



Meerjarenbeleidsplan 2025 – 2027

Tobas Jeugdhulp

Zorgvuldig navigeren naar robuustheid

Tobas Jeugdhulp MJB 2025 – 2027 In 1 oogopslag:

4 thema's

			
Wij streven ernaar om de beste jeugdzorg te leveren door elk kind en gezin met deskundigheid, compassie en maatwerk te ondersteunen, zodat zij de kracht vinden om te groeien en te bloeien.	Wij streven naar een transparante en efficiënte bedrijfsvoering, waarin verantwoording, betrouwbaarheid en continu verbeteren centraal staan, zodat we duurzame en kwalitatieve jeugdzorg kunnen garanderen.	Wij zetten ons actief in om ons strategisch sterk te positioneren binnen een complexe en voortdurend veranderende jeugdzorgcontext, zodat we blijvend van betekenis zijn voor kinderen, gezinnen en samenwerkingspartners.	Wij streven ernaar een aantrekkelijke en betrokken werkgever te zijn, waar professionals zich gewaardeerd, ondersteund en geïnspireerd voelen om met plezier en vakmanschap bij te dragen aan de toekomst van kinderen en gezinnen.

7 doelen

	Kwaliteit van Zorg		Digitalisering en innovatie
	Toegankelijkheid		Clientgericht werken
	Preventie en vroegsignalering		Samenwerking en netwerkzorg
	Personeel en vakmanschap		

Inhoudsopgave

1	Voorwoord / inleiding
	Korte toelichting op het doel van het beleidsplan
	Reflectie op de vorige beleidsperiode (2022–2024)
	Toelichting op de gekozen koers en de maatschappelijke context
2	Missie, visie, kernwaarden
	Missie: Waar staat de organisatie voor?
	Visie: Waar wil de organisatie naartoe?
	Kernwaarden: Wat zijn de leidende principes in het werk?
3	Context en Omgevingsanalyse
	Ontwikkelingen in de jeugdzorgsector (landelijk en regionaal)
	Wet- en regelgeving (o.a. Jeugdwet, Hervormingsagenda Jeugd)
	Demografische trends en cliëntbehoeften
	Samenwerking met gemeenten en andere ketenpartners
	SWOT-analyse (sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen)
4	Strategische Doelen 2025–2027
	Ontwikkelingen in de jeugdzorgsector (landelijk en regionaal)
	Wet- en regelgeving (o.a. Jeugdwet, Hervormingsagenda Jeugd)
	Demografische trends en cliëntbehoeften
	Samenwerking met gemeenten en andere ketenpartners
	SWOT-analyse (sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen)
5	Organisatieontwikkeling
	Leiderschap & cultuur
	Interne communicatie
	Organisatiestructuur en governance
	Kwaliteitssystemen en accreditaties (bv. HKZ, ISO)
6	Financiën en Bedrijfsvoering
	Financieel beleid en begroting per jaar
	Kostenbeheersing en doelmatigheid
	Investeringen (bijv. in personeel, IT, vastgoed)
	Risicomanagement
	Tarieven & contractering gemeenten
7	Monitoring en Evaluatie
	Hoe worden voortgang en resultaten gemeten?
	Inzet van dashboards / KPI's
	Jaarlijkse voortgangsrapportage of herijking
	Tarieven & contractering gemeenten

1. Voorwoord / Inleiding

Korte toelichting op het doel van het beleidsplan

In een wereld die steeds sneller verandert en waarin maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen, is het voor Tobas Jeugdhulp van groot belang om koersvast én wendbaar te blijven. Dit meerjarenbeleidsplan biedt richting en houvast in een turbulente context, met een scherp oog voor de veranderende behoeften van jeugdigen, ouders en samenwerkingspartners. We hebben bewust gekozen voor een driejarig perspectief. Deze termijn sluit aan bij de -in het jaarplan 2025 gemaakte- afspraken en biedt enerzijds voldoende tijd om structurele ontwikkelingen in gang te zetten, en anderzijds de flexibiliteit om tussentijds bij te sturen waar nodig. Zo waarborgen we stabiliteit én aanpassingsvermogen in onze beleidsvoering.

Tobas Jeugdhulp gelooft in zijn positie als netwerkorganisatie waarin “ketenkwaliteit” een begrip is waarbij nodig stevige samenwerking is met het voorliggende veld. Daarmee bedoelen we dat op buurtniveau alle disciplines vertegenwoordigd zijn; ieder (huisartsen, wijkzorg, wijkverpleging, gemeenten, politie, maatschappelijk werk etc.) een verantwoordelijke taak heeft met coördinatie en toezicht op voortgang en eindresultaat.

Maar als Tobas Jeugdhulp signaleren we hier voor ons meerjarenbeleid belangrijke aandachtspunten. Door schaalvergroting, centralisatie, fuserende instellingen, herindeling van gemeenten, politie en onderwijs ontbreekt het aan het nemen van die gezamenlijke verantwoordelijkheid. Met name het geheel is versnipperd, onoverzichtelijk, te veel tegenstrijdige belangen spelen; met een aldor maar eisende lokale-, of landelijke overheid wiens denkwijze niet altijd afgestemd is op samenwerking (er valt namelijk geen direct resultaat te boeken). Gemeenten denken vaak financieel naar afgemeten budgetten en resultaten, minder aan het compenseren van laagdrempelige, samenwerkende voorzieningen dicht in de buurt van de hulpvrager. Al staan tarieven onder druk en spelen er bezuinigingen, de instelling moet maar innoveren en zoeken naar efficiëntere inzet van middelen. Dat is een serieus vraagstuk: met name het proberen overeind te blijven. Dat betekent dat instellingen vaak geneigd zijn niet meer in te zetten op samenwerking, maar op lijfsbehoud. Zo verliest men elkaar en de hulpvrager uit het oog en dat staat het innoveren in de weg. Afrondend: iedere keer moet er, intern als extern binnen deze context, weer aan de bel getrokken worden om kenbaar te maken dat de hulpverlening zich steeds weer opnieuw moet uitvinden! In dit meerjarenbeleidsplan geven we hierin onze visie aan de hand van focus op zorginhoud, focus op bedrijfsvoering, focus op goed werkgeverschap maar zeker ook focus op strategisch positioneren.

Als Bestuur en Directie, als medezeggenschapsorgaan Ondernemingsraad en Cliëntenraad, als locatiemanagers en gedragswetenschappers tot elke individuele professional en vrijwillig medewerker: “het dilemma voor de komende -in het Meerjarenbeleidsplan beschreven- drie jaren speelt zich af op het snijvlak: *“behoud van het onderscheidend vermogen van Tobas”* versus *“de zoektocht naar kritische massa voor existentie juist om dit onderscheidend vermogen in de jeugdzorg voor de langere termijn te borgen voor jongeren, gezinnen en medewerkers”*.”

Reflectie op de vorige beleidsperiode (2022–2024)

De beleidsperiode 2022–2024 stond voor Tobas Jeugdhulp in het teken van transitie en groei. In afwezigheid van een formeel meerjarenbeleidsplan werd er gewerkt vanuit een pragmatische en responsieve aanpak, onder leiding van een nieuwe bestuurder die in deze periode aantrad. De nadruk lag aanvankelijk op het verstevigen van de interne organisatie, maar naarmate het fundament steviger werd, verschoof de focus geleidelijk maar duidelijk naar buiten: naar samenwerking, positionering in het netwerk en het actief vormgeven van regionale jeugdzorg. Tobas Jeugdhulp maakte in deze jaren een aanzienlijke groeifase door.

Tobas ontwikkelde zich steeds nadrukkelijker als netwerkorganisatie. Als penvoerder voor het segment *wonen* namen we een verbindende en coördinerende rol op ons, waarmee we onze betrokkenheid bij de ketenpartners en de regionale beleidsontwikkeling verder verdiepten. Deze versterkte externe oriëntatie resulteerde ook in een leidende positie binnen het 18-/18+ vraagstuk in de regio's Parkstad en Sittard-Geleen. Tobas werd een betrouwbare partner voor jongeren in de overgang naar volwassenheid en voor gemeenten die op zoek waren naar duurzame oplossingen voor deze doelgroep.

Tegelijkertijd nam in volume de activiteiten toe, onder meer door de overname van Somnium, waarmee Tobas toegang kreeg tot de Zuid-Limburgse ambulante markt voor begeleiding en behandeling. Deze strategische uitbreiding betekende een belangrijke verbreding van ons werkgebied en versterkte onze positie in de regio. De evolutie binnen de ambulante tak begeleiding en behandeling lag onder andere in het feit dat Tobas Jeugdhulp zowel bestuurlijk als projectmatig aantrad tot de kartrekkers inzake *Één Toegang*, *Gebiedsteams*, *Één indicatie* en de co-creatie met Welzijn, Onderwijs, GGD en Huisartsen. Daarnaast kende de LeerWerkRoute een sterke inhoudelijke en organisatorische ontwikkeling. Deze groeide uit tot een onderscheidend onderdeel van onze aanpak, waarin zorg, opleiding en arbeid op innovatieve wijze werden verbonden.

Terugkijkend was deze beleidsperiode een kantelmoment in de ontwikkeling van Tobas Jeugdhulp: van een organisatie met vooral interne focus naar een toonaangevende en proactieve speler in het regionale jeugdzorglandschap. Deze ervaring vormt een stevig fundament voor het nieuwe meerjarenbeleidsplan, dat nu – vanuit die brede positionering en met een scherper strategisch kompas – richting geeft aan de volgende fase.

Toelichting op de gekozen koers en de maatschappelijke context

Na de zomer van 2024 werd wel duidelijk dat er veel te veranderen stond in de Zuid-Limburgse jeugdzorg. Waar de sector dacht, na de ingrijpende aanbestedingen en de *-in de ogen van de zorgaanbieders onverstandige-* segmentering van de jeugdzorg, in relatief rustiger vaarwater te geraken, werd het narratief binnen het werkveld beheerst door de financiële problemen van collega-organisaties en het verwijt dat inhoudelijke transformatie te langzaam verliep. Vuistdikke rapporten verschenen; de Hervormingsagenda op landelijk niveau, Jeugdautoriteit-rapporten op financieel toezicht-niveau, Taskforce rapport op provinciaal niveau en ook de individuele sub regio's (*Maastricht-Heuvelland, Westelijke Mijnstreek, Brunssum-Kerkrade-Simpelveld en Heerlen-Landgraaf-Voerendaal*) produceerden nieuwe rapporten, nieuwe beleidsregels, nieuwe vormen van ordening en aanpak.

Tobas Jeugdhulp was/is vertegenwoordigd in de Hervormingsagenda. Tobas Jeugdhulp was met 11 andere zorgcollega's uit heel Limburg betrokken bij het proces van de Taskforce. Beide processen, lopende in Q3/Q4 2024 en Q1 2025 kenmerkten zich door met name veel politieke en ambtelijke invulling vanuit de afzonderlijke gemeenten waarin het woord solidariteit of het ontbreken daaraan kenmerkend was.

De situatie in Limburg staat symbool voor bredere landelijke uitdagingen in de jeugdzorg. Een gezamenlijke inzet van gemeenten, zorgaanbieders en het Rijk is noodzakelijk om herhaling van de huidige problematiek te voorkomen.

Door financiële problemen bij meerdere zorgaanbieders in Limburg dreigde discontinuïteit in de jeugdzorg. Dit heeft geleid tot onmacht bij gemeenten en een urgente behoefte aan een robuuster zorglandschap dat minder afhankelijk is van enkele grote aanbieders.

Probleemanalyse

- Limburg heeft een kwetsbare jeugdzorgstructuur door afhankelijkheid van enkele bovenregionale aanbieders.
- Gemeenten ervaren te weinig grip op financiële signalen en contractbeheer.
- Er ontbreekt samenwerking en coördinatie tussen regio's.
- De huidige wet- en regelgeving beperkt de handelingsvrijheid van gemeenten bij crisisinterventies.

Oplossingen

De Taskforce stelt een reeks maatregelen voor om de jeugdzorg in Limburg duurzaam te versterken:

- Diversificatie van zorgaanbieders maar concentreren van zorgaanbod;
- Minder afhankelijkheid van enkele grote instellingen.
- Verbetering van contractbeheer en monitoring – Striktere voorwaarden en heldere standaarden.
- Bovenregionale samenwerking – Gemeenten en regio's moeten intensiever samenwerken en gezamenlijk zorgcontinuïteit waarborgen.
- Actieve ondersteuning door het Rijk – Aanscherping van wet- en regelgeving en een mogelijk landelijk waarborgfonds voor financiële stabiliteit.

Vervolgstappen

- Gemeenten moeten hun rol als opdrachtgever versterken.
- Zorgaanbieders moeten transparanter opereren en gezamenlijke strategische keuzes maken.
- Het Rijk moet regelgeving aanpassen en bijdragen aan de realisatie van een stabiel zorglandschap.

Het directieteam van Tobas Jeugdhulp heeft in de afgelopen beleidsperiode diverse scenario's besproken hoe hierop voor te sorteren, variërend van *"niets doen"* tot *"proactief vooruit regeren"*.

De grote variabele, uit alle rapporten als hierboven beschreven, kenmerken zich door onzekerheden : de wens voor *"een pluriform landschap"* enerzijds tot anderzijds *"concentratie aan zowel gemeentezijde als aanbiederszijde"*. Daarnaast zitten er meer ingewikkeldheden in het proces als bijvoorbeeld: de Taskforce wil meer provinciale regie terwijl vanuit VWS de 4 jeugdzorgregio's in Limburg worden gehandhaafd. Hierover meer in hoofdstuk 3 van dit meerjarenbeleidsplan.

2. Missie, Visie en Kernwaarden

Missie: Waar staat de organisatie voor?

Tobas Jeugdhulp zet zich op diverse manieren in om elke jeugdige en de mensen om hen heen een hoopvolle toekomst te bieden, want dit verdient toch iedereen. Wij doen dit middels preventie, ambulante begeleiding en behandeling, de LeerWerkRoute, de Begeleide Omgangsregeling en Verblijf.

Visie: Waar wil de organisatie naartoe?

‘Door relatie, oprechte betrokkenheid en werken vanuit het hart op weg naar een hoopvolle toekomst voor onze jeugdigen.’

JIJ!

Binnen Tobas mag jij jezelf zijn, want je bent goed zoals je bent!

GROEI

Als jij jezelf durft te zijn en je veilig voelt bij de begeleiding of op de plek waar je woont dan zal er op vele vlakken groei in je persoonlijke ontwikkeling zichtbaar worden.

VRIJ

Door de groei die is ontstaan op vlakken van autonomie, relatie en competentie voel je je vrij. Vrij om op eigen benen te staan. Vrij om gezonde verantwoorde keuzes te maken. Vrij om je eigen levenservaring in je rugzak te kunnen dragen. Vrij om verder te gaan op weg naar die hoopvolle toekomst.

Kernwaarden: Wat zijn de leidende principes in het werk?

De leidende principes vanuit onze missie en visie:

Bij Tobas

- Werken we vanuit ons hart voor de jeugdigen en elkaar
- Vragen we niet of het kan, maar hoe het kan
- Zijn we samen met ieders unieke talenten tot veel meer in staat dan alleen
- Oordelen we niet over de jeugdigen en elkaar, maar beoordelen we vanuit onze professie en passie
- Laten we de jeugdigen pas los als ze er klaar voor zijn

Wij zijn

- Vanuit ons hart oprecht betrokken bij de jeugdigen
- Verantwoordelijke voor onze gezamenlijke taak
- Trots op wat we samen bereiken
- Daadkrachtig en volhardend
- Liefdevol en realistisch
- Een schakel naar een nieuwe hoopvolle toekomst

Wij willen

- Samen een warme, veilige en stabiele plek bieden aan de jeugdigen
- Jeugdigen steunen bij het ontdekken van hun eigen ik
- Jeugdigen steunen om uiteindelijk op eigen benen te kunnen staan
- Werken vanuit een gelijkwaardige relatie, dicht bij de jeugdigen, hun netwerk en dichtbij elkaar
- Er onvoorwaardelijk voor hen zijn met hun maximale vrijheid voor ogen
- Bijdragen aan hun hoopvolle toekomst

Wij geloven

- Dat iedere jeugdige uniek en de moeite waard is
- Dat zij geen probleemjongeren zijn, maar jeugdigen met een probleem
- Dat iedereen een hoopvolle toekomst verdient
- Dat er voor iedere jeugdige een warm, veilig en stabiel thuis moet zijn
- In vertrouwen geven en vertrouwen ontvangen
- In elkaar



Deze leidende principes worden gemeten aan de hand van zes Succes Bepalende Factoren (SBF) die we jaarlijks in een jaarplan vaststellen. Zowel op Tobas-organisatie breed niveau, gevoed door de teamjaarplannen bottom-up. Deze zes SBF zijn:

1. Tevredenheid
2. Zelfredzaamheid
3. Prijs
4. Bereik
5. Vakmanschap
6. Synergie.

Tevredenheid = van cliënt, klant, burger, stakeholders; factoren die hieraan bijdragen zijn inlevingsvermogen, maatwerk, duurzaamheid, snelheid waarmee hulp of zorg tot stand komt.

Zelfredzaamheid = zelf kunnen en zelf doen, al dan niet met ondersteuning van het sociaal netwerk en vrijwilligers.

Prijs = prijs voor bereikte kwetsbare persoon dat financier op een faire kostprijs gebaseerd betaald.

Bereik = aantal bereikte personen uit de doelgroep, of aantal bereikte kwetsbare personen (volgens methode Nicis/O&I).

Vakmanschap = output in de perceptie van professionals (op eigen werk en keten); bereikt resultaat; duurzaamheid; effectiviteit van de signalering

Synergie = afstemming en samenwerking; geheel is meer dan de som der delen, 1 klant 1 plan, geen versnippering, de klant ervaart 1 organisatie.

3. Context en Omgevingsanalyse

Ontwikkelingen in de jeugdzorgsector (landelijk en regionaal)

In het huidige complexe jeugdzorglandschap (veel aanbieders, eisen financiers) is het een voortdurende uitdaging om de zorg voor jeugdigen en hun gezinnen goed toegankelijk en van goede kwaliteit te houden (door hoge personeelskosten en beperkte beschikbaarheid professionals). De marges in de jeugdzorg zijn landelijk gezien gemiddeld 1% met vele partijen die verlies maken. Het resultaat is dat de zorg (en de kwaliteit ervan) op sommige punten onder druk staat.

Dit probleem wordt breed onder aanbieders en gemeente gesignaleerd, maar het meest specifiek in de zorgelijke financiële situatie van Xonar, Mutsaersstichting en Via Jeugd. In Limburg heeft dit geleid tot de oprichting van een taskforce (Taskforce Robuust Zorglandschap) waarvan de taak was vooruit te kijken naar wat nodig is om tot een robuust en dekkend zorglandschap in Limburg te komen. In het rapport dat de taskforce heeft opgeleverd (27 februari 2025) staat centraal dat er een juiste balans moet worden gevonden tussen 'groot' en 'klein', waarbij ook wordt onderkend dat de grote hoeveelheid kleine aanbieders ook heeft bijgedragen aan een forse stijging van de kosten in de jeugdzorg. Gemeenten spreken de wens uit een overzichtelijk, zorgvuldig zorglandschap te hebben (wat zij gezamenlijk nastreven door op provinciaal niveau inkoopafspraken te maken en tegelijkertijd kleinere percelen willen maken waardoor kleinere aanbieders meer kans krijgen; zie onder andere interview wethouders centrumgemeenten in De Limburger van 27 februari 2025). Tegelijkertijd is het vinden van de juiste balans tot op heden moeilijk bereikbaar door oplopende kosten, versnippering en een toenemende vraag aan zorg. In sommige gevallen krijgen mensen toegang tot zorg terwijl die zorg niet noodzakelijk hoeft te zijn. Jeugdigen die echt zorg nodig hebben, moeten daardoor vaak langer wachten op de juiste zorg omdat het aantal aanbieders dat complexe zorg biedt, onvoldoende groot is om die vraag ook aan te kunnen.

Gemeenten hebben, vanuit hun rol en verplichting in de jeugdwet, dus behoefte aan een duurzame oplossing. Tegelijkertijd hebben aanbieders een behoefte aan een duidelijk en stabiel beleidskader vanuit inhoud zodat zij in staat zijn om veranderingen ook daadwerkelijk te organiseren.

Samenwerking en vertrouwen zijn daarbij fundamenteel noodzakelijk en kunnen alleen ontstaan door zorgvuldige, evenwaardige en meerjarige samenwerking.

Een oplossing om die complexe situatie het hoofd te bieden is de bundeling van krachten. Dit helpt bij het toegankelijk houden (wachttijden zijn lang), het optimaliseren van de noodzakelijke diversiteit van aanbod (gezien de grote diversiteit van problematieken is er een breed aanbod van hulp nodig) en de kwaliteit van zorg. Daarnaast levert een verregaande samenwerking ook voordelen op ten aanzien van overige kosten (administratieve lasten etc.). Daarmee wordt het voor aanbieders makkelijker om duurzaam zorg te bieden en voor gemeenten ontstaat er perspectief om de kosten voor jeugdzorg te stabiliseren.

Wet- en regelgeving (o.a. Jeugdwet, Hervormingsagenda Jeugd)

Het besef dat er in de regio een noodzaak is om samenwerking te stimuleren ten einde een voor de toekomst stabiel aanbod van jeugdhulp in de regio te organiseren, is ook een belangrijke pijler in het Meerjarenbeleidsplan 2205-2207 van Tobas. Tobas wil actief om de jeugdzorg in Zuid-Limburg te versterken door elkaars sterke punten en expertise te benutten in het jeugdzorglandschap.

Tobas werkt al enkele jaren samen aan verschillende aanbestedingen binnen het Initiatief Jeugdhulp Zuid-Limburg (IJZ). De voorbije jaren vonden zorginhoudelijk steeds meer en vaker vormen van intensieve samenwerking plaats tussen de specialistische Jeugd GGZ (zowel klinisch als poli/ambulant) en begeleiding/behandeling van jeugdzorgorganisatie Tobas (zowel in wonen als ambulant). Concrete recente preventieve als curatieve voorbeelden door heel intensief samen te werken zijn: gezamenlijke inzet van jeugdhulp in de zeer complexe casussen waarbij sprake is van verslaving/drugsgebruik, eetstoornissen, (ortho)psychiatrische casuïstiek; het voorkomen van opschaling- en/of versnellen van afschaling uit de klinische GGZ-setting; een combinatie van sGGZ behandeling en J&O begeleiding; een gezamenlijke systemische aanpak van het gezin als zodanig en niet alleen de ondersteuning van de kind-problematiek.

Een verregaandere samenwerking van welke entiteitsvraagstuk dan ook leidt tot sterkere vertegenwoordiging van de Tobas in alle segmenten van het IJZ. Niet alleen de zorgaanbieders staan positief tegenover deze verregaande samenwerking, maar ook Zuid-Limburg dringt aan op geconcentreerde zorgaanbieders/consortia voor een robuust zorglandschap (dit sluit ook aan bij de visie ten aanzien van de 41 jeugdzorgregio's en het rapport van de Jeugddoorlooptoets 'Taakgericht werken met jeugdhulpconsortia: kansrijk maar complex'). Bestuurders aan de gemeentezijde beschouwen de aanzienlijke versnippering in het Zuid-Limburgse jeugdzorglandschap ongewenst en vrijwel onwerkbaar.

Gemeenten zitten hierbij in een spagaat: ze wensen niet te veel aanbieders, maar ook niet te weinig. Actueel worden er vijf segmenten gehanteerd waarbij in het totaal meer dan 50 aanbieders zijn gebundeld over drie consortia. Dit is een wezenlijke vermindering van het aantal aanbieders ten opzichte van een aantal jaar geleden, toen waren er meer dan 200 aanbieders actief. Een groot deel van die 200 is nog actief, maar wordt gefinancierd door middel van maatwerkcontracten en door particuliere financiering van jeugdigen en hun gezinnen.

Tobas zal in de periode 2025-2027 middels samenwerking beogen oplossingen voor te bieden: de het doel (mede) een segmentoverstijgende/integrale zorgbasis te verzorgen waar jeugdigen en hun gezinnen de juiste hulp/zorg kunnen krijgen. Er blijft keuzevrijheid voor jeugdigen en gemeenten, maar noodzakelijke zorg voor meer complexe problematiek waarbij segmentoverstijgende hulpverlening plaatsvindt, is geborgd. Geen onnodige schotten of doorschuiven van cliënten (met wachttijden en suboptimale behandeling/begeleiding tot gevolg) maken dat de effectiviteit en efficiëntie van de geboden hulp worden verbeterd. Kwetsbaarheden van het systeem worden opgevangen door voor Zuid-Limburg een integrale oplossing te bieden waarmee de toegankelijkheid geborgd is.

Tobas heeft- en behoudt een voortrekkersrol binnen diverse samenwerkingen, zowel vanuit het penvoederschap als vanuit de verbindende rol tussen en over de segmenten heen. Daarmee draagt Tobas nu en in de toekomst bij aan een ontschot en geïntegreerd zorglandschap. Hierin is Tobas proactief in het mede organiseren van een toekomstbestendige en segmentoverstijgende inrichting van het jeugdzorglandschap voor alle typen hulpvragen met behoud van kwantiteit en kwaliteit.

Samenwerking dient als een fundament voor verdere gemeentelijke partnerschappen, en dit zowel op operationeel, tactisch als strategisch beleidsmatig niveau. Randvoorwaardelijk voor het komen tot samenwerking is de betrokkenheid van aanbieders als Tobas die het initiatief nemen en de gemeenten. Alleen vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid kunnen de uitdagingen rond de jeugdhulp in Zuid-Limburg worden opgepakt.

Demografische trends en cliëntbehoeften

In verschillende aanbestedingen in heel Limburg ligt de focus inhoudelijk gezien op gezond opgroeien, zo kort en thuis als mogelijk behandelen en toegankelijke en beschikbare zorg. Echter, er zijn ook jeugdigen waarbij sprake is van complexe problematiek. Het spectrum van het type en de ernst van de problematiek vraagt een goed afgestemd zorgaanbod. Dit is primair in het belang van de jeugdige, maar ook van de financiers en aanbieders. De jeugdige wil niet onnodig te maken krijgen met schotten en daardoor steeds opnieuw in zijn/haar zorgtraject te starten. De gemeenten willen onnodige tussentijdse kosten als gevolg van onderling verwijzen voorkomen. En zorgaanbieders willen een duurzame relatie met een jeugdige op kunnen bouwen om de effectiviteit van hun interventie te kunnen borgen. Met andere woorden: voor alle stakeholders is het van (groot) belang de hulp efficiënt en doelmatig te organiseren: geen onnodige schotten, korte wachttijden en operationele doelmatigheid om uiteindelijk de feitelijke hulp te bieden zodat jeugdigen en gezinnen het, gegeven de uitdagingen in het leven, zo veel mogelijk zelf kunnen.

Samenwerking met gemeenten en andere ketenpartners

Ook in dit licht is samenwerking een belangrijke behulpzame factor. Dit zien we al geruime tijd binnen het IJZ waar Tobas Jeugdhulp al samenwerkt met vele Zuid-Limburgse netwerkpartners. Deze samenwerking levert, vanuit een gezamenlijke visie op wat goede hulp is, een mogelijkheid om vanuit krachtenbundeling effectieve hulp te leveren. De visie daarvoor is door het IJZ al tijdens de gesprekken met de gemeenten ten tijde van de aanbesteding voorgelegd en geldt nog steeds als leidraad voor het gezamenlijke handelen.

Deze samenwerking biedt een oplossing voor de uitdagingen in de jeugdhulp waar de gemeenten in Zuid-Limburg zich voor gesteld zien. De IJZ-partijen stellen dat samen met de gemeenten het mogelijk is om een duurzaam gezonde jeugdhulp te organiseren en waardoor de door iedereen gewenste rust en stabiliteit te bereiken is. Daarmee nemen deze partijen een maatschappelijke verantwoordelijkheid op zich om gemeenten te ontlasten ten aanzien van kwetsbare partijen of lacunes in de hulp/zorg. Daarom blijft Tobas een nadrukkelijke uitnodiging aan de gemeenten in (Zuid-) Limburg adresseren om gezamenlijk de uitdagingen in de zorg op te pakken.

SWOT-analyse (sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen)

Sterkten • Gedachtegoed van de oprichter Ine Aasted-Madsen • Kleinschaligheid in verblijf • Aantrekkelijke werkgever waarvan de kwaliteit(systemen) staat als een huis • Innovatieve “Groene” Zorg • Penvoederschap Segment 2 • 18+ aanbod • Leidende positie in gecontracteerde netwerken in jeugdzorglandschap • Tobas Jeugdhulp: Verbinden en Samenwerken als grondhouding, niet uitgaande van strijd en kwade intenties	Aandachtspunten • Financiële afhankelijkheid van gemeenten in zwaar weer • Schaalgrootte als middelgrote/middelkleine jeugdzorgaanbieder • Interne bedrijfskundige en bedrijfsvoerende sturing, data en backofficeprocessen • Vereisten NEN7510 waarin menselijke factoren en bedreigingen als hacken, spyware en phishing grote aandachtspunten zijn
Kansen • Schalingsmogelijkheden via intensieve samenwerkingen • Impactvolle, nieuwe segmentoverstijgende aanbestedingen • Toenemende complexiteit doelgroep • Relatie met voorliggende veld van scholen, welzijn, huisartsen en GGD • Initiatieven in aansluiting met de GGZ • Ambulante jeugdzorg voor verblijfsvoorkoming, verblijfsvervanging en verblijfsverkorting • Gezinszorg in plaats van jeugdzorg o.a. met partijen als VVT • Inzet van technologie	Bedreigingen • Landelijke financieringstekorten • Impactvolle, nieuwe segmentoverstijgende aanbestedingen • Toenemende complexiteit doelgroep • Tekort aan passende vervolgvoorzieningen binnen huisvesting en zorgaanbod • Wet- en regelgeving en inspectie-druk • Concurrentie en schaaldruk • Bijzondere context van familiebedrijf, BV structuur en holding als verhuurder van de panden • Toenemende bureaucratie en administratieve lasten die schaalgrootte van de organisatie overvragen

Tobas Jeugdhulp onderscheidt zich met kleinschalige, groene en warme woonbegeleiding enerzijds en realistische ambities in het aanbieden van ambulante zorg. De leiderschapscultuur en interne professionalisering zijn sterke fundamenten. Tegelijkertijd vormen de financiële druk vanuit gemeenten, het toenemende aantal complexe casussen en transitie-uitdagingen in de jeugdzorg een serieuze uitdaging. Strategische samenwerkingen vormen hopelijk de hefboom om schaal, continuïteit en innovatie te versterken.

4. Strategische Doelen 2025–2027

1. Kwaliteit van zorg: verbetering van behandeltrajecten, inzet evidence-based methoden

Strategische doelen 2025–2027:

- In 2026 zijn alle behandeltrajecten geoptimaliseerd met gestandaardiseerde evaluatiemomenten, met focus op effectiviteit en cliënttevredenheid. Evaluatie zal plaatsvinden van de inzet van een aan Tobas Jeugdhulp verbonden psychiater in dit opzicht.
- In 2027 wordt minimaal 80% van de interventies uitgevoerd met evidence-based methoden zoals CGT, EMDR of oplossingsgerichte therapie.
- Ontwikkeling en implementatie van een integraal kwaliteitssysteem dat periodiek behandeluitkomsten toetst en bijstuurt.

2. Toegankelijkheid: verkorten wachttijden, vergroten bereikbaarheid

Strategische doelen 2025–2027:

- In 2025 worden wachttijden actief gemonitord en is een plan geïmplementeerd om wachttijden met 30% te reduceren in 2026.
- In 2026 zijn digitale aanmeldmogelijkheden en intakegesprekken buiten kantooruren beschikbaar, om de bereikbaarheid te vergroten.
- In 2027 is een regionale toegangspoort gerealiseerd in samenwerking met gemeenten en verwijzers om doorstroom te versnellen.

3. Preventie & vroegsignalering: samenwerking met scholen, wijkteams

Strategische doelen 2025–2027:

- In 2025 is er in elke regio een vaste samenwerkingsstructuur met scholen en wijkteams opgezet.
- In 2026 worden preventieprogramma's (zoals weerbaarheidstraining of ouderbijeenkomsten) structureel aangeboden in ten minste 10 scholen.
- In 2027 wordt vroegsignalering ondersteund met een signaleringsinstrument dat samen met scholen en wijkteams wordt gebruikt.

4. Personeel & vakmanschap: duurzame inzetbaarheid, opleidingsbeleid

Strategische doelen 2025–2027:

- In 2025 is er een nieuw opleidingsbeleid ingevoerd gericht op bij- en nascholing van professionals in evidence-based werken en cultuursensitieve zorg.
- In 2026 zijn alle medewerkers opgenomen in een persoonlijk loopbaanontwikkeltraject (POP).
- In 2027 is het verzuim jaarlijks met 20% ten opzichte van voorgaande jaar gedaald door gerichte inzet op werkdrukreductie, coaching en vitaliteitsprogramma's.

5. Digitalisering & innovatie: e-health, datagedreven werken

Strategische doelen 2025–2027:

- In 2025 wordt een e-healthplatform geïmplementeerd waarmee cliënten zelfstandig modules kunnen volgen in aanvulling op face-to-face contact.
- In 2026 zijn behandeluitkomsten en cliëntfeedback opgenomen in een datagedreven dashboard voor professionals.
- In 2027 worden AI-ondersteunde signaleringshulpen getest binnen de diagnostiekfase.

6. Cliëntgericht werken: ervaringsdeskundigheid, cliënttevredenheid

Strategische doelen 2025–2027:

- In 2025 is de cliëntenraad betrokken bij het vormgeven van beleid (van medezeggenschap naar zeggenschap).
- In 2026 zijn ervaringsdeskundigen structureel onderdeel van minstens 10% van de zorgtrajecten, voortvloeiende uit de structurele betrokkenheid van Tobas bij *Echooz* (het client- en jongerenparticipatietraject van de Jeugdzorgregio Zuid Limburg en de jeugdzorgaanbieders) waarin de afgesproken doelstelling bij ten minste 1 op de 10 zorgtrajecten met ervaringsdeskundigheid te laten ondersteunen.
- In 2027 wordt cliënttevredenheid minimaal twee keer per jaar gemeten met een streefcijfer van 8+.

7. Samenwerking & netwerkzorg: met huisartsen, onderwijs, GGZ

Strategische doelen 2025–2027:

- In 2025 worden samenwerkingsafspraken vernieuwd met ten minste vijf regionale verwijzers en GGZ-partijen.
- In 2026 is er een gedeeld zorgplan-format voor jeugdigen die in meerdere zorgdomeinen actief zijn.
- In 2027 zijn multidisciplinaire overlegstructuren ingebed in het zorgproces met structurele deelname van externe (IJZ)-partners.

5. Organisatieontwikkeling

Leiderschap & cultuur

Een toekomstbestendige jeugdhulporganisatie vraagt om krachtig en verbindend leiderschap, én om een organisatiecultuur die ruimte biedt aan vertrouwen, vakmanschap en vernieuwing. In de komende beleidsperiode zet Tobas Jeugdhulp stevig in op leiderschap en cultuur als fundament voor verdere groei, kwaliteit van zorg en duurzame samenwerking.

Leiderschap: richtinggevend, mensgericht en faciliterend

Tobas Jeugdhulp gelooft in leiderschap dat richting geeft én ruimte biedt. De komende jaren ontwikkelen wij een stijl van leiderschap die gebaseerd is op vertrouwen, coachen, voorbeeldgedrag en het versterken van eigenaarschap bij professionals. Onze leidinggevenden zijn niet alleen resultaatverantwoordelijk, maar ook cultuurdragers. Zij faciliteren hun teams, stimuleren reflectie, en ondersteunen medewerkers bij professionele en persoonlijke ontwikkeling.

In 2025 ontwikkelen we een eenduidig leiderschapsprofiel voor de gehele organisatie. Hierin staan verbindend leiderschap, het vermogen tot feedback geven én ontvangen, en het stimuleren van lerend werken centraal. Door middel van een leiderschapsprogramma versterken we vanaf 2026 deze competenties bij het gehele leidinggevend kader. Daarbij meten we jaarlijks hoe medewerkers het leiderschap binnen Tobas ervaren.

Cultuur: lerend, inclusief en veilig

Een open en lerende cultuur is essentieel om wendbaar te blijven in een veranderende omgeving. Tobas Jeugdhulp bevordert een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om vragen te stellen, dilemma's te delen en van fouten te leren. In onze teams stimuleren we structurele reflectie op het eigen handelen, intervisie en samenwerking over de grenzen van functies of disciplines heen.

In 2025 starten we met een traject rond onze kernwaarden, dat breed in de organisatie wordt gevoerd – met cliënten, teams en partners. Deze waarden vormen de leidraad voor hoe we samenwerken en communiceren. Ook werken we toe naar een feedbackcultuur waarin iedereen wordt uitgenodigd om vanuit gelijkwaardigheid bij te dragen aan verbetering.

Inclusie is voor Tobas niet optioneel, maar essentieel. Wij streven naar een werkomgeving waarin ruimte is voor verschillen, waarin culturele sensitiviteit vanzelfsprekend is, en waarin diversiteit als kracht wordt ingezet. Leiderschap speelt hierin een sleutelrol.

Psychologische veiligheid en eigenaarschap

In 2026 introduceren we een organisatiebrede aanpak gericht op het versterken van psychologische veiligheid. Dat doen we onder andere via teamdialogen, scholing en het structureel meten van veiligheid in het werkklimaat. Ook geven we medewerkers meer ruimte om vanuit eigen vakmanschap invulling te geven aan hun rol. Eigenaarschap wordt actief gestimuleerd en erkend, onder meer via vernieuwde jaargesprekken en ontwikkeltrajecten. Leiderschap en cultuur vormen de dragers van onze organisatieontwikkeling. Ze bepalen hoe we omgaan met elkaar, met onze cliënten en met onze maatschappelijke opdracht. Tobas Jeugdhulp kiest de komende jaren voor leiderschap dat inspireert en een cultuur die verbindt.

Interne communicatie

Goede interne communicatie is een onmisbare bouwsteen voor een gezonde, lerende en verbonden organisatie. In de beleidsperiode 2025–2027 zet Tobas Jeugdhulp stevig in op het verbeteren van de interne informatievoorziening, het versterken van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden, en het bevorderen van samenwerking over teams en locaties heen. Heldere communicatie draagt bij aan vertrouwen, eigenaarschap en gezamenlijk leren – en daarmee aan betere zorg voor kinderen en gezinnen.

Van zenden naar verbinden

Tobas streeft naar communicatie die niet alleen informatief is, maar ook verbindend. We willen af van onnodige of overbodige gecentraliseerde aansturing en ontwikkelen een communicatiecultuur waarin informatie steeds meer tweerichtingsverkeer is. Medewerkers moeten zich gehoord, betrokken en goed geïnformeerd voelen. Daarom bouwen we de komende jaren aan vaste communicatiekanalen waarin ruimte is voor dialoog, reflectie en interactie.

In 2025 herzien we onze interne communicatiemiddelen: van e-mail en intranet tot nieuwsbrieven, teamoverleggen en digitale platforms. Daarbij is de inzet: minder versnippering, meer overzicht en toegankelijkheid. We investeren in een gebruiksvriendelijk digitaal platform waar medewerkers snel actuele informatie kunnen vinden, kennis kunnen delen en verbinding kunnen zoeken.

Transparantie en betrokkenheid

Medewerkers willen begrijpen waarom keuzes worden gemaakt en hoe hun werk bijdraagt aan het grotere geheel. In 2026 implementeren we een heldere communicatiecyclus rondom organisatiebeleid, besluiten en voortgang. Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol: zij maken strategische doelen concreet op teamniveau en creëren ruimte voor terugkoppeling en vragen.

Daarnaast organiseren we vanaf 2025 regelmatig ‘Tobas-dialoogmomenten’: informele bijeenkomsten waar medewerkers in gesprek kunnen met bestuur en management over actuele thema’s, knelpunten en ideeën voor verbetering. Zo bouwen we aan een cultuur waarin transparantie en samenwerking vanzelfsprekend zijn.

Een sterke interne communicatie ondersteunt ook de ambitie om een lerende organisatie te zijn. Tobas faciliteert actieve kennisdeling via themaniewsbrieven, praktijkvoorbeelden, podcasts, intervisie en lerende netwerken. In 2027 is kennisdeling een vast onderdeel van ons werkproces: wat werkt, delen we actief – binnen én tussen teams.

Taal, toon en inclusie

Tot slot hecht Tobas waarde aan communicatie die inclusief, begrijpelijk en uitnodigend is. In onze interne communicatie spreken we duidelijke, toegankelijke taal. We houden rekening met diversiteit in achtergrond, opleidingsniveau en functie, zodat iedereen zich aangesproken en betrokken voelt. Vanaf 2026 wordt inclusieve communicatie opgenomen in het onboarding- en leiderschapsprogramma. Tobas Jeugdhulp gelooft dat sterke interne communicatie de brug vormt tussen beleid en praktijk, tussen visie en uitvoering. In een tijd van complexiteit en verandering investeren wij daarom in communicatie die mensen verbindt, informeert en inspireert – met oog voor helderheid, vertrouwen en wederzijds begrip.

Organisatiestructuur en governance

Om onze missie – het bieden van effectieve, passende en toekomstgerichte (jeugd)hulp – te blijven realiseren in een veranderend maatschappelijk en beleidsmatig landschap, is een robuuste en wendbare organisatiestructuur essentieel. In de periode 2025–2027 richten wij ons op het versterken van onze interne organisatie en het optimaliseren van governanceprocessen, met als doel het vergroten van onze slagkracht, transparantie en wendbaarheid. Daarbij zullen we als organisatie steeds kijken naar de wensen en eisen van het zorglandschap, intensieve samenwerkingen onderzoeken en verkennen en daar onze structuur en governance hierop aanpassen, waar nodig en conform alle regels van de medezeggenschapsgrémia en toezichthoudende organen.

Organisatiestructuur: van organogram naar netwerk

Tobas Jeugdhulp ontwikkelt zich verder naar een steeds meer netwerkgerichte organisatie. In deze structuur krijgen zelforganiserende teams meer ruimte en verantwoordelijkheid, ondersteund door een heldere rolverdeling, transparante besluitvorming en toegankelijke ondersteuning vanuit staf en management. De nadruk ligt op vakmanschap, eigenaarschap en samenwerking. Teams worden gestimuleerd om in cocreatie met jongeren, ouders en ketenpartners maatwerk te leveren. Daarnaast streven we naar een betere aansluiting tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dit realiseren we door onder andere:

- heldere verantwoordelijkheden en mandaten vast te leggen;
- leiderschap te ontwikkelen dat dienend, coachend en verbindend is;
- en het faciliteren van een lerende cultuur waarin reflectie, feedback en ontwikkeling centraal staan.

Governance: versterking van toezicht en participatie

Een goed functionerend governancekader is van cruciaal belang voor de legitimiteit, effectiviteit en continuïteit van onze organisatie. In de periode 2025–2027 versterken wij onze governance op drie niveaus:

1. Toezichthoudend niveau (Raad van Commissarissen)

De Raad van Toezicht werkt vanuit de principes van good governance (zoals vastgelegd in de Governancecode Zorg) en richt zich op strategisch toezicht, risicobeheersing, en maatschappelijke verantwoording. Diversiteit in achtergrond, expertise en perspectief blijft een belangrijk aandachtspunt bij de samenstelling van de raad.

2. Bestuurlijk niveau (Bestuur/Directie)

De directie stuurt op missiegedreven en resultaatgerichte ontwikkeling. Zij zet in op transparantie in besluitvorming, betrokkenheid van medewerkers en stakeholders, en een balans tussen innovatie en beheersing. In deze beleidsperiode wordt ook onderzocht of aanpassing van de juridische structuur (bijvoorbeeld stichtingsvorm vs. andere rechtsvorm) wenselijk is, mede in relatie tot samenwerkingsverbanden of toekomstige maatschappelijke opgaven.

3. Participatief niveau (medewerkers, cliënten en partners)

We blijven de medezeggenschap van medewerkers (OR), cliënten en jongeren (Cliëntenraad/Jongerenraad) versterken door hen structureel te betrekken bij beleid, uitvoering en evaluatie. Dit gebeurt onder meer via overlegstructuren, feedbackloops en cocreative beleidsontwikkeling. We streven naar een cultuur waarin dialoog en eigenaarschap centraal staan.

De organisatieontwikkeling van Tobas Jeugdhulp in 2025–2027 is gericht op het bouwen van een moderne, wendbare en participatieve organisatie, die stevig verankerd is in haar maatschappelijke opdracht. Door een heldere structuur en transparante governance dragen we bij aan kwaliteit, betrouwbaarheid en duurzame jeugdhulp.

Kwaliteitssystemen en accreditaties (bv. HKZ, ISO)

De komende beleidsperiode staan bij Tobas Jeugdhulp verdere versterking, borging en vernieuwing van onze kwaliteitssystemen centraal. Kwaliteit is voor ons geen eindresultaat, maar een continu proces van leren, verbeteren en verantwoorden. In een maatschappelijke context waarin jeugdhulp onder toenemende druk staat, is een betrouwbaar en aantoonbaar werkend kwaliteitssysteem van essentieel belang voor het vertrouwen van cliënten, medewerkers, financiers en samenwerkingspartners.

Doorontwikkeling van het kwaliteitssysteem

Tobas Jeugdhulp werkt op basis van een integraal kwaliteitssysteem dat is gestoeld op de PDCA-cyclus (Plan–Do–Check–Act). Dit systeem ondersteunt ons in het planmatig sturen op kwaliteit, risico's en effectiviteit binnen alle onderdelen van de organisatie. In de periode 2025–2027 zetten we in op:

- Digitalisering en gebruiksvriendelijkheid van kwaliteitsinstrumenten, zodat teams op een laagdrempelige manier data kunnen benutten voor reflectie en bijsturing;
- Verbinding tussen praktijk en beleid, door kwaliteitsinformatie en cliëntervaringen directer te vertalen naar verbeteracties op team- en organisatieniveau;
- Lerende cultuur, waarbij teamreflecties, intervisie, en periodieke audits ingebed zijn in de werkwijze;
- Outcomegericht werken, waarbij we niet alleen sturen op processen, maar ook op het effect van onze hulpverlening op het leven van jongeren en gezinnen.

Externe toetsing en accreditaties

Tobas Jeugdhulp hecht waarde aan externe toetsing als middel tot transparantie en als stimulans voor continue verbetering. We behouden en versterken onze bestaande accreditaties en onderzoeken daarnaast of aanvullende certificeringen relevant zijn gezien onze groei en inhoudelijke focus. In de periode 2025–2027 richten we ons op:

- Behouden van de ISO 9001-certificering, met jaarlijkse interne en externe audits als toetsingsmoment;
- Voorbereiden op mogelijke HKZ Jeugd-certificering danwel enig andere accreditatievereisten (bijvoorbeeld inzake medisch specialismen, afhankelijk van de eisen van financiers en de strategische richting van Tobas);
- Verantwoording via de kwaliteitsrapportage Jeugdwet, met heldere onderbouwing van onze keuzes, resultaten en verbeteracties;
- Samenwerken met brancheorganisaties en collega-instellingen om sectorbrede kwaliteitsnormen en praktijkkennis te benutten en mee te ontwikkelen.

Cliëntgerichte kwaliteitsborging

Kwaliteit begint bij het perspectief van jongeren en gezinnen. In de komende beleidsperiode versterken we de structurele inbreng van cliënten in kwaliteitsontwikkeling via:

- systematische meting van cliëntervaringen (zoals via de Jeugdmonitor of Effectencalculator);
- participatie van jongeren(vertegenwoordigers) bij het opstellen van kwaliteitscriteria;
- en het ontwikkelen van feedbackmechanismen waarbij jongeren en ouders direct invloed kunnen uitoefenen op de kwaliteit van de geboden hulp.

In 2025–2027 blijven we bouwen aan een toekomstbestendig kwaliteitssysteem dat niet alleen voldoet aan externe eisen, maar ons vooral helpt om als organisatie te leren, te verbeteren en betrouwbare, effectieve hulp te bieden. Accreditaties zijn daarin geen doel op zich, maar een middel om onze professionele standaard te borgen en zichtbaar te maken.

6. Financiën en Bedrijfsvoering

Financieel beleid en begroting per jaar

Tobas Jeugdhulp voert een solide en toekomstgericht financieel beleid dat gericht is op continuïteit, doelmatigheid en flexibiliteit binnen een veranderende jeugdhulpsector. In de periode 2025–2027 staan we voor de uitdaging om enerzijds duurzaam te investeren in de kwaliteit van onze hulpverlening en anderzijds financieel wendbaar te blijven binnen een context van stijgende kosten, veranderende bekostigingsstructuren en onvoorspelbare zorgvraag.

Ons financieel beleid is gebaseerd op de volgende kernprincipes:

- **Transparantie en verantwoord begroten:** Jaarlijks stellen we een sluitende begroting op die aansluit bij onze strategische doelstellingen en de verwachte zorgvraag. Deze begroting wordt afgestemd met stakeholders, waaronder gemeenten en samenwerkingspartners.
- **Risicomanagement en weerstandsvermogen:** We houden rekening met financiële risico's, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, aanbestedingsresultaten en fluctuaties in zorgtoewijzingen. Tobas Jeugdhulp streeft naar een structureel gezond weerstandsvermogen conform de normen van het Waarborgfonds voor de Zorgsector.
- **Kostenbewustzijn en doelmatigheid:** We investeren gericht in effectieve hulpverlening, digitalisering en professionele ontwikkeling van medewerkers, waarbij we kritisch blijven op overhead en bedrijfsvoering.
- **Diversificatie van inkomsten:** Om minder afhankelijk te zijn van incidentele gemeentelijke financiering onderzoeken we mogelijkheden voor verbreding van onze inkomstenbronnen, zoals innovatieve zorgtrajecten, samenwerkingsprojecten en fondsenwerving.

Begroting per jaar

2025

In 2025 ligt de focus op stabilisatie na jaren van fluctuerende zorgvraag en beleidswijzigingen. We investeren in digitalisering van de bedrijfsvoering en verbetering van datasturing binnen de organisatie. De begroting voorziet in structurele middelen voor scholing van medewerkers en kwaliteitsverbetering van het primaire proces.

2026

Voor 2026 plannen we een gerichte uitbreiding van specifieke zorgvormen, zoals ambulante jeugdhulp en gezinsgerichte trajecten. In dit jaar zetten we extra in op innovatieprojecten die bijdragen aan preventie en vroegsignalering. Financieel betekent dit een evenwichtige inzet van reserves om deze groei verantwoord mogelijk te maken.

2027

In 2027 werken we toe naar consolidatie en borging van de ingezette veranderingen. We verwachten tegen deze tijd rendement op onze investeringen in digitalisering en personeelsontwikkeling. De begroting is dan gericht op optimalisatie, kostenbeheersing en het versterken van onze financiële buffers.

We hanteren gedurende de hele periode een continue cyclus van begroting, monitoring, bijsturing en verantwoording. Hiermee waarborgen we financiële stabiliteit en transparantie en blijven we als organisatie toekomstbestendig én wendbaar in het belang van de jeugdigen en gezinnen die wij ondersteunen.

Kostenbeheersing en doelmatigheid

Tobas Jeugdhulp streeft in de periode 2025–2027 naar een gebalanceerde bedrijfsvoering waarin kostenbeheersing hand in hand gaat met kwalitatieve en effectieve hulpverlening. In een context van toenemende druk op zorgbudgetten en personeelstekorten is het noodzakelijk om doelmatig te werken, zonder concessies te doen aan de impact van onze zorg.

Strategische uitgangspunten

Onze visie op kostenbeheersing en doelmatigheid is gebaseerd op drie strategische uitgangspunten:

1. Slimmer organiseren van zorg
We zetten in op efficiënte zorgprocessen door te investeren in digitalisering, het verminderen van administratieve lasten en het optimaliseren van werkprocessen. Hierdoor ontstaat meer tijd voor directe hulpverlening en een betere inzet van schaarse personele capaciteit.
2. Sturing op prestaties en resultaten
Door middel van datagedreven werken monitoren we continu onze output, inzet en effectiviteit. Dit stelt ons in staat tijdig bij te sturen, verspilling tegen te gaan en te leren van wat werkt. We hanteren heldere prestatie-indicatoren en benutten onze stuurinformatie om keuzes onderbouwd te maken. We willen meer inzicht voor de medewerker in zijn (of team) bijdrage aan de organisatie faciliteren, zowel zorg inhoudelijk als financieel.
3. Verantwoord omgaan met overhead
Tobas Jeugdhulp bewaakt actief de verhouding tussen directe en indirecte kosten. Overhead wordt waar mogelijk beperkt en ingericht op ondersteuning van het primaire proces. Door schaalvoordelen te benutten binnen bedrijfsvoering (zoals gezamenlijke inkoop, efficiënte huisvesting en ICT-oplossingen) realiseren we structurele besparingen.

Toekomstgerichte investeringen

Kostenbeheersing betekent niet alleen besparen, maar ook gericht investeren in wat op termijn bijdraagt aan doelmatigheid. Denk hierbij aan:

- Professionalisering van teams en zelforganisatie;
- Vroegsignalering en preventie, waarmee duurdere interventies kunnen worden voorkomen;
- Versterking van samenwerkingsverbanden, om dubbele inzet te vermijden en ketenzorg te verbeteren.

We blijven streven naar een optimale inzet van middelen, waarbij elke euro bijdraagt aan het versterken van de ontwikkelkansen van jeugdigen. Dit vraagt om een organisatie die lerend, wendbaar en financieel bewust opereert.

Investerings (bijv. in personeel, IT, vastgoed)

Tobas Jeugdhulp beschouwt gerichte investeringen als essentieel om ook op de lange termijn kwalitatief hoogstaande, toegankelijke en efficiënte jeugdhulp te kunnen blijven bieden. In de periode 2025–2027 investeren we in het versterken van onze organisatie op strategische thema's die rechtstreeks bijdragen aan betere zorg voor jeugdigen en gezinnen.

Strategische investeringsprioriteiten

1. Mens en organisatie
We investeren in het aantrekken, behouden en ontwikkelen van gekwalificeerde professionals. Dit doen we door gerichte scholing, het stimuleren van zelforganisatie en het creëren van een aantrekkelijke, gezonde werkomgeving. Daarnaast zetten we in op het terugdringen van personeelsverloop en het duurzaam inzetten van interne kennis en ervaring.
2. Digitalisering en innovatie
Tobas Jeugdhulp moderniseert haar ICT-infrastructuur en investeert in systemen die datagedreven werken, dossierbeheer en cliëntcommunicatie ondersteunen. Innovatieve projecten, waaronder eHealth-toepassingen en blended care, worden actief ontwikkeld en getest, met het oog op hogere doelmatigheid en betere bereikbaarheid van zorg.
3. Kwaliteitsverbetering van zorgprocessen
We investeren in methodische ontwikkeling, kwaliteitsborging en reflectie-instrumenten zoals casuïstiekbesprekingen en outcome monitoring. Daarnaast zetten we middelen in voor samenwerking met ketenpartners om de zorg integraal en naadloos te laten verlopen.
4. Huisvesting en werkomgeving
In lijn met onze visie op hybride werken en bereikbare zorg investeren we in flexibele, toekomstbestendige huisvesting die past bij de behoeften van medewerkers en cliënten. Denk aan multifunctionele ruimtes, regionale spreiding en samenwerking met andere jeugdhulpaanbieders.
5. Preventie en systeemgerichte zorg
Binnen het jeugdhulpstelsel is steeds meer aandacht voor preventieve ondersteuning en systeemgerichte aanpakken. Tobas Jeugdhulp investeert in de ontwikkeling van preventieve programma's, ouderondersteuning en outreachende werkwijzen, met als doel zwaardere zorgtrajecten te voorkomen.

Financiering en afweging

Onze investeringen worden zorgvuldig afgewogen binnen de jaarlijkse begrotingscyclus. Waar mogelijk benutten we externe financieringsbronnen, zoals subsidietrajecten, innovatiegelden en projectfinanciering via samenwerkingsverbanden. Grote investeringen worden vooraf getoetst op haalbaarheid, risico's en verwachte maatschappelijke opbrengsten.

Door strategisch en verantwoord te investeren, versterken we de duurzame basis van onze organisatie en blijven we in staat om snel in te spelen op veranderende zorgvragen en maatschappelijke ontwikkelingen.

Risicomanagement

Een professionele aanpak van risicomanagement is essentieel voor het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening van Tobas Jeugdhulp. In de periode 2025–2027 geven wij risicomanagement een structurele plek binnen onze bedrijfsvoering. Hierbij staat het vroegtijdig signaleren, analyseren en beheersen van risico's centraal, zodat we tijdig kunnen bijsturen en verantwoorde keuzes kunnen maken.

Tobas Jeugdhulp hanteert een integraal risicomanagementkader dat zowel financiële, operationele als strategische risico's omvat. De belangrijkste uitgangspunten zijn:

- Proactief en cyclisch: Risicoanalyses worden periodiek geactualiseerd en gekoppeld aan de planning- en controlcyclus.
- Geborgd op alle niveaus: Risicomanagement is niet enkel een bestuurlijke aangelegenheid, maar leeft op alle niveaus in de organisatie. Managers en teamleiders zijn actief betrokken bij het benoemen en bewaken van risico's binnen hun domein.
- Transparant en toetsbaar: We hanteren een uniforme risicomatrix en rapporteren periodiek over onze risicopositie aan directie, bestuur en toezichthouders.

Voor de komende beleidsperiode richten we ons met name op de volgende risicodomeinen:

1. Financiële onzekerheid
Schommelingen in gemeentelijke financiering, wijzigende bekostigingsmodellen en prijsdruk zetten onze inkomsten onder druk. Wij bouwen een weerstandsvermogen op dat minimaal voldoet aan de normen van het Waarborgfonds Zorgsector en houden actief scenario's tegen het licht.
2. Personele schaarste
De krapte op de arbeidsmarkt binnen de zorgsector vormt een structureel risico. We beheersen dit door in te zetten op duurzame inzetbaarheid, werkgeverschap, strategische personeelsplanning en het beperken van afhankelijkheid van externe inhuur.
3. Kwaliteits- en verantwoordingsrisico's
Complexe regelgeving en toenemende verantwoordingsdruk vragen om zorgvuldige inrichting van onze kwaliteitsprocessen. We investeren in opleiding, systeemontwikkeling en interne audits om compliant te blijven en de kwaliteit van zorg te borgen.
4. Reputatierisico's
Incidenten of tekortkomingen in de hulpverlening kunnen de publieke waarde van onze organisatie aantasten. Open communicatie, incidentanalyse en cliënttevredenheidsonderzoeken dragen bij aan transparantie en herstelvermogen.
5. Informatiebeveiliging en privacy
Met de toename van digitalisering nemen ook de risico's rond datalekken en cyberdreigingen toe. Tobas Jeugdhulp werkt met een informatiebeveiligingsbeleid (volgens de NEN7510-normen), voert jaarlijkse penetratietests uit, introduceert Multi Factor Authenticatie en traint medewerkers op veilig digitaal werken en awareness.

Risicomanagement is voor Tobas Jeugdhulp geen eenmalige exercitie, maar een continu proces van bewustzijn, analyse en verbetering. Door risico's tijdig te onderkennen en passende maatregelen te treffen, versterken we onze wendbaarheid, robuustheid en betrouwbaarheid – in het belang van de jeugdigen en gezinnen die op ons rekenen.

Tarieven & contractering gemeenten

De contractering met gemeenten vormt de financiële basis van de dienstverlening van Tobas Jeugdhulp. In het sociaal domein is de relatie met gemeenten niet alleen zakelijk, maar ook strategisch: we zijn samenwerkingspartners in het realiseren van passende jeugdhulp voor kinderen en gezinnen. In de periode 2025–2027 zetten we in op duidelijke afspraken, duurzame relaties en eerlijke tarieven die recht doen aan de werkelijke kosten van goede zorg.

Tarieven: passend en kostendekkend

De tarieven die Tobas Jeugdhulp ontvangt voor haar dienstverlening staan onder druk door stijgende loonkosten, inflatie, hogere eisen aan verantwoording en toegenomen complexiteit in de zorgvraag. Wij hanteren daarom de volgende uitgangspunten in het gesprek met gemeenten:

- **Kostendekkende tarieven:**
We streven naar tarieven die de werkelijke kosten van professionele jeugdhulp dekken, inclusief overhead, deskundigheidsbevordering, kwaliteitssystemen en risico-opvang.
- **Transparantie en onderbouwing:**
Wij maken onze kostprijsopbouw inzichtelijk en zijn bereid deze onderbouwd toe te lichten in het kader van open en zakelijke contractonderhandelingen.
- **Oog voor kwaliteit en continuïteit:**
Tariefafspraken moeten ruimte bieden voor investering in innovatie, personele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Goedkope zorg is op termijn vaak niet de meest effectieve zorg.

Contractering: van transactie naar samenwerking

In de contractering streven wij naar langjarige, op partnerschap gebaseerde afspraken met gemeenten, met ruimte voor dialoog en gezamenlijke doelstellingen. Daarbij geldt:

- **Meerjarige contracten waar mogelijk:**
Deze bieden stabiliteit voor de organisatie én cliënten, en maken het mogelijk om beleid met een langere adem te voeren.
- **Heldere prestaties en uitkomsten:**
We maken afspraken over output én outcome, zoals wachttijdreductie, cliënttevredenheid en effectiviteit van hulp. We vragen ruimte voor professionaliteit en maatwerk.
- **Regionale samenwerking:**
Tobas Jeugdhulp participeert actief in regionale overlegstructuren en aanbestedingen, waarbij we streven naar harmonisatie van contractvoorwaarden en administratieve lastenverlichting.

Uitdagingen en randvoorwaarden

De huidige aanbestedingspraktijk en fragmentatie tussen gemeenten brengen risico's met zich mee voor stabiliteit en uitvoerbaarheid. Tobas Jeugdhulp pleit daarom voor:

- Meer standaardisatie in contractvoorwaarden (zoals inzet van de AMvB Reële Prijs);
- Vermindering van administratieve lasten en verantwoordingseisen;
- Tijdige communicatie en besluitvorming in het aanbestedingsproces.

We blijven inzetten op constructieve relaties met gemeenten waarin vertrouwen, continuïteit en gedeeld maatschappelijk belang leidend zijn. Alleen op die basis kunnen we samen werken aan toekomstbestendige jeugdhulp.

7. Monitoring en Evaluatie

Hoe worden voortgang en resultaten gemeten?

Tobas Jeugdhulp streeft naar een transparante, lerende en resultaatgerichte organisatiecultuur. Monitoring en evaluatie zijn daarbij essentiële instrumenten om de effectiviteit van onze hulp te meten, om tijdig bij te sturen en om verantwoording af te leggen aan cliënten, medewerkers, financiers en andere stakeholders. In de beleidsperiode 2025–2027 zetten we in op verdere versterking van onze meet- en leerstructuur, waarbij de stem van de cliënt, kwaliteitsindicatoren en datagedreven sturing centraal staan.

Wat meten we?

We meten op drie niveaus:

1. **Cliëntniveau (micro):**
 - Hulpdoelen en voortgang worden systematisch gevolgd met gevalideerde meetinstrumenten zoals de SDQ, ROM en evaluatiegesprekken met cliënten en hun netwerk.
 - Cliënttevredenheid wordt gemeten via structurele feedbackmomenten (zoals cliënttevredenheidsmetingen en exitgesprekken).
2. **Team- en programmaniveau (meso):**
 - Resultaten per team of hulpvorm (zoals ambulante zorg, gezinsbegeleiding of crisishulp) worden gemonitord op basis van gestandaardiseerde indicatoren, zoals wachttijden, doorlooptijd, doelrealisatie en uitstroom.
 - Kwaliteit van uitvoering wordt besproken in multidisciplinaire overleggen, teamreflecties en interne audits.
3. **Organisatieniveau (macro):**
 - Strategische doelstellingen uit het beleidsplan worden jaarlijks vertaald naar meetbare KPI's, opgenomen in de planning- en controlcyclus. Denk aan effectiviteit, cliëntbereik, duurzame uitstroom, inzet van middelen en medewerkerstevredenheid.
 - We benutten stuurinformatie uit ons ECD en financiële systemen voor realtime monitoring en sturing.

Hoe meten we?

- **Datagedreven werken:**

Tobas Jeugdhulp ontwikkelt zich verder tot een datagedreven organisatie waarin informatie toegankelijk, betrouwbaar en bruikbaar is voor alle lagen van de organisatie. Dashboards ondersteunen management, teams en directie bij het nemen van onderbouwde beslissingen.
- **Kwalitatieve verdieping:**

Naast cijfers hechten we waarde aan het verhaal achter de cijfers. Kwalitatieve evaluaties – zoals casusanalyses, interviews en reflectiesessies – vormen een vast onderdeel van onze evaluatieaanpak.
- **Continu verbeteren:**

Monitoring is niet alleen gericht op verantwoording, maar vooral op leren en verbeteren. Voortgangsgesprekken, teamfeedback en kwartaalrapportages worden benut om in dialoog verbeteracties te formuleren en goede voorbeelden te delen.

Externe verantwoording en toezicht

De uitkomsten van onze monitoring worden gedeeld met gemeenten, ketenpartners en interne toezichthouders. Tobas Jeugdhulp voldoet aan de landelijke normen voor verantwoording (Jeugdwet, AMvB reële prijs, ISO 9001 Kwaliteitskader Jeugd). Jaarlijks stellen wij een kwaliteitsrapport en maatschappelijke verantwoording op waarin we onze resultaten, leermomenten en verbetermaatregelen presenteren. Tobas Jeugdhulp meet om te leren, niet alleen om te verantwoorden. Door structurele monitoring en evaluatie dragen we bij aan duurzame kwaliteit, effectiviteit en cliëntgerichtheid van onze hulp.

Inzet van dashboards / KPI's

Om voortgang en resultaten effectief te meten en te sturen, maakt Tobas Jeugdhulp in de beleidsperiode 2025–2027 intensief gebruik van dashboards en key performance indicators (KPI's). Deze instrumenten ondersteunen ons in het transparant, real-time en datagedreven monitoren van onze prestaties, zowel op cliënt-, team- als organisatieniveau.

Dashboards als stuurinstrument

Dashboards bieden een visuele en overzichtelijke weergave van actuele data en prestaties. Ze zijn toegankelijk voor verschillende doelgroepen binnen de organisatie, van teamleiders en behandelaars tot het management en bestuur. Door gebruik te maken van dashboards kunnen we:

- Realtime inzicht krijgen in belangrijke prestatie-indicatoren, zoals cliëntdoorstroming, wachttijden, behandelduur en cliënttevredenheid;
- Trends en afwijkingen signaleren die vragen om bijsturing;
- Transparantie vergroten door informatie laagdrempelig beschikbaar te maken;
- Efficiënt en onderbouwd beslissingen nemen op basis van objectieve data;
- De betrokkenheid van medewerkers stimuleren door hen inzicht te geven in hun eigen resultaten en die van het team.

Key Performance Indicators (KPI's)

KPI's vormen de meetbare kern van ons monitoringsysteem. Ze zijn zorgvuldig gekozen om onze strategische doelstellingen te kunnen volgen en te vertalen naar concrete acties. Voor de periode 2025–2027 zijn onder meer de volgende KPI's leidend:

- Effectiviteit van hulpverlening: percentage gerealiseerde hulpdoelen, duurzame uitstroom en terugvalcijfers;
- Toegankelijkheid: gemiddelde wachttijd en tijdige start van de hulp;
- Cliënttevredenheid: scores uit tevredenheidsonderzoeken en kwalitatieve feedback;
- Efficiëntie: gemiddeld aantal contactmomenten per traject en benutting van beschikbare capaciteit;
- Medewerkerstevredenheid en inzetbaarheid: resultaten uit medewerkerstevredenheidsonderzoeken en verzuimcijfers.

Koppeling met planning- en controlcyclus

De data uit dashboards en KPI-rapportages worden periodiek geëvalueerd binnen de planning- en controlcyclus. Dit maakt het mogelijk om voortgang te bespreken, risico's tijdig te signaleren en verbetermaatregelen te implementeren. Op deze wijze creëren we een continu verbeterproces waarin leren en verantwoorden hand in hand gaan. Door de gerichte inzet van dashboards en KPI's vergroot Tobas Jeugdhulp haar wendbaarheid, transparantie en effectiviteit, waarmee we onze maatschappelijke taak nog beter kunnen vervullen.

Jaarlijkse voortgangsrapportage of herijking

Om de realisatie van onze doelstellingen in de periode 2025–2027 continu te borgen, hanteert Tobas Jeugdhulp een systematische cyclus van jaarlijkse voortgangsrapportages en beleidsherijking. Dit proces zorgt ervoor dat we niet alleen monitoren wat er bereikt is, maar ook tijdig kunnen anticiperen op veranderingen in de zorgvraag, regelgeving en maatschappelijke ontwikkelingen.

Voortgangsrapportages

Jaarlijks stellen we een voortgangsrapportage op waarin we de behaalde resultaten, de inzet van middelen en de status van belangrijke projecten en initiatieven tegen het licht houden. Deze rapportage omvat:

- De belangrijkste prestaties ten opzichte van de geformuleerde KPI's;
- Evaluatie van kwaliteits- en effectiviteitsdoelstellingen;
- Analyse van afwijkingen en knelpunten;
- Stand van zaken ten aanzien van risicomanagement en financiële gezondheid;
- Input vanuit medewerkers, cliënten en ketenpartners.

De voortgangsrapportages worden besproken in managementteams, het bestuur en waar relevant met externe stakeholders zoals gemeenten en toezichthouders. Dit bevordert transparantie, verantwoording en betrokkenheid.

Herijking van beleid en doelen

Naast het jaarlijkse overzicht van de voortgang plannen we periodiek een herijkingsmoment – ten minste één keer binnen de meerjarenperiode – waarin het beleid, de strategie en de prioriteiten kritisch worden geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Dit stelt ons in staat om:

- Inspelen op nieuwe trends en ontwikkelingen binnen de jeugdhulpsector;
- Reageren op veranderende financierings- en contracteursituaties;
- Verbeteringen door te voeren op basis van monitoring- en evaluatieresultaten;
- De strategische koers af te stemmen op de actuele maatschappelijke behoefte en interne organisatiekracht.

Deze herijking vindt plaats in samenspraak met interne en externe betrokkenen en wordt vastgelegd in een geactualiseerd beleidsplan. Door deze jaarlijkse voortgangsmonitoring en beleidsherijking blijft Tobas Jeugdhulp flexibel, wendbaar en gericht op continue verbetering, waarmee we onze kwaliteit en impact duurzaam versterken.

Auteurs:
Jens Aasted Madsen (Directeur Bedrijfsvoering Tobas Jeugdhulp)
Lars Finken (Directeur Zorg Tobas Jeugdhulp)
Giovanni Coenen (Bestuurder Tobas Jeugdhulp)
v2025