

Voorwoord

Net als het vorige jaar wordt 2007 voor Spirit gekenmerkt door groei. Vooral de opening van de Koppeling, een voorziening voor gesloten jeugdzorg, en de toevoeging van Halt Amsterdam-Amstelland aan Spirit hebben geleid tot een aanzienlijke groei. Daarnaast was er ook binnen het regionale aanbod sprake van uitbreidingen. Er zijn in 2007 circa vijfduizend cliënten gestart binnen Spirit met bijna achtduizend programma's.

De groei is niet alleen een kwantitatieve uitbreiding van capaciteit en personeel, maar ook een uitbreiding van type zorgprogramma's. Wij zijn blij met de mogelijkheid dat we gesloten jeugdzorg kunnen bieden aan jongeren met zeer ernstige problemen, zodat zij niet noodgedwongen in een justitiële jeugdinrichting hoeven te verblijven. De toevoeging van Halt aan Spirit is een welkome aanvulling op het aanbod van programma's op het gebied van Jeugd en Veiligheid.

Ondanks de groei van de capaciteit, blijven de wachtlijsten oplopen. Het aantal cliënten op de wachtlijst is eind 2007 ruim gestegen ten opzichte van eind 2006, toen de wachtlijsten waren aangepakt met inspanningen en extra middelen vanuit het Aanvalsplan Wachtlijsten. De toename van de wachtlijsten en -tijden hangt samen met het grote aantal aanmeldingen voor zorg van Spirit. Hier is sprake van een stijging die zich al een aantal jaren achter elkaar voordoet. Het aantal aanmeldingen is in 2007 met elf procent gestegen ten opzichte van 2006.

Wij spannen ons in om voldoende en gekwalificeerd personeel te werven en behouden voor alle bestaande en nieuwe afdelingen. Met de nieuwe wervings- en selectieprocedure hopen we de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd te kunnen bieden. Ook investeren we veel in de ontwikkeling en kwaliteit van medewerkers. We hebben een leerbeleid ontwikkeld, en er zijn leergangen voor hulpverleners, managers en psychologen gestart.

Naast de kwaliteit van medewerkers draagt ook de kwaliteit van de methodieken die we in onze hulpverlening gebruiken bij aan het welslagen van de hulp. We besteden veel aandacht aan het bevorderen van het gebruik van effectieve werkwijzen en methoden. We zijn verheugd te kunnen melden dat een aantal methodieken officieel erkend is als veelbelovend of effectief; dit geldt voor de programma's Beter Met Thuis, 16+ en Nieuwe Perspectieven bij Terugkeer. Ook op organisatieniveau is gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit. Dit heeft ertoe geleid dat we eind 2007 het HKZ-certificaat hebben behaald.

Voor onze justitiële jeugdinrichting het J.O.C. was er sprake van zwaarder weer. Onderzoek door verschillende inspecties in de justitiële jeugdinrichtingen in Nederland, toonde aan dat er binnen het J.O.C. nog veel te verbeteren was op het gebied van veiligheid van jeugdigen en personeel. We zijn hard aan de slag gegaan met het realiseren van verbeteringen op veel fronten, zoals de nieuwbouw, de nieuwe organisatiestructuur, het verbeterde dagprogramma voor de jongens in het J.O.C. en de aandacht voor methodisch werken en professionalisering. Hiermee zijn de risico's op onveiligheid teruggedrongen. We investeren in 2008 verder in het J.O.C., met als doel de veiligheid te bestendigen en het perspectief van de jongens op een volwaardige terugkeer in de maatschappij te vergroten.

Raad van Bestuur,
Mark Bent en Mariëtte Verhoef

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	5
2. KERNGEGEVENS SPIRIT	7
2.1. Kernactiviteiten	7
2.2. Cliënten en productie	7
2.3. Personeel	9
2.4. Financiën.....	10
3. BESTURING, BEDRIJFSVOERING EN BELANGHEBBENDEN	13
3.1. Structuur van Spirit.....	13
3.2. Besturingsmodel	13
3.2.1. Raad van Bestuur.....	13
3.2.2. Raad van Toezicht	14
3.3. Bedrijfsvoering	15
3.4. Belanghebbenden	15
3.4.1. Inspraak van cliënten	15
3.4.2. Medezeggenschap van medewerkers	16
3.4.3. Overige belanghebbenden	17
4. INHOUDELIJK BELEID.....	19
4.1. Cliëntenparticipatie en doelrealisatie	19
4.2. Klachten	19
4.3. Effectiviteit van programma's.....	20
4.4. Convenant jonge kinderen	21
4.5. Ketensamenwerking.....	21
5. PERSONEELS- EN AVR-BELEID	23
5.1. Personeelsbeleid.....	23
5.2. Arbo, verzuim en reïntegratie.....	25
5.2.1. AVR-beleid	25
5.2.2. Arbojaarverslag	27
6. OVERIGE BELEID	31
6.1. Groei en wachtlijsten.....	31
6.2. Verbeterplan J.O.C.	32
6.3. Kwaliteitsbeleid	32
6.4. Rechtmatigheid	33
6.5. Financieel beleid	33
6.6. Milieu- en voedingsbeleid.....	34
BIJLAGEN:	
I. Overzicht programma's naar subsidiënt	37
II. Gegevens personeel Spirit	39
III. Overzicht subsidiënt, programma's, subsidiebedragen en formatie.....	41
IV. Organogram	43

1. Inleiding

Met dit maatschappelijk verslag van Spirit leggen we verantwoording af over de activiteiten van Spirit in 2007. Er worden aan Spirit diverse verantwoordingsverplichtingen gesteld vanuit verschillende wetgeving (Wet op de Jeugdzorg, Beginselenwet Justitiële Jeugdinrichtingen, Wet op de Maatschappelijke Opvang, Wet Toelating Zorginstellingen) en financiers (zoals de Stadsregio Amsterdam, het Ministerie van Justitie, het Ministerie van Jeugd en Gezin, de gemeente Amsterdam en de AWBZ). Dit maatschappelijk verslag betreft een Spirit-brede verantwoording van de activiteiten van Spirit, en kan derhalve beschouwd worden als het overkoepelende jaarverslag van Spirit.

Naast het maatschappelijk verslag, stellen we aparte jaarverslagen op voor verschillende subsidiënten, die betrekking hebben op onderdelen van Spirit, zoals het jaarverslag voor de Stadsregio Amsterdam, het jaarverslag van het J.O.C. voor het Ministerie van Justitie en het jaarverslag Jeugd & Veiligheid voor de gemeente Amsterdam.

Naast dit maatschappelijk verslag en de aparte jaarverslagen voor subsidiënten, maakt Spirit een populaire versie van het jaarverslag, waarmee we een breder publiek willen bereiken.

Dit jaarverslag is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 presenteren we een aantal kerngegevens over activiteiten, cliënten, productie, personeel en financiën van Spirit.

Hoofdstuk 3 is gewijd aan de wijze waarop Spirit wordt bestuurd en de wijze waarop het beleid van Spirit vorm krijgt. Ook de inbreng van belanghebbenden, zoals cliënten, personeel en samenwerkingspartners, komt hierbij aan de orde.

In hoofdstuk 4 besteden we aandacht aan het inhoudelijk beleid. Hierbij komen thema's zoals cliëntenparticipatie, effectiviteit van de hulpverlening en ketensamenwerking aan bod.

Hoofdstuk 5 handelt over het personeelsbeleid en het beleid omtrent arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie. Ook het arbojaarverslag maakt onderdeel uit van dit hoofdstuk.

Tot slot beschrijven we in hoofdstuk 6 het overige beleid. Dit betreft onder meer de wachtlijsten, het verbeterplan voor onze justitiële jeugdinrichting het J.O.C., het kwaliteitsbeleid, het financiële beleid en het milieubeleid.

In de bijlagen treft u de volgende informatie aan:

- bijlage 1: overzicht programma's van Spirit naar subsidiënt;
- bijlage 2: nadere personeelsgegevens;
- bijlage 3: een overzicht met programma's, subsidiebedragen en formatie per subsidiënt;
- bijlage 4: het organogram van Spirit.

2. Kerngegevens Spirit

In dit hoofdstuk geven we een aantal kerngegevens van Spirit. Na een overzicht van de kernactiviteiten (paragraaf 2.1) geven we weer hoeveel cliënten we in 2007 hebben geholpen en welke productie (aantal zorgprogramma's) is gerealiseerd (2.2). Paragraaf 2.3 is gewijd aan cijfers over het personeel van Spirit. Paragraaf 2.4 ten slotte bevat cijfers over de financiën van Spirit.

2.1 Kernactiviteiten

Spirit is een organisatie voor jeugdhulpverlening en biedt verschillende soorten hulp op basis van verschillende wetgeving:

- Geïndiceerde hulp (exclusief gesloten jeugdzorg) in het kader van de Wet op Jeugdzorg. Dit betreft programma's voor jeugdzorg waarvoor een indicatie nodig is van Bureau Jeugdzorg. De hulp wordt geboden vanuit negen regio's die de Stadsregio Amsterdam bestrijken. De subsidie verkrijgen we van de Stadsregio Amsterdam vanuit de doeluitkering jeugdzorg.
- Gesloten jeugdzorg in het kader van de Wet op de Jeugdzorg. De hulp wordt geboden vanuit de Koppeling, een samenwerkingsverband tussen Spirit en de Bascule. De Koppeling werkt voor jeugdigen van 12 tot 18 jaar uit de provincie Noord-Holland. De subsidie voor de Koppeling verkregen we in 2007 van de Stadsregio Amsterdam, en vanaf januari 2008 van het Programmaministerie voor Jeugd en Gezin.
- Opvang in de justitiële jeugdinrichting het J.O.C. in het kader van de Beginselenwet Justitiële jeugdinrichtingen. Het J.O.C. biedt opvang aan jongens vanaf 12 jaar, en wordt gefinancierd door het Ministerie van Justitie.
- Programma's op het gebied van Jeugd en Veiligheid, gesubsidieerd door verschillende gemeenten. Deze programma's worden door de verschillende regio's van Spirit uitgevoerd.
- Programma's voor dak- en thuisloze jongeren, gesubsidieerd door de gemeente Amsterdam¹. Deze programma's worden uitgevoerd vanuit de regio Oost.
- Lokale programma's voor diverse stadsdelen en gemeenten. De lokale programma's worden uitgevoerd vanuit de verschillende regio's van Spirit.
- Programma's in het kader van de AWBZ (ondersteunende en activerende begeleiding) uitgevoerd door het AWBZ-team van Spirit.

In bijlage I treft u een overzicht aan van de programma's van Spirit naar subsidiënt.

2.2 Cliënten en productie

In 2007 zijn er circa 5.000 cliënten gestart binnen Spirit. De cliënten zijn gestart met ruim 7.600 programma's². Omdat cliënten meer dan één programma kunnen starten, gelijktijdig of na elkaar, is het aantal programma's groter dan het aantal cliënten. Het aantal gestarte programma's is 5% meer dan in 2006. Dit heeft te maken met de groei die Spirit in 2007 heeft doorgemaakt.

¹ Een deel (11%) van de programma's voor dak- en thuisloze jongeren wordt gefinancierd door de SRA, omdat een deel van de cliënten van deze programma's jonger is dan 18 jaar en onder de jeugdzorg valt.

² Dit betreft de gestarte programma's inclusief de jongens die zijn gestart in het J.O.C. Omdat het J.O.C. niet registreert op programmaniveau, is de kolom 'programma's' in overzicht 2.1 niet ingevuld.

Overzicht 2.1: Kernegevens over aantallen cliënten en programma's per type programma (productie).

Type programma	Programma's	Cliënten ^a
<i>Programma's op indicatie</i>		
Actief op 31-12-2006	2.284	1.882
Gestart in 2007	4.119	2.221
Beëindigd in 2007	4.091	2.375
Actief op 31-12-2007	2.312	1.891
<i>De Koppeling</i>		
Actief op 31-12-2006	0	0
Gestart in 2007	67	57
Beëindigd in 2007	29	26
Actief op 31-12-2007	38	44
<i>Programma's voor dak- en thuisloze jongeren</i>		
Actief op 31-12-2006	91	83
Gestart in 2007	850	313
Beëindigd in 2007	858	332
Actief op 31-12-2007	83	75
<i>Programma's Jeugd en Veiligheid</i>		
Actief op 31-12-2006	231	228
Gestart in 2007	1.038	1.004
Beëindigd in 2007	1.020	996
Actief op 31-12-2007	249	243
<i>Overige lokaal gefinancierde programma's</i>		
Actief op 31-12-2006	214	214
Gestart in 2007	1.241	1.095
Beëindigd in 2007	1.245	1.121
Actief op 31-12-2007	210	208
<i>J.O.C.</i>		
Aantal opgenomen jeugdigen		305
- waarvan op strafrechtelijke basis		268
- waarvan op civielrechtelijke basis		36
- waarvan in vreemdelingenbewaring		1
Beschikbare capaciteit (gemiddeld 2007)		77
<i>AWBZ-programma's</i>		
Actief op 31-12-2006	0	0
Gestart in 2007	3	3
Beëindigd in 2007	0	0
Actief op 31-12-2007	3	3
Toelichting:		
a. De cijfers over het aantal actieve cliënten op 31 december 2007 kunnen niet worden uitgerekend door het aantal gestarte cliënten op te tellen bij het aantal actieve cliënten op 13 december 2006, en het aantal beëindigde cliënten er weer van af te trekken. Dit komt doordat cliënten meerdere programma's kunnen doorlopen. Een cliënt die twee programma's krijgt en daarvan één beëindigd in 2007, wordt zowel meegeteld in de groep 'beëindigd in 2007' als in de groep 'actief op 31 december 2007'.		

2.3 Personeel

Bij Spirit zijn op 31 december 2007 924 fte en 1.160 medewerkers in dienst, exclusief de wachtgelders³. In vergelijking met 31 december 2006 is de formatie met 128 fte toegenomen, een groei van 16%.

Overzicht 2.2: Formatie naar subsidiënt op 31 december 2007 en 31 december 2006, absoluut en percentages⁴.

Subsidiënt	2007		2006		Verschil	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Stadsregio Amsterdam (geïndiceerd)	556,97	60%	541,36	68%	15,61	12%
Stadsregio Amsterdam (Koppeling)	91,37	10%	-	-	91,39	71%
Ministerie van Justitie (J.O.C.)	109,87	12%	109,15	14%	0,72	1%
Gemeente Amsterdam	99,55	11%	109,47	14%	-9,92	-8%
Stadsdelen / omliggende gemeenten	28,89	3%	26,49	3%	2,40	2%
AWBZ	3,91	-	-	-	3,91	3%
Dotatie Stichting BW/RCJW	9,86	1%	9,06	1%	0,80	1%
Overige financiers	23,68	3%	-	-	23,68	18%
Totaal	924,10	100%	795,53	100%	128,57	100%

Bijna driekwart van de groei (71%) betrekking op de opening van de afdeling voor besloten jeugdzorg, de Koppeling. Ook de categorie 'overige financiers', die voornamelijk betrekking heeft op de afdeling Halt Amsterdam-Amstelland, zorgt voor de groei. Verder hebben er verspreid over de regio's diverse uitbreidingen plaatsgevonden van met name bestaande hulvormen.

Het volgende overzicht geeft de verdeling van de formatie over de functiegroepen weer.

Overzicht 2.3: Formatie naar functiegroep op 31 december 2007 en 31 december 2006.

Functiegroep	2007		2006	
Management/RvB	14,8	(2%)	14,1	(2%)
Middenkader	97,3	(11%)	84,1	(11%)
Uitvoerende hulpverlening	582,8	(68%)	505,1	(68%)
Beveiliging	30,0	(3%)	17,0	(2%)
Ondersteunend	140,6	(16%)	123,6	(17%)
Subtotaal	865,5	(100%)	743,9	(100%)
Oproepkrachten/vervanging	58,6		51,7	
Wachtgelders	6,2		7,1	
Totaal	930,3		802,6	

³ 'Wachtgelders' zijn oud-werknemers met een wachtgeldregeling, bestaande uit een maandelijkse uitkering gefinancierd door Spirit. Werknemers die op een bepaalde (niet verwijtbare) grond worden ontslagen – bijvoorbeeld als gevolg van fusie of reorganisatie – kunnen in aanmerking komen voor een wachtgeldregeling. De huidige wachtgelders bij Spirit zijn het gevolg van fusies en reorganisaties in het verleden.

⁴ Dit is de formatie inclusief oproepkrachten/vervanging, en exclusief de wachtgelders.

De grootste toename van personeel in absolute zin is te zien in bij het uitvoerend personeel. Hier is sprake van een groei van 78 fte (15% groei ten opzichte van 2006). Verder zien we een groei van 17 fte van het ondersteunend personeel (14%), die ongeveer gelijk opgaat met de groei van het uitvoerende personeel. Deze groei is verdeeld over de regio's en centrale staven. De toename van de beveiliging met 13 fte wordt veroorzaakt door opening van de Koppeling, waar gezien de aard van de voorziening (gesloten jeugdzorg) beveiligers aanwezig zijn. Ook het middenkader groeide, verspreid over de regio's en afdelingen.

De relatieve fte-verdeling over de functiegroepen van het totale personeel is nauwelijks gewijzigd ten opzichte van het vorig jaar: nog steeds heeft tweederde van de formatie betrekking op de uitvoerende hulpverlening.

Het merendeel van de medewerkers (exclusief wachtgelders) is vrouw (70,3%) Het percentage mannen komt daarmee op 29,7%. Ten opzichte van vorig jaar is dit een lichte stijging van het percentage mannen. Het merendeel van de medewerkers valt in de leeftijdscategorie 25 tot 35 jaar (38%). Dit is een stijging van 3% ten opzichte van 2006. Een kwart van de medewerkers valt in de categorie 35 tot 45 jaar. Dit houdt een daling in van 2% in vergelijking met 2006. De overige categorieën geven in 2007 een vergelijkbaar beeld te zien ten opzichte van het voorgaande jaar.

In 2007 stroomden 485 medewerkers in, 322 stroomden uit⁵. In bijlage II geven we gedetailleerde informatie over de leeftijd van medewerkers en worden de belangrijkste kenmerken van de in- en uitstroom gegeven.

In 2007 werkten er 87 stagiairs bij Spirit. Het merendeel liep stage in de regio's of bij het J.O.C., en vier stagiairs liepen stage bij één van de stafafdelingen. Er zijn 29 stagiairs doorgestroomd naar een contract bij Spirit: 24 van hen kregen een oproepcontract (waarvan er drie doorgestroomden naar een contract voor onbepaalde tijd), de overigen kregen een contact voor bepaalde of onbepaalde tijd.

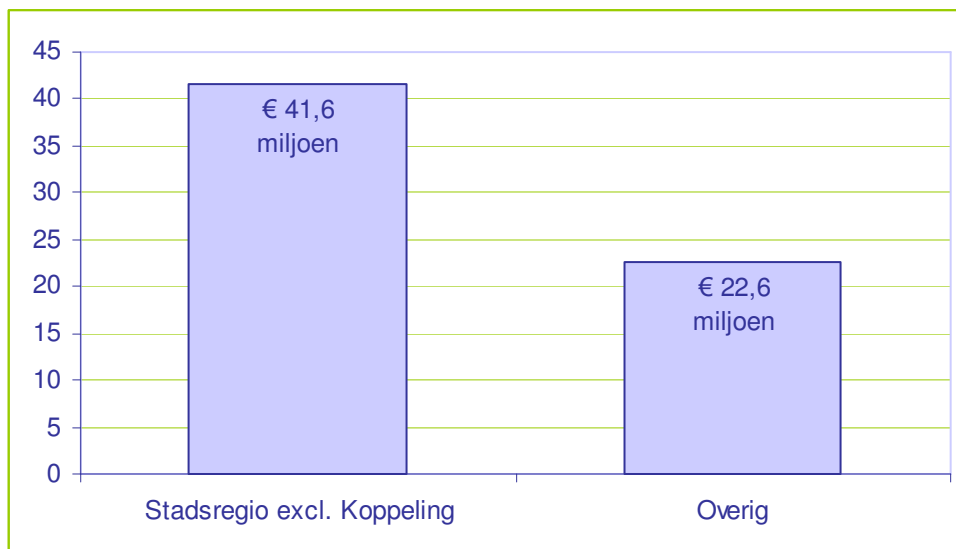
Spirit heeft verschillende regelingen voor haar personeel. Er is ruim 550 keer gebruik gemaakt van een personele regeling. Bijlage II bevat een overzicht van de personele regelingen van Spirit en het aantal keren dat medewerkers in 2007 gebruik hebben gemaakt van de afzonderlijke regelingen.

2.4 Financiën

Spirit beschikte in 2007 een budget van ruim 64 miljoen euro. Zoals overzicht 2.4 laat zien, was bijna tweederde van dit bedrag subsidie van de Stadsregio Amsterdam voor de geïndiceerde jeugdzorg, exclusief de Koppeling. De overige subsidies waren afkomstig van diverse andere subsidiënten.

⁵ Instroom: nieuwe medewerkers met een nieuw dienstverband. Uitstroom: medewerkers waarvan het dienstverband is beëindigd. De hoge uitstroom heeft te maken met het stoppen van tijdelijke middelen op basis waarvan tijdelijk een uitbreiding van formatie had plaatsgevonden.

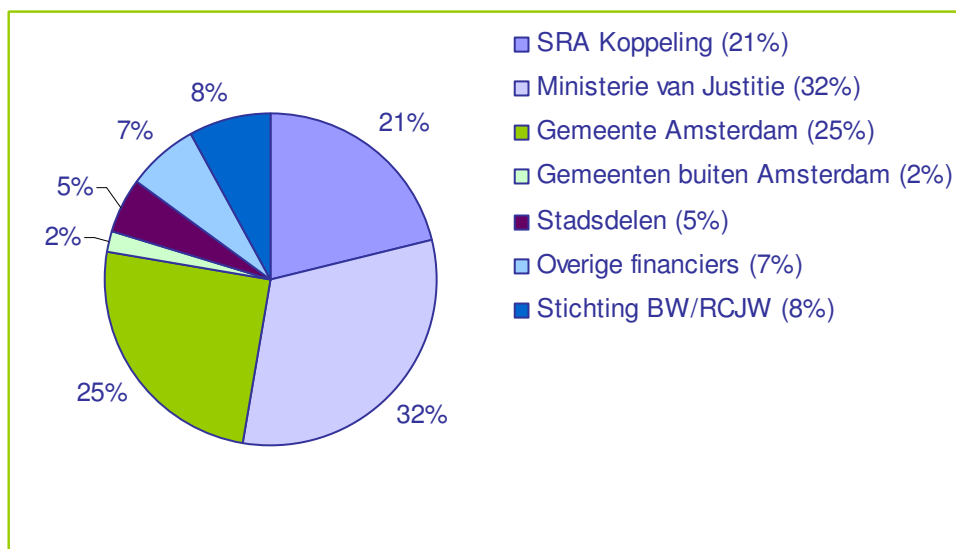
Overzicht 2.4: Verdeling budget Spirit 2007 tussen Stadsregio Amsterdam (exclusief Koppeling) en overige financiers.



Overzicht 2.5 geeft weer wat de verdeling is tussen de overige financiers. De grootste overige financiers van Spirit zijn het Ministerie van Justitie, de gemeente Amsterdam en de Stadsregio ten behoeve van de Koppeling.

In bijlage III geven we een gedetailleerder overzicht van subsidiënten, programma's, subsidiebedragen en formatie in 2007. Het overzicht in deze bijlage komt overeen met de segmentering zoals die is gebruikt in de jaarrekening over 2007.

Overzicht 2.5: Verdeling budget naar overige financiers.



3. Besturing, bedrijfsvoering en belanghebbenden

In dit derde hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop Spirit wordt bestuurd en de wijze waarop het beleid van Spirit vorm krijgt. We geven in paragraaf 3.1 kort weer wat de structuur is van Spirit. Daarna gaan we in paragraaf 3.2 in op het besturingsmodel van Spirit (Raad van Toezichtmodel). De wijze waarop de bedrijfsvoering is georganiseerd komt aan de orde in paragraaf 3.3. Tot slot is paragraaf 3.4 gewijd aan de inbreng van belanghebbenden zoals cliënten en medewerkers.

3.1 Structuur van Spirit

Spirit biedt hulp bij problemen met opvoeden en opgroeien in de vorm van zorgprogramma's. Om het aanbod voor cliënten toegankelijk te maken, wordt een groot deel van het aanbod regionaal aangeboden, dicht bij de leefomgeving van de cliënt. De negen regio's bestrijken de gehele Stadsregio Amsterdam: regio Zaanstreek, regio Waterland, regio Noord, regio Centrum/Oud-west, regio Nieuw-west, regio Zuid, regio Oost, regio Zuidoost/Diemen, en regio Amstelland/de Meerlanden. Naast het aanbod in de regio's maken de justitiële jeugdinrichting het J.O.C. en de afdeling voor gesloten jeugdzorg De Koppeling onderdeel uit van Spirit.

De ondersteuning is centraal georganiseerd in de stafafdelingen Inhoud, Personeel en Organisatie, Financiën, Facilitair Bedrijf en Communicatie.

Spirit is een stichting en wordt bestuurd met het Raad van Toezichtmodel. Het Managementteam van Spirit bestaat uit de managers van de regio's, het J.O.C., de Koppeling, en de stafafdelingen.

In bijlage IV treft u het organogram van Spirit aan.

3.2 Besturingsmodel

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van Spirit werken op basis van het Reglement Raad van Bestuur respectievelijk Reglement Raad van Toezicht van Spirit. Deze reglementen zijn eind 2003 vastgesteld, en gebaseerd op de governance-gedachte: een goed bestuur van een organisatie, is opgebouwd uit 'bestuur', 'toezicht op bestuur' en 'verantwoording afleggen over de wijze waarop bestuur wordt uitgeoefend'.

De Raad van Bestuur is verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht. Daartoe rapporteert zij periodiek aan de Raad van Toezicht, en voorts op verzoek van de Raad van Toezicht, over ontwikkelingen en de financiële gang van zaken binnen Spirit. De Raad van Bestuur neemt deel aan de beraadslaging in de Raad van Toezicht, tenzij de laatste anders besluit. We gaan in de volgende twee paragrafen nader in op de rol, samenstelling en activiteiten van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van Spirit.

3.2.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Spirit is belast met de dagelijkse leiding van Spirit. De Raad van Bestuur laat zich bijstaan door het Managementteam van Spirit en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over het gevoerde beleid.

De Raad van Bestuur van Spirit, tevens Raad van Bestuur van Stichting BW/RCJW, bestaat uit twee personen. Zij bekleden naast hun bestuursfunctie de volgende nevenfuncties:

Dhr. M. Bent, voorzitter Raad van Bestuur	Nevenfuncties: - Voorzitter branchevereniging zorgaanbieders MO-Groep
Mevr. M. Verhoef, lid Raad van Bestuur	Nevenfuncties: - Lid Raad van Toezicht ETC Foundation - Redactielid van Tijdschrift Management Development - Ambassador van de Wageningen Universiteit - Lid van de Raad van Advies Algemene Bestuursdienst - Coach bij Intercoach

3.2.2 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ziet toe op de werkzaamheden van de Raad van Bestuur en staat die met raad en daad terzijde. De Raad van Toezicht geeft goedkeuring aan onder meer het jaarplan, de begroting, het jaarverslag, de jaarrekening, de bezoldiging van de Raad van Bestuur en belangrijke investeringen.

De Raad van Toezicht functioneert op basis van het Reglement Raad van Toezicht van Stichting Spirit, dat is vastgesteld op 1 december 2003.

Op 12 februari 2007 heeft de Raad van Toezicht ingestemd met het Reglement Auditcommissie. De Auditcommissie, waarin twee leden van de Raad van Toezicht zitting hebben, ondersteunt de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht. Het beoordeelt het financiële verslaggevingsproces, het systeem van interne beheersing en beheersing van financiële risico's.

De Raad van Toezicht bestaat uit de volgende personen:

- Dhr. Mr. R.J.A.M. Sträter, voorzitter Oud-advocaat CMS Derks, Star Busmann.
- Dhr. Dr. J.J. Boonstra Rector Sioo, Interuniversitair Centrum voor ontwikkeling op het terrein van organisatie- en veranderkunde.
- Dhr. Drs. J. Heiner Oud-directeur Paedologisch Instituut
- Dhr. Drs. E.A.A. Roozen Directievoorzitter, Delta Lloyd Levensverzekeringen NV.
- Mevr. Mr. S. Tammes Officier van Justitie, Rechtbank Amsterdam.
- Dhr. Mr. A.W. van der Vegt Oud-directeur indirecte belastingen, Ministerie van Financiën.
- Mevr. L.H.M. Wagenmans Procesmanager externe betrekkingen, ROC Midden Nederland.

De Raad van Toezicht heeft in 2007 vijf keer vergaderd, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De voorzitter en een lid van de Raad van Toezicht zijn aanwezig geweest bij de Overlegvergadering tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad waarin de algemene gang van zaken werd besproken. De auditcommissie heeft de jaarrekening 2006, de Management Letter 2007 en de Begroting 2008 besproken, samen met de Raad van Bestuur en accountant. De RvT heeft met één van de bestuurders een functioneringsgesprek gevoerd in 2007.

3.3 Bedrijfsvoering

Spirit heeft haar bedrijfsvoering ingericht volgens de HKZ-normen en beschikt daarmee sinds december 2007 over het HKZ-certificaat. Dit betekent dat we de principes van het kwaliteitsmanagementsysteem HKZ hebben toegepast in alle afdelingen van Spirit. Een uitzondering hierop vormt het J.O.C.: omdat het HKZ-certificaat niet op de justitiële jeugdinrichtingen van toepassing is, is het J.O.C. niet HKZ-gecertificeerd.

Spirit werkt met een beleidscyclus inclusief een cyclus voor planning en control. Deze cyclus is in 2007 geactualiseerd. In de beleidscyclus worden het lange termijnbeleid van Spirit (meerjarenbeleid) en het financieel en inhoudelijk beleid voor het komende jaar voorbereid. Het beleid wordt vertaald naar de verschillende regio's en afdelingen van Spirit, en vastgelegd in afdelings-/regiojaarplannen.

Via periodieke managementinformatie en periodieke evaluaties worden het lopende beleid en de lopende werkzaamheden beheerst en bewaakt. Waar nodig vindt bijsturing plaats of worden verbeterplannen opgesteld. De managementinformatie en periodieke evaluaties hebben betrekking op alle onderdelen van Spirit en verschillende soorten informatie, zoals productie, wachtlijsten, cliënttevredenheid, formatie, verzuim, financiën en dergelijke.

De verantwoording van activiteiten vindt na afloop van het jaar plaats. We stellen een Spirit-brede jaarrekening en een Spirit-breed jaarverslag op. Verder stellen we verantwoordingen op voor de afzonderlijke subsidiënten. Alle onderdelen van Spirit stellen een intern jaarverslag op waarin verantwoording van het eigen onderdeel wordt afgelegd.

3.4 Belanghebbenden

Verschillende groepen van belanghebbenden worden betrokken bij de vormgeving van het beleid van Spirit. We gaan in deze paragraaf achtereenvolgens in op de inspraak van cliënten (paragraaf 3.4.1), de medezeggenschap van medewerkers (3.4.2) en de inbreng van overige belanghebbenden.

3.4.1 Inspraak van cliënten

De negen regio's van Spirit hebben de cliëntenparticipatie ingericht volgens een interpretatie van artikel 58 van de Wet op de Jeugdzorg. Dit artikel regelt dat er een cliëntenraad is die de gemeenschappelijke belangen behartigt van de cliënten. Bij Spirit wordt gewerkt met verschillende vormen van participatie om de feedback van cliënten te vragen. Elke regio is verplicht om een minimum aantal activiteiten te organiseren, in 2007 waren dat in heel Spirit 44 activiteiten. De vorm van de activiteiten varieert. In 2007 hebben twee regio's een regiobrede klankbordgroep georganiseerd met een aantal vaste cliënten, twee regio's hebben klankbordgroepen op afdelingsniveau georganiseerd, en de overigen hebben een combinatie hiervan gedaan. Een regio heeft 52 interviews met cliënten gehouden. De volgende onderwerpen zijn besproken: bejegening, samenwerking, hulpverleningstraject, veiligheid en de wachttijd.

De resultaten uit de bijeenkomsten worden direct teruggekoppeld en gebruikt op afdelings- en regioniveau. Sommige resultaten zijn heel concreet omgezet in beleid. Zo heeft bijvoorbeeld de wens om vaker begeleiders op de groep te hebben, geleid tot veranderingen in het rooster van een afdeling.

Eens per jaar worden de resultaten centraal verzameld. Deze resultaten worden in samenhang met de resultaten van het cliënttevredenheidsonderzoek geanalyseerd en op basis daarvan worden voorstellen geformuleerd om het beleid van Spirit te verbeteren. Dit heeft in 2007 geleid tot een top 5 van onderwerpen, waarbij we de volgende voorstellen hebben gemaakt:

1. Bejegening: continue aandacht in trainingen en casuïstiekbespreking.
2. Wisseling hulpverleners: er start een onderzoek in voorjaar 2008.
3. Flexibele hulp: brainstormen hoe we daar concreet invulling aan gaan geven.
4. Informatie aan de cliënt: doorlichten foldermateriaal, aandacht in trainingen.
5. Wachtijd: inventarisatie hoe we het doen en verbeteracties daarop.

De Koppeling gaat in 2008 activiteiten op het gebied van cliëntenparticipatie ontplooiën op soortgelijke wijze als de regio's.

Voor het J.O.C. zijn de artikelen 79 en 80 van de Beginselenwet Justitiële Jeugdinstellingen van toepassing. Deze artikelen regelen dat de directeur zorg draagt voor een regelmatig overleg met de jeugdigen over zaken die rechtstreeks hun verblijf raken. Dit heeft vorm gekregen in de jongerenraad van het J.O.C., waarin één jeugdige van elke unit periodiek met de directeur overlegt. Zowel de jeugdigen als de directeur kunnen onderwerpen in het overleg aan de orde stellen. In 2007 is er maandelijks een overleg geweest. Hierin zijn voornamelijk basale zaken besproken. Daarnaast heeft het J.O.C. meegedaan aan het ABC-onderzoek, een onderzoek naar de beleving van jongeren in justitiële inrichtingen.

3.4.2 Medezeggenschap van medewerkers

De medezeggenschap van medewerkers is gestructureerd door middel van de volgende organen:

- de Ondernemingsraad van Spirit. De Ondernemingsraad werkt op basis van het Reglement Ondernemingsraad Spirit. De Ondernemingsraad bestaat uit 14 leden, afkomstig uit verschillende onderdelen van Spirit, en wordt ondersteund door de ambtelijk secretaris. De OR heeft één keer in de 6 weken overleg met de Raad van Bestuur (Overlegvergadering).
- de Onderdeelscommissie van het J.O.C. De samenstelling en bevoegdheden van de Onderdeelscommissie (OC) zijn vastgelegd in het instellingsbesluit van de OC. De commissie bestaat uit vijf leden, te benoemen door de ondernemingsraad. Tenminste één van de leden van de OC is tevens lid van de ondernemingsraad. De OC overlegt met de directeur van het J.O.C. over zaken die binnen het J.O.C. spelen. Alle voorstellen die advies- en instemmingsplichtig zijn worden door de OC van advies voorzien aan de OR. De OR besluit uiteindelijk.
- de Medewerkersraad van de Koppeling. In de medewerkersraad zitten medewerkers van de Bascule en Spirit die in de Koppeling werkzaam zijn. De manager van de Koppeling is verantwoordelijk voor de vormgeving en het functioneren van de raad. Tenminste één van de leden van de Medewerkersraad is tevens lid van de ondernemingsraad. De medewerkersraad bespreekt de dagelijkse gang van zaken met de manager van de Koppeling.

Er hebben zeven Overlegvergaderingen tussen de RvB en de Ondernemingsraad plaatsgevonden. In één van deze vergaderingen is de algemene gang van zaken besproken. Bij deze vergadering was een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht aanwezig

3.4.3 Overige belanghebbenden

Politiek en overheid

De stadsregio Amsterdam is politiek verantwoordelijk voor de jeugdzorg in de regio Amsterdam, en tevens een belangrijke subsidiënt van Spirit. Spirit sluit met haar activiteiten aan bij het beleidskader van de Stadsregio. De speerpunten van de Stadsregio zijn vraagsturing, effectiviteit, kwaliteit en voegtijdig interveniëren.

Spirit overlegt met lokale overheden over het aanbod op het snijvlak van jeugdzorg en jeugdbeleid. Op basis van dit overleg ontplooit Spirit activiteiten die aansluiten bij de lokale behoeften, zoals de trajecten Lokale Trajectbegeleiding die Spirit in de regio's uitvoert.

Jeugdzorgoverleg

Voor een goede uitvoering van de zorg, onderhoudt Spirit op gestructureerde wijze relaties met andere instellingen voor jeugdzorg binnen de Stadsregio. Dit gebeurt door participatie in het jeugdzorgoverleg, waarin de zorgaanbieders en Bureau Jeugdzorg zitting hebben. Het jeugdzorgoverleg heeft tot doel afstemming en samenwerking in de jeugdzorg te bevorderen op zowel bestuursniveau als op beleids- en uitvoeringsniveau.

Samenwerkingspartners

Daarnaast is Spirit de laatste jaren steeds meer actief samen gaan werken met bestaande en nieuwe partners uit diverse sectoren. Momenteel werkt Spirit samen met de volgende partners:

- rondom hulpverlening: scholen, de (jeugd)geestelijke gezondheidszorg (GGZ), de kind- en jeugdpsychiatrie (KJP), de zorg voor licht verstandelijk gehandicapten (LVG);
- rondom gedrag in de buurt: politie, Openbaar Ministerie, ketenunit, woningbouwverenigingen;
- rondom ontwikkeling nieuwe hulpvormen: Openbaar Ministerie, politie, woningbouwverenigingen, welzijn, scholen, Bascule, Altra, stadsdelen, gemeenten, universiteiten, kennisinstellingen;
- rondom beleidsvorming: ministeries, IPO, Stadsregio Amsterdam, gemeenten, stadsdelen, MO-groep.

Een aantal voorzieningen van Spirit bestaat uit een formeel samenwerkingsverband met andere instellingen:

- De Koppeling is een samenwerkingsverband tussen Altra (jeugdzorg en onderwijs), de Bascule (kind- en jeugdpsychiatrie) en Spirit (jeugdzorg) en een maatschap van Spirit en de Bascule. Door het koppelen van de deskundigheid van de verschillende sectoren bieden we een geïntegreerd zorgprogramma voor de doelgroep.
- Daarnaast hebben wij twee huizen in Amsterdam waar jeugdigen met problemen op het snijvlak van jeugdhulpverlening en jeugdpsychiatrie voor langere tijd kunnen verblijven. In deze locaties wordt eveneens samengewerkt met de instelling voor jeugdpsychiatrie de Bascule.

Pers- en publiek

De pers nam 164 keer contact op met de afdeling Communicatie met een vraag of verzoek over medewerking aan een publicatie, ten opzichte van 62 keer in 2006. Het ging om de volgende verdeling per type medium: televisie (55), krant (33), magazines (28), radio (24), nieuwssites (4). De persberichten die de afdeling uitbracht, zorgden voor een deel van de media-aandacht. Spirit bracht acht persberichten uit, over de Koppeling (drie berichten), de beperkt beveiligd afdeling van het J.O.C., de nominatie voor de Nationale Jeugdzorgprijzen van Beter met Thuis

en de informatieavonden van pleegzorg. Samen met de gemeente Amsterdam bracht de afdeling nieuws over Bureau Halt en samen met de Jellinek Kliniek werd bericht over het drugsgebruik onder klanten van jeugdzorg.

Wij hebben in samenwerking met een aantal cliënten een film laten maken over Spirit. De film is bedoeld om een algemene indruk te geven van Spirit en de ervaringen van cliënten en hulpverleners. De twintig minuten durende film wordt gebruikt voor vertoning aan externe belangstellenden en (nieuwe) medewerkers. Na een korte intro biedt de film ook een keuzemogelijkheid voor Engelse ondertiteling.

Het J.O.C. heeft in samenwerking met het Ministerie van Justitie een DVD over nachtdetentie gemaakt. Deze DVD wordt gebruikt als voorlichtingsmateriaal voor alle ketenpartners.

4. Inhoudelijk beleid

In dit hoofdstuk gaan we in op het beleid en de resultaten van beleid gericht op verbetering van de hulpverlening. We besteden achtereenvolgens aandacht aan cliëntenparticipatie en doelrealisatie (4.1), klachten van cliënten (4.2), de effectiviteit van onze programma's (4.3), de resultaten van het convenant 'jonge kinderen' (4.4) en de ketensamenwerking.

4.1 Cliëntenparticipatie en doelrealisatie

De cliëntenparticipatie in de regio's is in 2007 gecontinueerd in de vorm van de klankbordgroepen. De informatie over cliëntenparticipatie is beter toegankelijk gemaakt voor medewerkers door deze op het intranet te plaatsen.

Er is onderzocht wat de mogelijkheden zijn voor het meten van de cliënttevredenheid. Dit leidt tot een plan voor verbetering in 2008. Tot slot is er gewerkt aan een plan om de participatie van pleegouders vorm te geven. Dit plan zal in 2008 gerealiseerd worden. Zie voor de verdere resultaten van het cliëntenbeleid paragraaf 3.4.1 (inspraak cliënten).

Spirit meet de tevredenheid van cliënten en stelt daarbij de vraag 'Bent u tevreden over de hulp van Spirit'. De vraag wordt gesteld aan cliënten (jeugdigen vanaf 12 jaar), en aan ouders/verzorgers van de cliënten. In 2007 gaven de jeugdigen een rapportcijfer van gemiddeld een 8,1. De ouders/verzorgers gaven een iets hoger cijfer, gemiddeld een 8,3. Jeugdigen en ouders samen gaven gemiddeld een 8,2. Dit is een fractie hoger dan het gemiddelde van 2006, toen jeugdigen en ouders samen een 8,1 gaven voor de hulp van Spirit.

Met de vragenlijst doelrealisatie wordt gemeten in hoeverre de kerndoelen van de jeugdzorg zijn gerealiseerd bij afsluiting van de hulp. De vragen worden beantwoord door de betrokken hulpverlener van Spirit als een cliënt de afdeling verlaat.

De meeste cliënten (84%) hebben de doelen behaald die voorafgaand aan de hulpverlening waren gesteld. Ook is veelal het functioneren van de jeugdige (bij driekwart) en het gezinssysteem (bij tweederde) versterkt. Ondanks dat bij de meeste cliënten de doelen zijn behaald en er sprake is van een versterking van het functioneren, wordt bij bijna drie kwart van de cliënten verwacht dat er binnen een half jaar na beëindiging van de hulp door de afdeling, opnieuw een vorm van jeugdzorg nodig zal zijn. Dit toont aan dat een groot deel van de cliënten kampt met problemen op meerdere levensterreinen ('multi-problem situaties') die niet met een relatief kortdurend hulpprogramma te verhelpen zijn. Dit houdt verband met de chronisiteit van de problemen van veel cliënten.

4.2 Klachten

Naar aanleiding van de afhandeling van klachten formuleert de Raad van Bestuur waar nodig beleid om klachten te verhelpen. Spirit beschikt over een bemiddelings- en klachtenregeling voor cliënten van Spirit. Deze regeling sluit aan op de Wet op de Jeugdzorg 2005, hoofdstuk IIV art. 67 en 68. Deze regeling heeft betrekking op alle hulpverleningsafdelingen en op de ondersteunende afdelingen, uitgezonderd het J.O.C. Het J.O.C. heeft een eigen regeling die voortkomt uit de Beginselenwet op de Justitiële Jeugdinrichtingen 2001.

Als een cliënt kenbaar maakt te willen klagen, wordt de cliënt altijd eerst een bemiddelingsgesprek aangeboden. Als een cliënt geen bemiddeling wenst of als bemiddeling niet tot resultaat

leidt, kan de cliënt zich richten tot de klachtencommissie van Spirit. De klachtencommissie is onafhankelijk en bestaat uit drie leden die niet werkzaam zijn bij of verbonden zijn aan Spirit. De klachtencommissie functioneert volgens een reglement en beoordeelt de klachten onafhankelijk. De klachtencommissie kan naar aanleiding van een klachtbehandeling advies geven aan de Raad van Bestuur.

Naar aanleiding van de klachten en het advies van de klachtencommissie, formuleert de Raad van Bestuur waar nodig beleid om klachten te verhelpen.

In 2007 heeft de klachtencommissie van Spirit twee klachten behandeld. Eén klacht was ingediend in december 2006 (afgehandeld eind februari 2007), en de andere klacht was begin januari 2007 ingediend (afgehandeld medio april 2007).

Naar aanleiding van de klachten heeft de klachtencommissie aanbevelingen gedaan aan de Raad van Bestuur. De aanbevelingen hadden betrekking op registratie en communicatie rondom pleegzorg van Spirit. De Raad van Bestuur heeft de aanbevelingen overgenomen en op basis daarvan zijn er maatregelen getroffen binnen de pleegzorg.

Door jongens uit het J.O.C. zijn in 2007 103 klachten ingediend bij de Commissie van Toezicht. Van deze klachten is een groot deel ingetrokken, ongegrond of niet ontvankelijk verklaard. Daarnaast zijn 11 klachten nog niet afgehandeld. De vijf gegronde klachten betroffen respectievelijk de duur van een opgelegde disciplinaire sanctie (2 maal), luchten, fysiek geweld door een teamleider en de verlenging van een disciplinaire sanctie.

Overzicht 4.1: Bij de commissie toezicht ingediende klachten door cliënten van het J.O.C.

Afhandeling klachten	Aantal
Geground	5
Ongegrond	10
Niet ontvankelijk	2
Ingetrokken	74
Nog niet afgehandeld	11
Overig ⁶	1
Totaal	103

4.3 Effectiviteit van programma's

De zorgaanbieders van de Stadsregio Amsterdam hebben in 2005 met elkaar afgesproken om de komende jaren meer aandacht te besteden aan het bevorderen van het gebruik van effectieve werkwijzen in de zorg. Dit sluit aan op de speerpunten van de Stadsregio Amsterdam. Spirit heeft in 2005 al enige ervaring opgedaan met het doorlichten van de effectiviteit van enkele programma's. In 2007 hebben we opnieuw enkele werksoorten doorgelicht op de effectiviteit. In het onderzoek is samengewerkt met het NIZW afdeling Jeugd.

Het project is met succes afgerond. Alle beoogde doorlichtingen hebben plaatsgevonden, behalve die van pleegzorg en Lokale trajectbegeleiding. Spirit heeft ervoor gekozen deze doorlichtingen een jaar te laten plaatsvinden met het oog op de lopende vernieuwingen van deze methodieken.

⁶ De overige klacht heeft betrekking op behandeling door huisarts, en is doorgestuurd naar de medisch adviseur.

Halverwege 2007 is de literatuuranalyse die in het kader van dit project is uitgevoerd gepubliceerd in het boekje 'Werkzame Werkwijzen' onder redactie van C. Konijn (NJI).

Eind 2007 is de voorlopige samenvatting van alle onderzoeksbevindingen uitgekomen; deze is in januari 2008 gepresenteerd aan de bestuurders van de zorgaanbieders en die van BJAA.

Binnen Spirit is in de loop van 2007 mede op basis van de bevindingen van het onderzoek een beleidsplan rondom effectiviteit in de jeugdzorg geschreven, dat vanaf 2008 wordt uitgevoerd.

In 2007 zijn we binnen Spirit gestart met de voorbereiding en uitvoering van methode-evaluaties. Eind 2007 zijn de eerste ervaringen daarmee beschreven en is een voorstel gemaakt voor een vervolg. Met de methode-evaluatie wordt op een gesystematiseerde wijze praktijkervaring verzameld over een werksoort, over de volgende thema's: doelgroep, ingezette middelen, resultaten en de samenhang daartussen. In de eerste helft 2007 is de methode-evaluatie gerealiseerd bij Spoedhulp, Regionale Ambulante Teams, Beter Met Thuis en 16+.

Het programma Beter Met Thuis (BMT) is door het Nederlands Jeugdinstituut erkend als veelbelovende methodiek, en de methodiek is opgenomen in de databank effectieve jeugdinterventies. Veelbelovend wil zeggen dat met een heldere beschrijving en een goede theorie aannemelijk is gemaakt dat BMT werkzaam kan zijn.

Ook het aanbod van 16+ is onderzocht. Het aanbod 16+ wordt potentieel effectief en veelbelovend genoemd. Dit betekent dat we voor in ieder geval een deel van de doelgroep die bij 16+ binnenkomt, een goed programma bieden met een flink aantal effectieve onderdelen.

Nieuwe Perspectieven bij Terugkeer (NPT) is volledig erkend door de Erkenningscommissie van het Ministerie van Justitie. Deze erkenning betekent dat NPT voldoet aan alle kwaliteitscriteria van de Erkenningscommissie. De commissie geeft hiermee aan het volle vertrouwen te hebben in de recidiveverminderende werking van NPT.

Tot slot kunnen we vermelden dat het programma Spoedhulp landelijk is aangeboden via een landelijke ontwikkel- en stuurgroep.

4.4 Convenant jonge kinderen

Op 20 september 2006 hebben vier Amsterdamse zorginstellingen, waaronder Spirit, een overeenkomst getekend om er gezamenlijk voor te zorgen dat kinderen in de leeftijd van 0 tot en met 6 jaar opgroeien in gezinsverband.

Er is in een jaar tijd veel bereikt. Het convenant is een begrip bij medewerkers die te maken hebben met de opvang van jonge kinderen. Het aantal jonge kinderen dat in Amsterdam wordt opgevangen in pleeggezinnen vertoont een stijgende tendens. De doelstelling dat kinderen tot 2 jaar nooit zijn aangewezen op residentieel verblijf, en als het niet anders kan dan zo kort mogelijk, is bijna volledig gerealiseerd. Dit in tegenstelling tot kinderen tussen de 2 en 7 jaar die verhoudingsgewijs nog vaak gebruik maken van residentiële opvang. Om deze kinderen te plaatsen in pleeggezinnen zal dan ook het speerpunt zijn voor de komende periode.

4.5 Ketensamenwerking

Spirit positioneert zich actief in de regio's als partner waar het gaat om opvoeden en jeugd. Dit gebeurt onder meer door deelname aan regionale stuurgroepen en samenwerkingsverbanden. Uiteraard werken alle regio's nauw samen met bestaande samenwerkingspartners zoals Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam en de andere zorgaanbieders in de stadsregio.

Er zijn nieuwe vormen van samenwerking gestart met de Bascule en Cordaan, voor het realiseren van de AWBZ-productie, en om nieuwe consultatie- en samenwerkingsvormen voor de regio's te realiseren (opbouw consultatieteams Bascule/Cordaan in pilotfase).

Ook is de samenwerking met het regulier en speciaal basis- en voortgezet onderwijs versterkt. In het project 'samenwerking onderwijs – jeugdzorg' is een op het onderwijs toegesneden visie ('wie willen wij zijn') voor jongeren (en hun gezinnen) in het VO-onderwijs opgesteld. Ook heeft het project een strategische missie voor de komende twee tot vier jaar opgeleverd ('wat willen wij zijn'). Deze missie is medebepalend voor de richting van het beleid en de uitvoering van de samenwerking van Spirit met het onderwijs. Tot slot zijn er voorstellen geformuleerd voor een betere aansluiting tussen Spirit en het onderwijs. Er is een bruikbaar en overdraagbaar (dus niet persoonsgebonden) netwerk in het onderwijs opgebouwd. In 2007 is er een inventarisatie gemaakt van wat er speelt op het snijvlak tussen jeugdhulpverlening en onderwijs. Hiervoor is zeer veel gesproken met zowel mensen binnen als buiten Spirit en is er een professioneel netwerk opgebouwd.

Ook op het gebied van Jeugd & Veiligheid is er veel samengewerkt met andere organisaties. Denk hierbij aan onder meer de Ketenunits, de Raad voor de Kinderbescherming, de Reclasse-ring Nederland, politie, leerplichtambtenaren, Openbaar Ministerie en de gemeente Amsterdam.

5. Personeels- en AVR-beleid

Spirit investeert in haar medewerkers. De al eerder in gang gezette professionalisering kreeg in 2007 verder vorm. Belangrijke onderdelen hiervan zijn competentie management, de leergangen voor management en hulpverleners, en het leerbeleid. In paragraaf 5.1 gaan we in op het personeelsbeleid, en in paragraaf 5.2 op het arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid.

5.1 Personeelsbeleid

Competentiemanagement

In 2007 is het project competentie management afgerond. Competentiemanagement werd hiermee een integraal onderdeel van verschillende personeelsinstrumenten zoals werving & selectie, functioneringsgesprekken en de beoordelingssystematiek. In 2007 stond vooral de borging en monitoring van competentie management centraal. In 2007 zijn nog inhaaltrainingen competentie management voor het middenkader gehouden.

De competentie monitor, een digitaal instrument voor competentie meting en -ontwikkeling, is in 2007 volop in gebruik genomen. De competentie monitor wordt onder andere gebruikt als voorbereiding op functioneringsgesprekken. Bij de verdere uitrol van competentie management is in 2007 vooral aandacht besteed aan het verhogen van de bekendheid.

Binnen P&O is een portefeuillehouder voor competentie management aangewezen. In 2007 functioneerde zij vooral als vraagbaak voor competentie management. De portefeuillehouder hield ook nauw contact met de leverancier van de monitor. In 2008 zal de monitor verder ontwikkeld worden.

Leergang hulpverleners

Spirit wil als werkgever veel investeren in de ontwikkeling van haar medewerkers. Daarom is een leergang ontwikkeld voor hulpverleners die nieuw zijn binnen Spirit. De leergang levert een bijdrage aan de competentieontwikkeling van een beginnend hulpverlener binnen Spirit. De praktijk van de hulpverlener en wat hij moet kennen en kunnen om binnen Spirit succesvol te zijn, staan in de leergang centraal. Dit betekent dat onderwerpen aan bod komen als de start van de hulpverlening, netwerken, veiligheid en het activeren van cliënten (cliëntsystemen). Het resultaat is dat alle hulpverleners vanuit eenzelfde 'Spirit-basis' werken.

Leergang Management Spirit

In 2007 is een start gemaakt met het project 'Leergang Management'. Doelstelling van het project is het management uit te dagen tot inspirerend leiderschap: wat wordt hieronder verstaan en hoe wordt dit vorm gegeven. Tevens is het ontwikkelen en uitbouwen van zowel de interne als de externe samenwerking in het kader van de kerncompetentie ondernemen/ondernemend netwerken een belangrijk doel. In september lag er een goedgekeurd projectplan en is de projectorganisatie ingericht. In het project is aansluiting gezocht met het competentie management: de competentieprofielen vormen het uitgangspunt, samen met de resultaten van de competentie monitor. Lerend werken en werkend leren heeft een belangrijke plaats binnen de leergang. Alle deelnemers gaan een leeropdracht vervullen, een opdracht die leidt tot verbinding naar buiten en aansluit bij de doelen en ambitie van Spirit. De thema's hiervoor zijn tot stand gekomen tijdens brainstormsessies met het MT en een afvaardiging van het middenkader management. Alle betrokkenen zijn voorgelicht over het doel en de inhoud van de leergang. Om alle

individuele leerdoelen vast te stellen heeft een intakegesprek met alle deelnemers, een externe coach en hun leidinggevende plaatsgevonden. Als laatste zijn voorbereidingen getroffen voor de startconferentie in januari 2008, de daadwerkelijke en zichtbare start van de Leergang Management.

Leerbeleid

Binnen Spirit is in 2007 het leerbeleid ontwikkeld. In dit beleid is de visie van Spirit op leren beschreven en is een aantal criteria opgenomen voor leertrajecten. Belangrijk onderdeel van het leerbeleid is het ontwikkelmodel. Uitgangspunt van dit model is dat een professional zich gedurende zijn loopbaan ontwikkelt en zijn leervragen gekoppeld zijn aan de ontwikkelfase waarin de medewerker zich bevindt. Het model dient als hulpmiddel om tot passende oplossingen voor leervragen te komen. Het leerbeleid bevindt zich aan het eind van 2007 nog in de besluitvormingsfase.

Werving en selectie

In 2007 hebben diverse uitbreidingen binnen Spirit plaatsgevonden. Hiervoor was nieuw personeel nodig. Een centrale projectleider heeft de werving en selectie van personeel voor de Koppeling en het J.O.C. verzorgd. Voor beide organisatieonderdelen moesten meer dan 100 nieuwe medewerkers aangetrokken worden. Verschillende middelen werden hiervoor ingezet, zoals een advertentiestrategie, het benaderen van kandidaten die een open sollicitatie hebben gedaan, en vacatures plaatsen op internet en intranet. Alle vacatures zijn binnen de geplande termijn vervuld.

Er is een analyse verricht van de werving en selectie binnen Spirit en de jeugdhulpverlening in het algemeen. Dit heeft geresulteerd in een aantal wijzigingen met als doel de werving- en selectieprocedure te professionaliseren en de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden. Spirit gaat werken met centrale sollicitatiecommissies voor de eerste gespreksronde met sollicitanten. Ook gaan we tijdelijke dienstverbanden met uitzicht op vaste contracten aanbieden aan ambulante hulpverleners die gefinancierd worden uit incidentele gelden. Er is meer structuur aangebracht in de manier waarop geadverteerd wordt: minder advertenties en meer gecombineerde advertenties. Op de Spirit-site zijn permanente vacatures geplaatst voor pedagogisch medewerkers en invalkrachten. Ook is een voorlichtingsavond voorbereid voor geïnteresseerden voor besloten jeugdzorg.

In 2007 is in opdracht van Spirit door de Intelligence Group een doelgroep- en wervinganalyse gemaakt gericht op de jeugdhulpverlener. De conclusies en aanbevelingen om tot een effectievere werving te komen, worden gebruikt om de werving en selectie in 2008 verder te optimaliseren.

Introductie nieuwe medewerkers

In 2007 zijn zes introductiedagen voor nieuw personeel, drie introductiedagen voor stagiaires en één bijeenkomst voor invalmedewerkers georganiseerd. Tijdens de introductiedagen werd onder meer kennisgemaakt met elkaar en met afdelingen van Spirit. Ook is de geschiedenis van Spirit belicht, door middel van een bezoek aan en een rondleiding door het Amsterdams Historisch Museum. De introductiedagen worden over het algemeen goed beoordeeld, gemiddeld met een rapportcijfer van een ruime 7.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

In 2007 is gewerkt aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een werkgroep bestaande uit managers van diverse organisatieonderdelen ging aan de slag met de doelgroep 55 plus (me-

dewerkers ouder dan 55 jaar). Er is gestart met een verkenning van de vragen 'hoe ziet de doelgroep er bij Spirit uit en wat speelt er bij deze groep?'. Er zijn interviews gehouden onder 55 plussers, en er is literatuur over het onderwerp bestudeerd. De bevindingen en de uitkomsten uit de interviews en het literatuuronderzoek worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van het leeftijdsbewust personeelsbeleid in 2008.

Resultaatafhankelijke eindejaarsuitkering

Sinds 2005 is de eindejaarsuitkering in de in de CAO Jeugdzorg gesplitst in een resultaatafhankelijk en een resultaatafhankelijk deel. In het eerste kwartaal van 2007 werd de resultaatafhankelijke eindejaarsuitkering van 2006 geëvalueerd. De doelen en de bijbehorende inspanningen liepen uiteen. Variërend van doelen passend binnen de normale werkzaamheden tot doelen die veel extra inspanning leverden. Op een afdeling na haalden alle afdelingen de doelen.

In 2007 ging Spirit een stap verder en stelden alle afdelingen in het kader van de eindejaarsuitkering een verbeterplan op met concreet meetbare doelen. De verbeterplannen sloten bovendien meer aan bij het organisatiebrede beleid.

Eind 2007 werden de criteria voor de eindejaarsuitkering 2008 vastgesteld. Het verbeterplan 2008 bestaat uit een individueel doel en een teamdoel. Bovendien dienen de doelen aan te sluiten bij het jaarplan en tot een meetbare verbetering te leiden.

Evaluatie gedragscode

In februari 2006 is de gedragscode van Spirit ingevoerd. De gedragscode geeft duidelijkheid over gewenst en ongewenst gedrag van iedere medewerker binnen Spirit.

In 2007 is een eerste evaluatie uitgevoerd die zich richtte op de bekendheid van de gedragscode. De gedragscode is bij het overgrote deel van de medewerkers bekend. Nieuwe medewerkers kennen de gedragscode over het algemeen ook, hoewel die niet altijd met hen is besproken. Conclusie is dat de invoering van de gedragscode succesvol is verlopen. Een uitgebreide inhoudelijke evaluatie wordt in 2009 uitgevoerd.

5.2 Arbo, verzuim en reïntegratie

In deze paragraaf gaan we eerst in op het beleid ten aanzien van arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie (AVR-beleid, paragraaf 5.2.1.). Vervolgens presenteren we in paragraaf 5.2.2 het arbojaarverslag met gegevens over ziekteverzuim.

5.2.1 AVR-beleid

Het in 2006 nieuw vastgestelde AVR-beleid heeft als doel de medewerkers een veilige werkomgeving te bieden en te voorkomen dat ze ziek worden. In 2007 is het beleid aangevuld met een 'handleiding uitvoering reïntegratiebeleid'. De handleiding beschrijft de mogelijkheden voor leidinggevenden op het gebied van interventie en werkaanpassing om de reïntegratie van zieke medewerkers te bespoedigen. Daarnaast hebben de leidinggevenden een 'opfrisinstructie verzuimbegeleiding en preventie' ontvangen.

Het sanctiebeleid (maatregelen en sancties in het kader van AVR-beleid) is in 2007 nader gespecificeerd. Hierdoor wordt het voor de medewerkers van Spirit duidelijker wat van hen wordt verwacht bij ziekmelding en verzuim en wat de consequenties zijn van het niet naleven van de regels.

Als vast onderdeel van het beleid zijn begin 2007 weer de jaarlijks terugkerende vervolstrainingen verzuimmanagement voor leidinggevendenden georganiseerd. Nieuwe leidinggevendenden hebben de basistraining gevolgd.

Risico Inventarisatie & Evaluatie

Het plan van aanpak bij de - uit 2005 - stammende RI&E is eind 2007 weer geëvalueerd en bijgesteld. Het merendeel van de in het plan opgenomen verbetermaatregelen is inmiddels uitgevoerd. De OR moet nog met het plan instemmen. Het plan van aanpak bij de deel-RI&E voor kantoorgebouw B en de medewerkers die in of vanuit dit pand werken, wordt in 2008 geëvalueerd en in het plan van aanpak bij de RI&E opgenomen.

Agressieprotocol

Agressie op de werkplek is een probleem waarmee medewerkers van Spirit regelmatig te maken krijgen. Om de veiligheid voor de medewerkers te verhogen en hen steun te bieden bij het omgaan met agressie is begin 2007 een agressieprotocol van kracht geworden. Tegelijkertijd is een systeem voor melding en registratie van agressie-incidenten ingevoerd.

Verder zijn in het verslagjaar, evenals het voorgaande jaar, weer trainingen agressiehantering georganiseerd voor de medewerkers.

Onderzoek naar gezonde betrokkenheid (PMO/MTO)

In de periode januari – maart 2007 is er in opdracht van de Raad van Bestuur van Spirit een organisatiebreed onderzoek uitgevoerd naar de werkbeleving van medewerkers van Spirit. Het onderzoek is uitgevoerd door KLM Health Services en de Erasmusuniversiteit / onderzoeksbureau AB4C. Alle medewerkers van Spirit die minimaal een half jaar in dienst waren, zijn uitgenodigd aan het onderzoek mee te doen. De respons bedroeg 49%.

De resultaten laten een zeer positief beeld van Spirit zien: medewerkers ervaren nauwelijks werkstress (uitputting en cynisme), en achten zichzelf zeer goed in staat om het werk uit te voeren. Dit is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan relatief lage scores op werkstressoren en hoge scores op energiebronnen. Op het niveau van de functiegroepen en organisatieonderdelen zijn er wel verbeterpunten aan te wijzen. Zo blijken ambulante hulpverleners erg hoog te scoren op emotionele taakeisen en hulpverleners in een residentiële setting zonder ambulante taken weinig energiebronnen ter beschikking te hebben. Ook is ongewenst gedrag een belangrijk punt van aandacht, ondanks dat een beperkt deel van de medewerkers daar last van heeft. In 2008 wordt - op basis van de uitkomsten, aanbevelingen en bespreking van de resultaten in de regio's - een verbeterplan opgesteld. Hierin staan maatregelen om de positieve aspecten (energiebronnen) te behouden en de negatieve (werkstressoren) te verminderen.

Balans in het werk

Ook in 2007 zijn er weer de nodige trainingen 'Balans in het werk' (zowel in groepsverband als individueel) georganiseerd voor medewerkers die last hebben van werkdruk en daardoor minder goed functioneren. De trainingen helpen de medewerkers zicht te krijgen op de oorzaken van hun werkdruk en de problemen stapsgewijs aan te pakken. In totaal hebben 7 medewerkers de training gevolgd.

Training timemanagement

Voor medewerkers die moeite hebben met het plannen en organiseren van hun werk is een training time management gestart. In 2007 hebben zowel afdelingen (2) als individuele medewerkers aan de (open) training meegedaan. In totaal gaat het om 24 medewerkers.

Ergocoaches

De ergocoaches, die preventieve taken verrichten op het gebied van fysieke werkbelasting, arbeidsomstandigheden en ergonomie, hebben in 2007 in hun eigen regio/JOC/hoofdkantoor verschillende werkplekonderzoeken gehouden en (nieuwe) medewerkers geïnstrueerd over veilig en gezond werken. Vanwege drukke werkzaamheden (de ergocoaches verrichten deze werkzaamheden naast hun reguliere werkzaamheden) zijn ze minder vaak dan gepland aan het uitoefenen van hun functie als ergocoach toegekomen dan. Een aantal ergocoaches is betrokken. In 2008 wordt de functie nieuw leven ingeblazen en worden voor de open gevallen plaatsen nieuwe ergocoaches aangezocht.

5.2.2 Arbojaarverslag

Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage over 2007 is 5,61%, exclusief zwangerschap. Dit betekent een stijging van 0,77% ten opzichte van 2006. Dit na een daling in 2006 (4,84%), 2005 (6,05%) en 2004 (6,4%) ten opzichte van 2003 (7,3%).

Vergeleken met het gemiddelde in de welzijnsector 6,17%⁷ zitten wij nog onder het gemiddelde. Vergeleken met de zorgsector (4,66% over 2007), zitten we bijna een procent hoger.

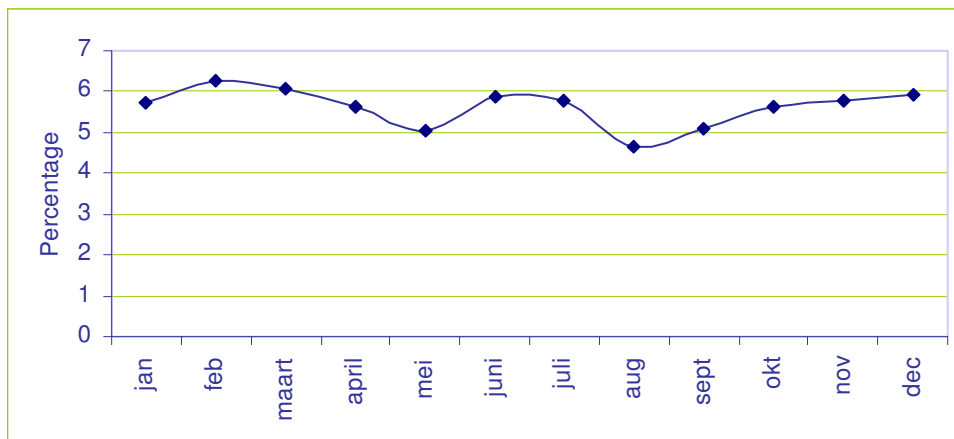
Overzicht 5.1: Verzuimpercentage (exclusief zwangerschap) 2003 – 2007.



Het verzuim over 2007 is hoger dan in 2006 maar vertoont verder een normaal verloop over het jaar, zoals een daling in vakantieperiode.

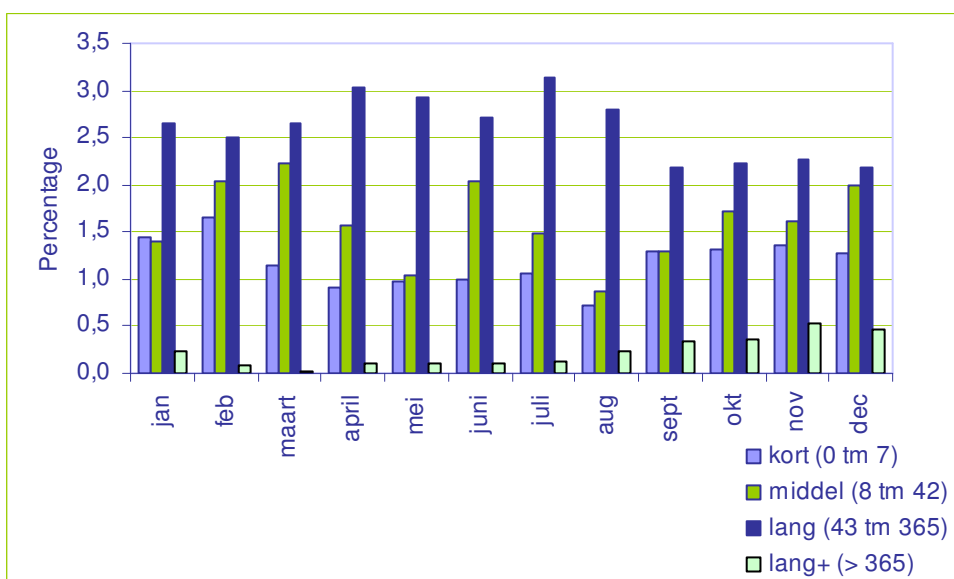
Overzicht 5.2: Verzuimpercentage (exclusief zwangerschap) 2007 per maand.

⁷ N.B: De groep welzijn is nog klein, circa 5.000 medewerkers, dus enige voorzichtigheid is geboden.



Overzicht 5.3 toont het verloop van het korte, middellange, lange, en tweedejaars verzuim over 2007. Het grootste probleem is het lange verzuim (6 weken tot een jaar). Extra aandacht voor deze categorie is dus noodzakelijk.

Overzicht 5.3: Verzuimpercentage (exclusief zwangerschap) naar duurklasse (in dagen).



Meldingsfrequentie

De meldingsfrequentie (het gemiddeld aantal keren dat een medewerker zich ziek meldt) daalt van 2,35 in 2003 via 2,17 (2004) en 1,83 (2005) en 1,68 in 2006 naar 1,66 in 2007. Gezien de stijging van het verzuim is het goed te zien dat de meldingsfrequentie niet mee omhoog gegaan is. Het voeren van frequent verzuimgesprekken met medewerkers blijft echter onverminderd van belang. Ondanks de gestage daling, is de meldingsfrequentie nog wel wat te hoog. Het gemiddelde in de zorgsector ligt op 1,5 in 2007, en het gemiddelde in de welzijnsector op 1,68.

Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen

In 2007 zijn geen medewerkers van Spirit in de Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) ingestroomd.

Meldingen

Er zijn in 2007 geen bijt- en prikincidenten gemeld. Er hebben zich 5 bedrijfsongevallen voorgedaan. Daarnaast zijn er in 2007 in totaal 132 meldingen van agressie geregistreerd. Over het hoe, wat en waarom van de meldingen wordt apart verslag gedaan.

Gebruik regelingen

Er is van de volgende arboregelingen gebruikt gemaakt:

- Beeldschermbrillen 1
- Bedrijfsmaatschappelijk werk 28
- Arbeidsomstandighedenspreekuur 5
- Griepvaccinaties 40

6. Overig beleid

In dit vierde hoofdstuk gaan we in op de overige beleidsvoornemens die we voor 2007 hadden geformuleerd en de wijze waarop we deze hebben gerealiseerd. Het gaat in dit hoofdstuk over de groei van Spirit in relatie tot de wachtlijsten (6.1), het verbeterplan voor onze justitiële jeugd-inrichting het J.O.C. (6.2), het kwaliteitsbeleid (6.3), rechtmatigheid (6.4), het financiële beleid (6.5) en tot slot het milieubeleid (6.6).

6.1 Groei en wachtlijsten

Omdat er binnen de Stadsregio Amsterdam een structureel tekort aan zorg bestond, is het structurele budget voor de jeugdzorg in 2007 uitgebreid met 3,8 miljoen euro. Spirit heeft een deel van deze extra middelen toegekend gekregen voor uitbreiding van de capaciteit. De capaciteit is uitgebreid met 36 residentiële plaatsen in vijf nieuwe afdelingen: twee afdelingen Beter met Thuis (in de regio's Amstelland/de Meerlanden en Zaanstreek/Waterland), twee afdelingen 16+ (in Nieuw-west en Oost) en een afdeling voor langdurig verblijf in de regio Centrum/Oud-west. De vijf afdelingen zijn eind 2006 gerealiseerd, vanaf 2007 is de capaciteit daadwerkelijk benut.

In 2007 vond eveneens de opening van de Koppeling plaats, een voorziening voor gesloten jeugdzorg. Vanaf april zijn jongeren gefaseerd ingestroomd. De Koppeling biedt 48 plaatsen voor gesloten jeugdzorg.

Verder is Spirit uitgebreid met Bureau Halt Amsterdam-Amstelland – dat vanaf 1 juli 2007 onderdeel van Spirit is – en is 2007 het AWBZ-team gestart.

Naast de structurele uitbreidingen is er in 2007 tijdelijk (tot medio 2007) extra jeugdhulp geboden met incidentele subsidie. Dit betreft een extra capaciteit van bijna 20 fte voor jeugdhulp, in het kader van het Aanvalsplan Wachtlijsten van voormalig staatssecretaris Ross. Met deze capaciteit worden de wachtlijsten aangepakt.

In verband met de groei van Spirit is de regio Zaanstreek/Waterland per 1 januari 2008 opgesplitst in twee volwaardige regio's: de regio Zaanstreek en de regio Waterland.

Het in 2006 uitgevoerde 'aanvalsplan wachtlijsten jeugdzorg' heeft eind 2006 geleid tot een inhaalslag waardoor bij Spirit het aantal wachtenden – dat wil zeggen: wacht langer dan 9 weken op zorg zonder vervangende zorg – tot nul werd gereduceerd. Zoals toen al werd voorspeld is dit effect tijdelijk geweest, vanwege gebrek aan voldoende structurele financiële middelen.

Op 31 december 2007 stonden er 630 cliënten op de wachtlijst van Spirit, die gezamenlijk wachtten op 825 programma's. Voor bijna tweederde van de programma's (502 programma's) stonden de cliënten eind december langer dan 9 weken op de wachtlijst. Voor de overige 323 programma's was op die peildatum de wachttijd korter dan 9 weken.

Het aantal cliënten op de wachtlijst is eind 2007 met 43% gestegen ten opzichte van eind 2006. Eind 2006 wachtte niemand langer dan 9 weken op hulp zonder vervangende zorg. Eind 2007 was voor bijna tweederde van programma's waarop gewacht werd, een langere wachttijd dan 9 weken.

De toename van de wachtlijsten en –tijden hangt samen met het grote aantal aanmeldingen voor zorg van Spirit. Het aantal aanmeldingen is opnieuw sterk gestegen: in 2007 was het aantal aanmeldingen 5.631 en dat is 11% meer dan in 2006.

6.2 Verbeterplan J.O.C.

In maart 2007 hebben vier inspecties een onderzoek verricht naar de veiligheid binnen onze justitiële jeugdinrichting het J.O.C. Het onderzoek in het J.O.C. is onderdeel van een onderzoek onder alle Justitiële Jeugdinrichtingen in Nederland. De Inspecties komen in hun rapportage tot de conclusie dat het J.O.C. een ernstig risico heeft op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat voor de jongeren en voor het personeel van de inrichting en de daaraan verbonden school. Deze risico-inschatting heeft betrekking op alle vier onderscheiden risicogebieden: preventie en beheersing van agressie en geweld, bejegeningssklimaat, opvoeding en behandeling, en deskundigheid van personeel.

Een groot deel van de bevindingen van de Inspecties hadden we ook zelf geconstateerd. Naar aanleiding daarvan waren al verbeterplannen opgesteld en in gang gezet. Naar aanleiding van het rapport zijn ook nieuwe verbeterplannen opgesteld. Alle voorgenomen en in gang gezette verbeteringen hebben we gebundeld en aangescherpt in een samenhangend plan van aanpak met als titel 'Een veilig perspectief'.

De vorderingen van de verbeteracties worden nauwkeurig gevolgd.

Per 1 september 2007 kent het JOC een nieuwe organisatiestructuur. De belangrijkste wijzigingen zijn:

- De psychologen en de ITB-ers hebben een andere positie gekregen: zij zijn verbonden aan de teams en hebben een grotere rol in de aansturing van de teams en het realiseren van een optimaal pedagogisch klimaat.
- De vervanging van de functies van afdelingshoofd en teamleider door de functie van afdelingsmanager (hiermee vervalt een managementlaag).
- Er is een adjunct-directeur aangesteld.

De nieuwe afdelingsmanagers krijgen allemaal begeleiding/ondersteuning van externen, toegesneden op hun behoeften.

6.3 Kwaliteitsbeleid

Het jaar 2007 heeft in het teken gestaan van het behalen van het HKZ-certificaat voor de jeugdzorg. Het certificaat geeft aan dat Spirit werkt volgens een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) dat leidt tot beheersing van primaire en ondersteunende processen. Daardoor wordt de kans dat de geplande doelen worden gerealiseerd tot tevredenheid van de cliënt en andere belanghebbenden, zo groot mogelijk.

Het Keurmerkinstituut was de certificerende instelling. Het doel was om geheel Spirit met uitzondering van het J.O.C. onder het certificaat te brengen. Het J.O.C. is uitgezonderd omdat het HKZ-certificaat niet op justitiële jeugdinrichtingen van toepassing is.

Als voorbereidende werkzaamheden is het kwaliteitshandboek afgemaakt en op intranet voor alle medewerkers toegankelijk gemaakt. Vervolgens is een auditplan opgesteld, dat door tien interne auditors is uitgevoerd. Dit leverde een aantal verbeteracties op die door de verantwoordelijke leidinggevende moeten worden uitgevoerd. Verder is een Centraal Meldpunt incidenten ingericht en er is een rondgang langs de regio's gemaakt om dit Meldpunt te gaan gebruiken.

Vóór het eerste bezoek van het Keurmerkinstituut is er een directiebeoordeling van het kwaliteitsmanagementsysteem uitgevoerd. In juni, oktober en december is het Keurmerkinstituut zeven dagen op locaties geweest voor de externe audit. Dit leverde een aantal bevindingen op waarvan een deel kritisch. Deze punten zijn zodanig verbeterd dat het Keurmerkinstituut op 24 december het HKZ certificaat kon uitreiken aan geheel Spirit exclusief het J.O.C. .

De met regelmaat terugkerende activiteiten die Spirit moet uitvoeren in het kader van het kwaliteitsmanagementsysteem zijn opgenomen in de P&C cyclus van Spirit. Er is een begin gemaakt met het systematisch organiseren, verwerken en analyseren van de informatie die in het kwaliteitsmanagementsysteem wordt verzameld. Deze informatie vormt de feedback voor verbeteringen die moeten worden uitgevoerd.

6.4 Rechtmatigheid

In het najaar van 2007 is er een werkgroep Rechtmatigheid van start gegaan. De directe aanleiding hiervoor is gelegen in het gegeven dat Spirit op dit gebied niet klaar is voor een accountantscontrole. Eerder is er intensief aandacht geweest voor het verbeteren van de dossiervorming betreffende de aanwezigheid van Indicatiebesluiten.

De werkgroep rechtmatigheid gaat verder daar waar de eerdere activiteiten stopten.

De werkgroep heeft zich ten doel gesteld een structuur te ontwikkelen waarbij::

- Spirit voldoet aan de eisen gesteld vanuit De Wet op de Jeugdzorg.
- Spirit voldoet aan de eisen gesteld vanuit De regeling plaatsbesteding Jeugdzorg.
- Spirit voldoet aan de eisen gesteld door de Subsidieverstrekkers.
- Spirit voldoet aan de afspraken zoals deze zijn vastgesteld in de notitie: Samenwerkingsafspraken BJAA en de Zorgaanbieders.
- Spirit vermindert de bureaucratie.
- Spirit behoudt de kwaliteit van de inhoud.
- Regels, afspraken en procedures zijn voor elke medewerker helder en te vinden.
- Er is een structuur voor onderhoud, aanpassing en invoering van regels, afspraken en procedures.

De werkgroep heeft zich in eerste instantie gericht op het in kaart brengen van alle eisen waaraan voldaan moet worden, de eisen die wettelijk verplicht zijn en de eisen die Spirit vanuit werksoortniveau en kwaliteitsnorm gesteld heeft en wat de stand van zaken is. Vanuit die inventarisatie is er gewerkt aan het voorbereiden van de Rechtmatigheidtoets door KPMG begin 2008. Concreet heeft dit betekend: De dossiers voor 100% op orde brengen voor wat betreft:

- de aanwezigheid van een hulpverleningsplan;
- de aanwezigheid van een geldig indicatiebesluit;
- een match tussen geleverde zorg en de aanspraak op zorg.

De bevindingen van de accountant en de bevindingen van de werkgroep zullen leiden tot een Verbeterplan inclusief een voorstel tot een structuur voor borging in het dagelijks proces.

6.5 Financieel beleid

Het jaar 2007 heeft in het teken gestaan van sterke groei van de organisatie, de baten zijn met ruim 25% toegenomen. De groei wordt veroorzaakt door nieuwe activiteiten en uitbreiding van het reguliere hulpaanbod, de hulp op indicatie. Een substantieel deel van de groei van het reguliere aanbod, 3,3 miljoen, is helaas van incidentele aard en kan slechts ingezet worden voor ambulante hulp.

De nieuwe voorziening voor gesloten jeugdzorg de Koppeling, is in april 2007 geopend. Het jaar 2007 was in veel gevallen een leerjaar, bij een dergelijke nieuwe activiteit dient er zowel zorginhoudelijk als bedrijfsmatig veel geleerd te worden.

In 2007 is rechtmatigheid, zoals opgenomen in de Wet op de Jeugdzorg en de Regeling bekostiging jeugdzorg, opgenomen in de accountantsverklaring van Spirit. Daarvoor sprak de externe accountant alleen een oordeel uit over de getrouwheid van de jaarrekening. Er is een verbeteringslag ingezet door het stroomlijnen van processen en een betere inzet van de ICT: enerzijds dient er beter aan externe verplichtingen voldaan te worden en anderzijds dienen de administratieve verplichtingen van hulpverleners teruggedrongen te worden waardoor er meer tijd voor direct cliëntencontact beschikbaar komt.

Overzicht 6.1: Financiële kengetallen

Liquiditeit	2007	2006
Current ratio	0,69	0,61
Solvabiliteit	2007	2006
Solvabiliteit	0,082	0,095
Budgetratio	0,081	0,096

De *current ratio* is een kengetal waarmee aangeduid wordt in hoeverre een instelling kan voldoen aan de op korte termijn vervallende financiële verplichtingen. De current ratio van Spirit is in 2007 verbeterd ten opzicht van 2006 terwijl de liquide middelen met € 2,8 miljoen zijn afgenomen. De reden hiervan is dat de kortlopende verplichtingen verhoudingsgewijs meer afgenomen zijn. Een ratio van minimaal 1 zou ideaal zijn, maar het is van belang om vast te stellen hoe liquide de kortlopende activa zijn en de samenstelling van de kortlopende passiva. Bij Spirit bestaan deze laatste slechts gedeeltelijk uit op korte termijn vervallende verplichtingen. Dit verklaart dat Spirit met een current ratio van minder dan 1 prima aan haar verplichtingen kan voldoen.

Solvabiliteit is een kengetal dat aangeeft in hoeverre een onderneming kan voldoen aan de financiële verplichtingen aan verschaffers van vreemd vermogen. Het gaat dus om de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. In de literatuur wordt gesproken over een getal van 1,5 á 2, in het geval van Spirit ligt dit beduidend lager, maar een analyse van het vreemd vermogen leert dat dit voor een groot gedeelte (€ 33,7 miljoen) uit zogenaamde waarborghypotheken bestaat. Deze waarborghypotheken dienen pas afgelost te worden als het onderliggend onroerend goed verkocht wordt. Een aangepast solvabiliteitscijfer zou dan 1,7 bedragen, wat mooi tussen de bovengenoemde bandbreedte valt.

Het *budgetratio* is een kengetal uit de zorg, al naar gelang het risicoprofiel van de organisatie zou dit tussen de 8% en 15% dienen te liggen, Spirit zit aan de onderkant van deze bandbreedte. Een percentage van 10% zou een goede verhouding zijn ten opzichte van de vele subsidiënten die Spirit heeft, het groeien naar dit percentage geeft een spanningsveld met subsidiënten die dit als 'oppotten' zouden kunnen zien.

6.6 Milieu- en voedingsbeleid

Spirit vindt milieubewust handelen belangrijk en heeft daarom een intern milieuzorgsysteem ingevoerd. Dit milieuzorgsysteem moet leiden tot reductie van afval, afvoer van afval op een milieuvriendelijke wijze, besparing op energiekosten en op verbruik water.

Maatregelen om nadelige milieueffecten te voorkomen vormen met dit systeem een vast onderdeel van de bedrijfsvoering. Behalve dat we onze medewerkers stimuleren om in hun werk milieubewust te handelen, geven we ook kinderen en jongeren het goede voorbeeld wat betreft milieuvriendelijk gedrag.

De maatregelen staan beschreven in het Bedrijfsinterne Milieuplan (BIM). Sommigen zijn gemakkelijk te realiseren, zoals de verwarming lager zetten, spaarlampen gebruiken en dubbelzijdig printen. Andere maatregelen zijn meer kapitaalintensief en zullen op langere termijn gerealiseerd worden, zoals het plaatsen van waterspaarders op alle kranen, douches en toiletten. Ook letten we bij het aankopen, huren en verbouwen van panden op energie- en waterbesparende effecten.

Het reststoffscheidingsprogramma is ingericht volgens de zogenaamde 'ladder van Lansink', zoals opgenomen in de Wet milieubeheer en het landelijk afvalstoffenplan (LAP). Deze ladder ordent het milieugedrag in de volgorde van wenselijk tot minst wenselijk. Afvalbeleid volgens de ladder van Lansink is er op gericht prioriteit te geven aan de meest milieuvriendelijke verwerkingswijzen. Dit betekent dat we zo min mogelijk afval afscheiden, het afval dát we afscheiden op een verantwoorde wijze afvoeren en dat we besparen op energie en waterverbruik.

Spirit draagt met diverse hulpvormen zorg voor de aan haar toevertrouwde jeugd. Behalve inhoudelijke zorg zijn ook zaken zoals zelfstandigheidstraining, persoonlijke verzorging en voeding belangrijke taken. Gezond eten levert een belangrijke bijdrage aan het welbevinden en een gezond leven, nu en op latere leeftijd. Naast verantwoorde voeding is het van belang dat de voedselveiligheid optimaal wordt geborgd. Zo dienen voedingswaren op de juiste temperatuur bewaard, bereid en getransporteerd te worden. Daarom is er een voedings- en voedselveiligheidsbeleid voor Spirit opgesteld dat momenteel wordt geïmplementeerd.

Bijlage I. Overzicht programma's naar subsidiënt

Programma's op indicatie, gefinancierd door de Stadsregio Amsterdam

- Crisisinterventie
- Vervolg crisisinterventie
- Crisisopvang
- Vervolg crisisopvang
- Jeugdhulp
- Crisispleegzorg
- Vervolg crisispleegzorg
- Pleegzorg vakantie
- Pleegzorg hulpverleningsvariant
- Pleegzorg opvoedingsvariant
- Verblijf in een groep
- Verblijf individueel
- Noodbed
- Echt rechtconferentie
- School- en arbeidstoeleiding / Worksite
- Verblijf in een groep – orthopsychiatrie
- Verblijf in groep – overbrugging
- Verblijf in een groep – Long Stay
- Daghulp
- Dagbehandeling
- Consultatie plaats (MKD)
- TOP/Rebound
- Eigen kracht conferenties
- Verblijf in een groep voor meisjes
- Crisisopvang voor meisjes
- Vervolg crisisopvang voor meisjes
- Zorgcoördinatie

De Koppeling, gefinancierd door het Ministerie van VWS / Stadsregio Amsterdam⁸

- Gesloten behandeling en verblijf

Programma's voor dak- / thuisloze jongeren, gefinancierd door de Gemeente Amsterdam (89%) en Stadsregio Amsterdam (11%)

- Jeugdhulp dak-/thuisloze jongeren
- Verblijf in Poortgebouw
- Passantenregeling
- Passantenregeling plus

Programma's jeugd en veiligheid, gefinancierd door lokale overheden (gemeenten en stadsdelen)

- Nieuwe Perspectieven
- Nieuwe Perspectieven Preventief
- Nieuwe Perspectieven bij Terugkeer
- Beware Watch Out
- Resocialisatie en Begeleiding

Overige lokaal gefinancierde programma's (gemeenten en stadsdelen)

- Lokale Trajectbegeleiding
- Goal
- Ambulant Jongerenwerk
- Pilot Gezinscoach
- Praten voor Later
- Vroegtijdige Interventie in Gezinnen
- Niet-geïndiceerde Spoedhulp

Justitiële jeugdinrichting het J.O.C., gefinancierd door het Ministerie van Justitie

- Normaal beveiligde units
- Beperkt beveiligde units

AWBZ-programma's, gefinancierd door de AWBZ

- Langdurende begeleiding dak- en thuisloze jongeren
- Langdurende begeleiding multiprobleemgezinnen

⁸ Per 1 januari 2008 is de financiering overgedragen aan het Programmaministerie voor Jeugd en Gezin.

Bijlage II. Gegevens personeel Spirit

Overzicht II.1: Medewerkers naar sekse en leeftijd.

Leeftijdscategorie	Man	Vrouw	Totaal	
Jonger dan 25 jaar	16	116	132	(11%)
25 – 34 jaar	99	341	440	(38%)
35 – 44 jaar	111	178	289	(25%)
45 – 54 jaar	80	134	214	(18%)
55 – 59 jaar	32	34	66	(6%)
60 jaar en ouder	6	13	19	(2%)
Totaal	344	816	1160	(100%)

Overzicht II.2: Instroom naar leeftijd, functiegroep en sekse.

Instroom naar leeftijd		Instroom naar functiegroep		Instroom naar sekse	
< 25 jaar	22,5%	Management	0,2%	Man	27,2%
25 – 34 jaar	45,6%	Middenkader	5,2%	Vrouw	72,2%
35 – 44 jaar	17,7%	Ondersteunend	13,8%		
45 – 54 jaar	11,7%	Uitvoerend	51,7%		
55 – 59 jaar	2,1%	Vervangend	29,1%		
60 jaar en ouder	0,4%				

Overzicht II.3: Uitstroom naar leeftijd, functiegroep en sekse.

Uitstroom naar leeftijd		Uitstroom naar functiegroep		Uitstroom naar sekse	
< 25 jaar	18,6%	Management	0%	Man	24,5%
25 – 34 jaar	43,5%	Middenkader	7,1%	Vrouw	75,5%
35 – 44 jaar	22,7%	Ondersteunend	12,2%		
45 – 54 jaar	11,8%	Uitvoerend	44,4%		
55 – 59 jaar	1,5%	Vervangend	36,3%		
60 jaar en ouder	1,9%				

Overzicht II.4: Personele regelingen Spirit en aantal medewerkers dat gebruik van de regelingen heeft gemaakt.

Regeling	Gebruik regeling
Spaarloonregeling	222
Fietsregeling	52
Ouderschapsverlof	47
Kortdurend zorgverlof	4
Seniorenverlof	56
Levensloopregeling	104
Griepvaccinatie	40
Beeldschermbril	1
Bedrijfsmaatschappelijk werk	28

Bijlage III. Overzicht subsidiënt, programma's, subsidiebedragen en formatie

Subsidiënt	Programma's	Formatie	Financiën
		31/12/2007	x € 1.000.000
SRA - doeluitkering	- Programma's op indicatie (excl. Koppeling)	557	41,6
SRA - besloten jeugdzorg	- Programma's voor dak- en thuisloze jongeren (11% van de programma's) - Besloten jeugdzorg in de Koppeling in het kader van de wet op de gesloten jeugdzorg	91	4,8
Ministerie van Justitie	- Justitiële jeugdinrichting het J.O.C. (gesloten opvang, behandeling en nachtdetentie)	110	7,1
AWBZ	- Langdurende begeleiding dak- en thuisloze jongeren en multiprobleemgezinnen	4	-
Gemeente Amsterdam - DMO	- Programma's Jeugd & Veiligheid: NP en NPP in Amsterdamse regio's	73	3,2
Gemeente Amsterdam - Bestuursdienst	- Programma's Jeugd & Veiligheid: NP (200 extra trajecten) en NPT	7	1,4
Gemeente Amsterdam - DZS	- Programma's voor dak- en thuisloze jongeren (89% van de programma's)	19	1,1
Gemeenten buiten Amsterdam	- Programma's Jeugd & Veiligheid: NP Diemen, NP Purmerend, NP Amsteland/ Meerlanden, NP en NPT Zaanstad	11	0,4
Stadsdelen in Amsterdam	- Lokale programma's: Pilot gezinscoach, Lokale Trajectbegeleiding, niet-geïndiceerde Spoedhulp, Ambulant Jongerenwerk, Vroegtijdige Interventie in Gezinnen (VIG).	18	1,2
Overige financiers	- Lokale programma's: GOAL, Praten voor later - Programma's Jeugd & Veiligheid: R&B en Halt.	24	1,6
Stichting BW/RCJW	n.v.t.	10	1,8
TOTAAL		924	64,2

Bijlage IV. Organogram Spirit

Organogram Spirit
Februari 2008

