugdenco.nl/content.jsp?objectid=17676> (10-03-2010).

⁶⁸ Gemeente Den Haag. Kencijfers Den Haag 2008. <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2008/RIS159732A.PDF>
(10-03-2010)

⁶⁹ Nederlandse Vereniging van Makelaars. Woningmarkt krabbelt langzaam op in vierde kwartaal.
<http://www.nvm.nl/nvm/index.jsp?navid=nvm092289&doelgroep=woningmarkt&itemid=nvm108422>
(24-03-2010).

koopwoningen voor huishoudens met meerdere gezinsleden, de het overige van 49% zijn koop woningen voor gezinnen voor meerdere gezinsleden.

Politiek

Ministerie Jeugd en Gezin^{70 71}

De Jeugdzorgbranche valt in Nederland onder de verantwoordelijkheid van het ministerie voor Jeugd en Gezin. André Rouvoet van de ChristenUnie is sinds 22 februari 2007 minister van Jeugd en Gezin. Sinds de val van het kabinet Balkenende (IV) in februari 2010 is het kabinet demissionair totdat, na de verkiezingen op 9 juni 2010, een nieuw kabinet is geformeerd. Dit betekent dat het mogelijk is dat er na de verkiezingen een nieuwe minister van Jeugd en Gezin zal komen, daarnaast is het mogelijk dat het ministerie wordt opgeheven en ondergebracht zal worden bij een ander ministerie. De gevolgen van de val van het kabinet op de Jeugdzorg zijn daardoor lastig te voorspellen. Minister Rouvoet wil de Jeugdzorg verbeteren door de wachtlijsten te verkorten en door het zorgstelsel te vernieuwen. Om een verkorting van de wachtlijsten te kunnen realiseren heeft Minister Rouvoet afspraken gemaakt met de provincies en grootstedelijke regio's. Het doel is om de wachtlijsten voor het einde van 2010 volledig weg te werken. In het laatste kwartaal van 2009 is gebleken dat de afspraken tussen de minister en de provincies nuttig zijn geweest. Het aantal jongeren dat langer dan negen weken wacht op jeugdzorg is in de periode tussen 1 oktober 2009 en 1 januari 2010 met 25% afgenomen (tot ongeveer 2775 wachtenden). De verwachting is dat een groot aantal provincies de afspraak om hun wachtlijst voor 2010 volledig weg te werken gaat nakomen. Naast het verkorten van de wachtlijst had Minister Rouvoet als plan om het jeugdzorgstelsel in 2010 ingrijpend te veranderen. Het hernieuwde stelsel moest voorkomen dat gezinnen die lichte hulp nodig hebben, terecht kunnen in de jeugdzorg. Minister Rouvoet denkt dat deze gezinnen vaak al genoeg hebben aan adviezen en ondersteuning uit hun sociale netwerk. Wanneer gezinnen met lichte problemen niet meer in de jeugdzorg terecht komen blijft de hulp beschikbaar voor gezinnen en jongeren die de hulp het hardste nodig hebben. De visie van de minister is dat hulpverleners meer moeten samenwerken om deze gezinnen te helpen; 'Één gezin, één plan dat moet niet alleen het credo zijn, maar dé werkwijze.'

*Gevolgen val kabinet*⁷²

Na de val van het kabinet is besloten dat de Tweede Kamer doorgaat met het onderzoek dat loopt naar de hervorming van de jeugdzorg. De Tweede Kamer geeft echter wel aan dat zij in principe niet van plan is om voorstellen op het gebied van jeugdzorg te behandelen, zolang het kabinet demissionair is. Dit betekent dat er tot het aantreden van een nieuw kabinet waarschijnlijk geen beslissingen genomen zullen worden die het huidige stelsel van jeugdzorg zullen veranderen.

⁷⁰ Parool. Rouvoet: Wachtlijst jeugdzorg fors korter.
<http://www.parool.nl/parool/nl/224/BINNENLAND/article/detail/266227/2009/11/02/Rouvoet-wachtlijst-jeugdzorg-fors-korter.dhtml> (12-03-2010).

⁷¹ Regering. Jeugdzorg zal ingrijpend veranderen.
http://www.regering.nl/Actueel/Pers_en_nieuwsberichten/2009/september/30/Rouvoet_jeugdzorg_zal_ingrijpen_d_veranderen (12-03-2010).

⁷² Reformatorisch dagblad. Kamer gaat door met eigen onderzoek Jeugdzorg.
<http://www.refdag.nl/artikel/1465816/Kamer+gaat+door+met+eigen+onderzoek+jeugdzorg.html> (12-03-2010).

Bijlage 3

Interviews organisatie vergelijking

De Rading – Utrecht

Cardea – Leiden

FlexusJeugdplein - Rotterdam

De Rading - Utrecht
Eveline Frenay - Hoofd FM
Lucy Kersten - afdelingsmanager

1) Hoeveel cliënten helpt u jaarlijks?

Jaarlijks helpt de Rading ongeveer 1.200 cliënten.

2) Hoe denken jullie dat de vraag zich gaat ontwikkelen?

De vraag is in de afgelopen jaren sterk toegenomen. Momenteel hebben wij het idee dat de vraag zich aan het stabiliseren is. Daarna zal de vraag waarschijnlijk min of meer stabiel blijven. De reden hiervan is dat mensen de weg naar jeugdzorg hebben gevonden als gevolg van meer bekendheid en minder schaamte. Dit is waarschijnlijk de reden geweest dat de vraag in het verleden sterk steeg en nu aan het stabiliseren is.

3) Hoeveel cliënten worden opgevangen in residentiële accommodaties?

Wij beschikken over 25 panden waarin residentiële hulp wordt aangeboden. Per pand worden 8 of 9 cliënten opgevangen. Het aantal jongeren dat in de residentiële panden verblijft is dus ongeveer 220. Hiervan verblijven ongeveer 30 jongeren op de Hertenkamp. De Hertenkamp bestaat uit 3 panden die liggen in de bosrijke omgeving van de Hollandsche Rading.

4) Hoe schat u in hoe de vraag naar de diverse hulpvormen zich ontwikkelt?

Wij schatten dat de vraag naar residentiële opvang zal afnemen. De vraag naar ambulante hulp zal waarschijnlijk wel groeien. De reden voor deze gedachten is dat er meer wordt in gezet op preventieve zorg. Waardoor het goed mogelijk is dat uithuisplaatsing voorkomen kan worden.

5) Hoe schat u in waar de panden moeten staan?

Wij hebben nog nooit een strategisch huisvestingsplan opgesteld. Wanneer wij een nieuw pand nodig hebben wordt gekeken op welke locatie deze het beste kan komen te staan. Daarna kijken of er in deze omgeving geschikte panden te koop of te huur staan. Als er een geschikt pand is dan gaan wij de verkopende of verhuurende partij benaderen.

6) Hoe ziet de vastgoedportefeuille eruit?

Wij beschikken in totaal over 25 panden, waarvan er drie in gebruik zijn in de Hertenkamp. Er staan drie meidenhuizen in de stad Utrecht, daarnaast zijn er meerdere panden waarin de losse kamers worden ingezet om jongeren op zich zelf te leren wonen. Deze kamertrainingscentra (KTC's) zijn op meerdere locaties in de stad Utrecht gevestigd.

7) Wat is uw visie op huisvesting binnen de Rading/ binnen de Jeugdzorg?

Wij willen in de toekomst kijken welke wijze van huisvesten het beste is voor onze cliënten. Momenteel bieden wij onder andere residentiële hulp in de Hertenkamp, alleen hebben wij geen idee welke positieve of negatieve gevolgen dit heeft voor de jongeren. Ook voor onze andere locaties is dit onbekend. Wanneer dit bekend is moet gekeken worden of en hoe de huisvesting hierop kan worden afgestemd.

8) Spreidt u de panden naar aanleiding van de vraag?

Momenteel is dit niet echt het geval. De panden waarin wij momenteel hulp aanbieden hebben wij al zeer lange tijd in onze vastgoedportefeuille. Het probleem is ook een beetje dat wij het idee hebben dat de Hertenkamp moeilijk verkoopbaar is, dus dat wij daarom ook genooddaakt zijn om op deze locatie te blijven.

9) Hoeveel cliënten worden per pand opgevangen?

Per pand worden 8 tot 9 cliënten opgevangen

10) Wordt er een bewuste keuze gemaakt van het aantal kindplaatsen in een pand?

De grote van de groepen is mede afhankelijk van de kostendekking. Wanneer de groepsaantallen worden verkleind dan zullen de kosten te hoog worden.

11) Hoe worden de diverse zorgtypes ondersteund op gebied van huisvesting?

Wanneer het primair proces iets nodig heeft op gebied van huisvesting dan ondersteunen wij hun door dit (te proberen) te realiseren.

12) Hoe komt de keuze voor een pand tot stand?

Het primair proces geeft aan wat voor huisvesting zij nodig hebben, bijvoorbeeld op gebied van grootte en ligging. Daarna gaat de afdeling huisvesting kijken of dit te realiseren is. De keuze voor huur of koop is afhankelijk van het aanbod.

13) Hoe wordt besloten waar een pand gevestigd moet worden?

Dit wordt besloten wanneer wij daadwerkelijk opzoek gaan naar een pand. Hier is geen (strategisch) plan voor opgesteld.

14) Is er een voorkeur voor huur- of kooppanden?

Dit is afhankelijk van het aanbod. Wanneer er een geschikt kooppand is dan kiezen wij voor een kooppand, wanneer er een geschikt huurpand is dan kiezen wij hiervoor.

15) Hoe komt de huisvestingsstrategie tot stand?

Momenteel beschikken wij niet over een strategie, wij willen deze in de toekomst wel gaan ontwikkelen. Hiervoor dienen wij allereerst in kaart te brengen welke behoeftes er binnen de organisatie zijn opgebied van huisvesting.

16) Is er samenwerking met woningcorporaties?

Wij hebben geen samenwerkingsverband met woningbouwcorporaties. Wel hebben we uiteraard een aantal huurcontracten lopen, dit zijn met name de kantoorpanden.

Cardea - Leiden

Rob Vermeer - projectadviseur/Manager bouwzaken

1) Hoeveel cliënten helpt u jaarlijks?

Wij helpen jaarlijks, in de regio Zuid-Holland-Noord, tussen de 2.000 en 2.500 cliënten.

2) Hoe denken jullie dat de vraag zich gaat ontwikkelen?

Wij denken dat de omvang van de vraag niet sterk zal veranderen, de vraag zal misschien zelfs iets afnemen.

3) Hoeveel cliënten worden opgevangen in residentiële accommodaties?

Wij hebben 80 panden waarin jongeren worden opgevangen. Per pand worden 4 jongeren opgevangen. Het totaal aantal jongeren dat hier verblijft is daarom ongeveer 320.

4) Hoe schat u in hoeveel panden waar moeten staan?

Wij hebben een aantal jaar geleden de spreiding van de panden aangepakt. Dit is gebeurd aan de hand van cliëntgegevens en demografische gegevens.

5) Hoe ziet de vastgoedportefeuille eruit?

Wij hebben twee soorten accommodaties waarin wij hulp aanbieden, dit zijn Cardea Huis en Cardea Campus. In de huizen vangen wij jongeren op die (tijdelijk) niet meer thuis kunnen wonen, dit zijn in totaal 80 panden. In de Cardea Campussen wordt daghulp aangeboden aan jongeren die geen daginvulling (school of werk) hebben. Deze campussen delen hun pand soms met andere instellingen.

6) Wat is uw visie op huisvesting binnen Cardea/ binnen de Jeugdzorg?

Wij willen zo eenvoudig mogelijk inspelen op de vraag naar jeugdzorg in onze regio. Dit doen wij met onze twee zorgvormen; Cardea Huis en Cardea Campus.

7) Hoeveel cliënten worden per pand opgevangen?

Per pand vangen wij 4 kinderen op, wel is het zo dat wij regelmatig meerdere panden naast elkaar hebben. Dus dan worden er 8 kinderen per locatie (in twee panden) opgevangen. Ook hebben wij wel eens panden bij elkaar in de buurt gerealiseerd, waardoor er 12 kinderen vlakbij elkaar gevestigd zijn.

8) Wordt er een bewuste keuze gemaakt voor de grote, het aantal kindplaatsen in een pand?

De keuze hoeveel kinderen er in een pand worden gehuisvest is afhankelijk van de grootte van het pand. In een normaal woonhuis komen wij daarom op 4 kinderen per pand uit.

9) Hoe worden de diverse zorgtypes ondersteund op gebied van huisvesting?

Het primair proces geeft aan waar men wat voor pand wil hebben, vervolgens wordt gekeken hoe dit op gebied van huisvesting gerealiseerd kan worden.

10) Hoe komt de keuze voor een pand tot stand?

Dit begint met de wensen vanuit het primair proces. Daarna wordt gekeken of het haalbaar is en of het binnen de concepten (Cardea huis en Cardea campus) past. Wanneer het mogelijk blijkt dan wordt dit gerealiseerd, wanneer het niet mogelijk is dan moet het primair proces worden teleurgesteld. Het komt echter ook wel eens voor dat er panden worden aangeboden aan Cardea, deze mogelijkheden worden dan voorgesteld aan het primair proces.

11) Hoe wordt besloten waar een pand gevestigd moet worden?

Afhankelijk van de spreiding van de vraag naar jeugdzorg.

12) Is er een voorkeur voor huur- of koop panden?

Er is geen extremen voorkeur voor huur of koop. De voorkeur gaat uit naar een mix van koop en huur. De beslissing voor een koop pand of huur pand wordt gemaakt op het moment dat wij een nieuw pand nodig hebben. Dit is met name afhankelijk van het aanbod.

13) Wat is de strategie van Cardea?

Met Cardea kom je verder.

14) Hoe komt de huisvestingsstrategie tot stand?

De huisvestingsstrategie is sinds 1991 dat Cardea zich richt op de twee concepten; Cardea Huis en Cardea Campus. Deze vormen zijn in de loop van de jaren wel met hun tijd meegegaan. Daarnaast is het zo dat de afdeling huisvesting alles in staat moet stellen om te voldoen aan de wensen van het primair proces. Wanneer het primair proces een pand

helemaal geschikt vind dat eigenlijk te duur is, dan gaat de afdeling huisvesting kijken of het misschien op een of andere manier toch mogelijk is om dit pand te kopen of te huren.

15) Is er samenwerking met woningcorporaties?

Wij hebben nauw contact met regio Holland Rijnland. Holland Rijnland⁷³ is een samenwerkingsverband tussen 15 gemeenten in het centrum van de randstad. Hier worden onder andere de bouwplannen binnen de gemeentes besproken en kenbaar gemaakt. Het voordeel voor Cardea is dat de samenwerking ervoor zorgt dat wij goed in de gaten kunnen houden welke bouwactiviteiten er (wellicht) worden uitgevoerd.

⁷³ Holland Rijnland. Home. <http://www.hollandrijnland.net/home> (15-04-2010)

Flexusjeugdplein - Rotterdam

Brian Rozenblad - Hoofd bedrijfsbureau

Rob - Projectleider huisvesting

1) Hoeveel cliënten helpt u jaarlijks?

Het exacte aantal zou ik niet weten. Binnen de pleegzorg helpen wij jaarlijks ongeveer 1.000 jongeren, in onze eigen residentiële voorzieningen hebben we ongeveer 200 plaatsen. Tenslotte helpt de afdeling ambulant een paar duizend jongeren op jaarbasis. Wij zijn overigens niet de enige jeugdzorginstelling in Rotterdam. Binnen Rotterdam is namelijk ook TriviumLindenhof werkzaam.

2) Hoe denken jullie dat de vraag zich gaat ontwikkelen?

Wij denken dat de vraag ongeveer gelijk zal blijven, wellicht zal de vraag iets stijgen.

3) Hoeveel cliënten worden opgevangen in residentiële accommodaties?

Wij vangen 9 of 10 jongeren per residentiële voorziening op.

4) Hoe schat u in dat de vraag zich ontwikkelt?

Wij denken dat de vraag zich zal bewegen in de richting van de pleegzorg. Vooral bij kinderen tot 8 jaar zal dit het geval zijn, met name omdat wij willen dat deze jonge kinderen worden opgevangen in een zo normaal mogelijke gezinssituatie.

5) Hoe schat u in hoeveel panden waar moeten staan?

Wij schatten dit momenteel eigenlijk nog niet in. In de toekomst willen we dit wel gaan doen. Het probleem is dat wij 2 jaar geleden zijn gefuseerd en dat wij daarom nog steeds niet goed weten welke panden wij allemaal hebben. Het komt nog steeds voor dat wij ontdekken dat een pand ook van ons is.

6) Hoe ziet de vastgoedportefeuille eruit?

Wij beschikken over 99 panden. Deze panden zijn voor ruim 90% eigendomspanden. Het kleine percentage dat wij huren zijn de kantoorpanden.

7) Is het een bewuste keuze om voornamelijk kooppanden te hebben?

Gedeeltelijk wel en gedeeltelijk niet. De kooppanden die wij momenteel in onze portefeuille hebben zijn daar vrijwel allemaal ingekomen na de fusie.

De keuze om deze panden aan te houden komt mede voort uit het feit dat er op een groot aantal panden een waarborg hypotheek rust. Wanneer wij deze panden in de verkoop zetten dan zal het vermogen naar de overheid terugvloeien, waardoor wij vermogen verliezen.

8) Wat is uw visie op huisvesting binnen Flexusjeugdplein/ binnen de Jeugdzorg?

Momenteel is onze visie nog in ontwikkeling. Wel weten we dat deze visie waarschijnlijk in zal houden dat wij ons meer willen gaan vestigen in de wijken waar de jongeren vandaan komen.

9) Spreidt u de panden naar aanleiding van de vraag?

Momenteel is dit niet het geval, het is wel wenselijk voor de toekomst.

10) Wordt er een bewuste keuze gemaakt voor de grote van en het aantal kindplaatsen dat in een pand aanwezig is?

De panden die wij momenteel hebben zijn grote panden, waarin 9 tot 10 kinderen kunnen worden opgevangen. Deze keuzes zijn vroeger, voor de fusie gemaakt. Maar de panden zijn nog steeds geschikt om jongeren in op te vangen.

11) Hoe komt de keuze voor een pand tot stand?

Momenteel maken wij voornamelijk de keuze om leegstaande panden aan te houden. Dit wil zeggen dat wij een aantal panden hebben leegstaan, maar dat we deze niet in de verkoop zetten. De reden hiervoor is dat wij in het verleden problemen hebben gehad met het vinden van een locatie waar wij een nieuw pand wilde openen. Toen wij een geschikt pand hadden gevonden bleek dat de buurt niet wilde dat wij daar jeugdzorg gingen aanbieden. Er is toen een lang slepende rechtszaak geweest, die wij overigens wel hebben gewonnen. Maar wij willen dit in de toekomst niet nog eens meemaken. Vandaar dat wij panden aanhouden, zodat wij hier altijd weer gebruik van kunnen maken (zonder te hoeven procederen).

12) Is er een voorkeur voor huur- of kooppanden?

Momenteel is er een voorkeur voor koop, omdat wij onze panden niet willen verkopen in verband met de waarborghypotheek en omdat wij niet willen procederen als we een nieuw pand nodig hebben.

13) Wat is de strategie van de organisatie?

Één kind, één plan.

14) Hoe komt de huisvestingsstrategie tot stand?

Momenteel hebben wij nog geen huisvestingsstrategie, deze moet dit jaar worden ontwikkeld.

15) Is er samenwerking met woningcorporaties?

Wij huren wel locaties, met name de kamers waarin jongeren zelfstandig leren wonen. Maar wij werken niet nauw samen met woningcorporaties. Vestia heeft dit wel aan ons aangeboden, maar dit is stukgelopen op onze voorkeur voor kooppanden.

Bijlage 4

SWOT-analyse

Kansen

Samenwerking met andere organisaties

Jeugdformaat kan in de toekomst meer inzetten op samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld tussen daghulp en kinderopvanginstellingen. Hierdoor kunnen het pand en de kennis worden gedeeld.

Werven van pleeggezinnen en gezinshuizen

Wanneer Jeugdformaat inzet op het werven van pleeggezinnen en gezinshuizen dan is het makkelijker om in te spelen op de verandering van de vraag. Dit komt omdat Jeugdformaat dan minder afhankelijk van eigen huisvesting.

Bedreigingen

Economische crisis

Als gevolg van de economische crisis zijn woningen in waarde gezakt. Wanneer Jeugdformaat koopwoningen wil verkopen zal dit gevolgen hebben voor de opbrengst.

Bezuinigingen overheid

De overheid zal als gevolg van een grote staatsschuld gaan bezuinigen na het jaar 2011. De kans is zeer groot dat het budget voor de jeugdzorg omlaag zal gaan. Een andere bedreiging is de onzekerheid. Het is elk jaar afwachten welk bedrag aan subsidie men gaat ontvangen.

Vraag is moeilijk in te schatten

Binnen de jeugdzorg valt van te voren nooit in te schatten hoeveel jongeren per jaar in aanmerking komen voor jeugdzorg. Daarnaast is het ook onzeker welke hulpvorm zij nodig hebben en hoe de vraag gespreid zal zijn over de regio.

Hoge onderhoudskosten (koop panden)

Om diverse redenen liggen de onderhoudskosten van de eigendomspanden van Jeugdformaat hoger dan gemiddeld. Jeugdformaat dient op jaarbasis veel geld in deze panden te investeren.

Sterktes

Samenwerking met woningcorporaties

De samenwerking tussen Jeugdformaat en woningcorporaties zorgt ervoor dat Jeugdformaat gebruik kan maken van de specialistische kennis van deze organisaties.

Spreiding over het zorggebied

De spreiding waarop Jeugdformaat in de periode 2005-2010 heeft ingezet heeft ervoor gezorgd dat een deel van de panden momenteel over de regio verspreid liggen.

Zwakten

Specifieke huisvesting

De huisvesting die Jeugdformaat nodig heeft is specifiek te noemen. Het gevolg hiervan is dat het lastiger is om geschikte woningen te vinden en dat Jeugdformaat vaak verbouwingen moet (laten) uitvoeren om de panden geschikt te maken. Een gevolg daarvan is dat de panden lastig te verkopen zijn.

Geen extra vermogen (bij keuze voor huur)

Wanneer Jeugdformaat al haar eigendomspanden verkoopt, dan betekent dit dat het extra vermogen van Jeugdformaat zal afnemen. Waardoor Jeugdformaat hier geen extra inkomsten meer uit kan genereren.

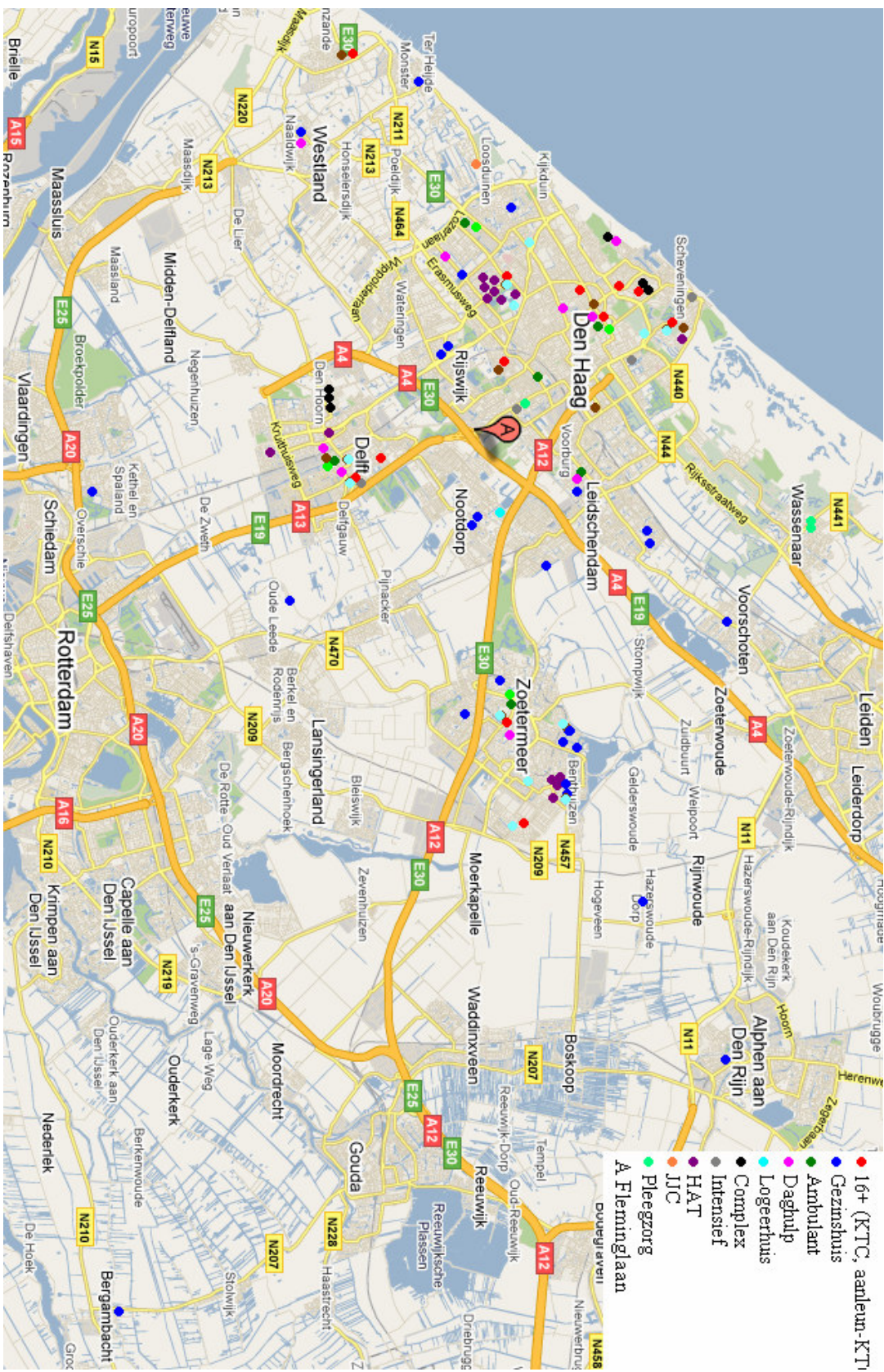
Lange lopende huurcontracten

De lange huurcontracten die Jeugdformaat regelmatig afsluit hebben tot gevolg dat Jeugdformaat deze panden voor een periode van (meestal) 10 jaar niet flexibel kan afstoten.

Bijlage 5

Spreiding

Spreiding over het zorggebied



Bijlage 6

Impressiefoto's huisvesting
Jeugdformaat

Albertus de Oudelaan - Voorburg



Buitenhofdreef - Delft



Van alkemadelaan - Den Haag



Handelrode - Zoetermeer



Simonstraat - Delft



Frankenslag - Den Haag



Bankastraat - Den Haag



Cornelis Trompstraat - Delft



Galileïstraat - Den Haag



van Swietenstraat - Den Haag



Bijlage 7

Huurcontracten

Overzicht (inzichtelijke) huurcontracten

Logeerhuis

Adres	Startdatum	Einddatum	Opzegtermijn	Huurprijs per maand
Amalia van Solms 115, Den Haag	Medio 07-2006	Medio 07-2016	1 maand	€ 2.600,-
Annaplaats 10-12, Zoetermeer	01-02-2007	01-02-2017	12 maanden	€ 2.477,-
Bananengarde 45-47, Zoetermeer	15-06-2007	15-06-2017	12 maanden	€ 1.356,-
De Colignystraat 77-79, Delft	22-03-2007	22-03-2017	12 maanden	€ 2.001,24
Hasebroekstraat 48-50-52, Den Haag	01-12-2008	01-12-2018	12 maanden	€ 3.362,17
Hertenrade 1+11, Den Haag	09-08-2007	09-08-2017	12 maanden	€ 1205,12
Renbaanstraat 61-63-65, Den Haag	11-12-2006	14-12-2011	12 maanden	€ 3.750,-
Shetland 46-48-50, Zoetermeer	01-12-2007	01-12-2017	36 maanden	€ 1.574,-
Soesterbergstraat 119-121, Den Haag	Medio 03-2006	Medio 03-2016	12 maanden	€ 3.226,60
Wijhestraat 28, Den Haag	01-11-2006	31-10-2010	12 maanden	€ 2.000,-
			Totaal	€ 25.417,84

HAT-eenheden

Adres	Startdatum	Einddatum	Opzegtermijn ⁷⁴	Huurprijs per maand
Hengelolaan 163, Den Haag	25-05-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 324,15
Holtenstraat 118, Den Haag	27-07-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 319,36
Holtenstraat 134, Den Haag	7-05-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 323,84
Holtenstraat 154, Den Haag	7-05-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 319,29
Houtduifstraat 33, Delft	09-10-2008	Onbepaald	12 maanden	€ 287,04
Kraaienveld 6, Zoetermeer	13-06-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 230,81
Kraaienveld 16, Zoetermeer	24-07-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 250,05
Kraaienveld 159, Zoetermeer	30-06-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 230,80
Nigeriaal 155, Delft	15-10-2008	Onbepaald	12 maanden	€ 271,56
Reinier de Graafweg 408, Delft	29-10-2008	Onbepaald	12 maanden	€ 252,53
Reinier de Graafweg 448, Delft	07-10-2008	Onbepaald	12 maanden	€ 246,12
Reinier de Graafweg 212, Delft	03-06-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 246,89
Stevinstraat 31, Den Haag	18-11-2008	Onbepaald	12 maanden	€ 275,58
Weidedreef 315, Zoetermeer	10-07-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 224,05
Wijhestraat 17, Den Haag	08-04-2009	Onbepaald	12 maanden	€ 319,29
			Totaal	€ 4.121,36

Aanleun voorzieningen

Adres	Startdatum	Einddatum	Opzegtermijn	Huurprijs per maand
Hertenrade 5, Den Haag	09-08-2007	09-08-2017	12 maanden	€ 534,01
Hertenrade 15, Den Haag	09-08-2007	09-08-2017	12 maanden	€ 490,54
John Fordstrook 1, Zoetermeer	01-01-2006	01-01-2007	12 maanden	€ 864,-
Simonstraat 22, Delft	01-11-2002	Onbepaald	12 maanden	€ 366,48
			Totaal	€ 2.255,03

KTC (oude vorm)

Adres	Startdatum	Einddatum	Opzegtermijn	Huurprijs per maand
Oostsingel 67, Delft	10-06-1996	10-06-1998	12 maanden	fl --

⁷⁴ Kamer van koophandel Opzegging huur

http://www.kvk.nl/wetten_en_regels/contracten/middenstandsbedrijfsruimten/opzegging_van_de_huur/ (03-06-2010).

Gezinshuis (uitzonderingen waarbij Jeugdformaat een pand huurt)

Adres	Startdatum	Einddatum	Opzegtermijn	Huurprijs per maand
Gr. Juliana van Stolbergln 573, Leidschendam	01-07-2002	Onbepaald	12 maanden	€ 550,-
Turfschipkade 28, Zoetermeer	17-07-2006	Onbepaald	12 maanden	€ 817,86
Vuurdoornlaan 5, Nootdorp	01-11-2005	Onbepaald	12 maanden	€ 541,77
Onyx 28-30, Zoetermeer	06-05-1992	Onbepaald	12 maanden	fl --
			Totaal	€ 1.882,63

Daghulp

Adres	Startdatum	Einddatum	Opzegtermijn	Huurprijs per maand
De Gheijnstraat, Den Haag	01-01-1998	31-12-2002	12 maanden	fl 27.783,-
Buitenhofdreef 8, Delft	10-06-1991	Onbepaald	12 maanden	fl --
Goudsmidsgaarde 1, Den Haag	01-01-1998	31-12-2002	12 maanden	fl --

Bijlage 8

Onderhoudskosten

**Geschatte onderhoudskosten
(Concept)⁷⁵**

Overzicht concept resultaten

	omvang	basis	minimaal
Albertus de Oudelaan 1, Voorburg	1.210	54	32
Bankastraat 110, Den Haag	385	47	35
Buitenhofdreef 8, Delft	450	64	54
Cornelis Trompstraat 77, Delft	270	69	46
Duivelandsestraat 2, Den Haag	1.750	39	30
Frankenslag 149, Den Haag	375	49	38
Frankenslag 174, Den Haag	350	53	40
Julianalaan 153, Delft	230	58	40
Koningin Emmakade 159, Den Haag	275	64	48
Nieuwe Parklaan 95, Den Haag	635	51	39
Populier 19, Naaldwijk	350	64	41
Rotterdamseweg 123, Delft	900	43	29
Simonstraat 115 t/m 117, Delft	1.441	31	23
Van Swietenstraat 183, Den Haag	295	65	49
Prins Mauritskade 99, Den Haag	493	53	40
Van Alkemadeaan 44, Den Haag	305	48	37
Stevinstraat 181, Den Haag	325	62	48
Haagweg 70, Den Haag	230	79	48
Nassau Ouwekerkstraat 1, Den Haag	270	67	54
	10.539	ca 50	ca 40

bbn
adviseurs

Prijzen zijn per m2 bruto vloeroppervlak (BVO)

⁷⁵ Meerjaren onderhoudsplan Jeugdformaat, Powerpoint presentatie, bespreking raad van bestuur.

Bijlage 9

Clientgegevens

Cliëntgegevens april 2010

Leertijdsopbouw per aanmeldingsgebied.

Woonplaats/Wijk	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Eindtotaal
Alphen aan den Rijn																						6
Den Haag Centrum	5	7	11	12	19	22	26	14	15	15	10	15	13	18	26	21	26	19	15	6		315
Den Haag Escamp	5	8	21	15	21	21	15	16	20	20	16	10	21	10	17	16	15	23	17	1		308
Den Haag Haagse Hout	1		3	1	4	2	3	5	3		1	4	3	1	6	6	5	7	3	1		59
Hazerswoude/Rijnzijdijk																						1
Kwartstreuil																						6
Den Haag Laak	2		4	4	5	5	6	9	12	7	12	5	6	10	12	8	8	10	10			135
Leiden	1			1		1		1	3	1		3	1	1		2	2	1				18
Leiderdorp																						1
Leidschendam	1		2	3	5	3	2	3	3	3	6	2	1	1	5	5	4	5	2	1		54
Den Haag Leidschenveen/Veenburg	1		1	7	7	2	3	4	3	3	4		3	5	3	6	2	3	6			63
Leimuiden								1		1												2
Den Haag Loosdunnen	3	1	2	3		4	1	1	2	7	4	7	5	4	5	7	8	9	6			79
Nieuwveen																						1
Oegstgeest				1																		1
Oudekerk aan de Rijn																						1
Rijswijk	1	1		1	5	3	5	5	7	5	3	5	5	5	3	7	4	3	1	1		70
Den Haag Scheveningen			1	3	6	4	5	1	3	5	1	1	4	5	6	4	5	2	5	1		62
Den Haag Segbroek	3		3	4		3	3	3	3	6	5	9	2	7	3	8	4	4	5			75
Ter Aar					1	1																2
Voorburg	2		3	6	5	3	4	2	4	3	1	1	2	3	3	5	1					48
Vooreschoten							1															1
Wassenaar			2			1	3		3		1	2	1	3	1	1		2	1			21
Wateringen	2	2			1	1	2	2	1	3	1	2				2	3	1	4			27
Belgie																						3
Deilt	3	7	3	16	12	11	12	10	13	11	11	9	16	11	7	16	17	12	12	2		211
Nooddorp	1		1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1			25
Den Hooim			2	2	1							1	1		1			1				9
Schipbuiden						1												2	1			4
Pijnacker	1				4	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	4	1	2			32
Deilgraauw			1														3					8
Berkel en Rodenrijs	1		1	1		1				1								1				4
Bergschenhoek																						2
Bleiswijk																						1
Naaldwijk			1		1	2	1		1	2	1		2	2	1	1	2	3	2	2		21
Honselersdijk						3		2	2	2		2	2	1	1	3		4	1			21
Maasdijk	1	3	2		2		2	2			1	1	1		1		1	1	1			17
De Lier			1		4	3	1			2	1	1	1	1	1	2			2			18
Monster					1	1				1	1	1	1	1	1	6		3	2			17
Poeldijk										1	1	2		2	1	2	1	1	1			10
s Gravenzande			1	1	1	1	2		1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1			14
Zoetermeer	5	7	6	15	14	17	15	25	32	30	22	22	19	18	21	21	16	21	3			329
Benthuizen																						4
Overig	9	16	15	17	15	17	22	27	20	23	16	27	25	24	27	16	27	30	23	6	0	402
Eindtotaal	39	49	82	107	129	140	142	132	145	157	133	135	141	138	152	170	175	171	146	25	1	2509

Bijlage 10

Organigram Jeugdformaat

Organigram Jeugdformaat



Organigram

