



Yulius

2022 en verder
ONTWIKKELING
KOERS YULIUS

VERSIE 1.0

INHOUDSOPGAVE

WAAROM DIT DOCUMENT	3
---------------------	---

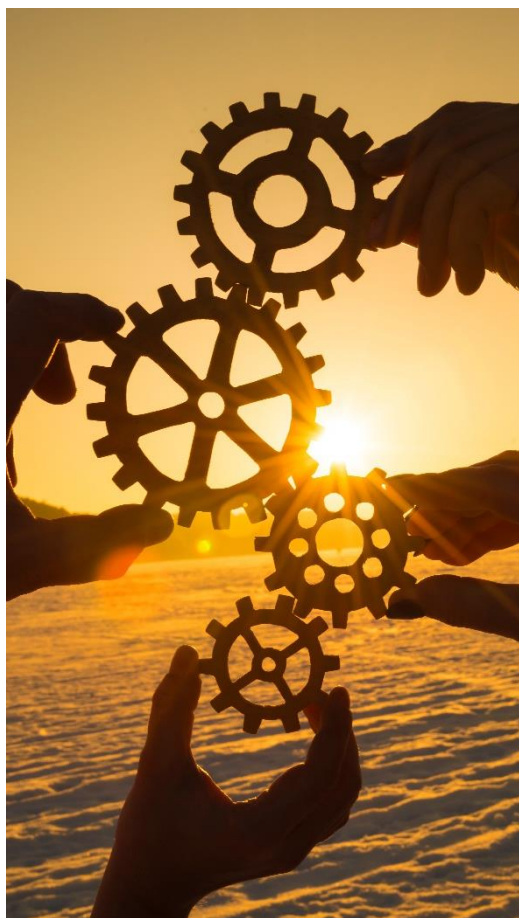
BETEKENISGEVEN EN VERBINDEN	4
-----------------------------	---

CONTEXT	7
---------	---

ONZE LEIDENDE PRINCIPES	9
-------------------------	---

THEMA 1: YULIUS IS EEN INSPIRERENDE PLEK OM TE WERKEN	12
--	----

THEMA 2: WIJ ZIJN TOEGANKELIJK	14
--------------------------------	----



THEMA 3: WIJ ZIJN EEN ZELFSTANDIGE NETWERKORGANISATIE, LEIDEND IN DE SAMENWERKING	15
---	----

THEMA 4: WIJ ZIJN REGIONAAL EN LOKAAL ZICHTBAAR	16
--	----

THEMA 5: WIJ HANDELEN ALS EEN YULIUS. WIJ ZETTEN YULIUS ALS GEHEEL OP DE KAART	17
---	----

THEMA 6: WIJ KENNEN ELKAARS DESKUNDIGHEID EN DEZE IS BREED BESCHIKBAAR	18
--	----

THEMA 7: WIJ FOCUSSEN ONZE OPERATIONELE CAPACITEIT	19
---	----



WAAROM EEN KOERSDOCUMENT?

Yulius heeft behoefte aan een duidelijke stip aan de horizon, aan een toekomstperspectief. Aangezien de samenleving en daarmee ook de visie op zorg en gezondheid in versneld tempo verandert, vraagt dit om een proactieve houding en onderbouwde toekomstvisie van Yulius. Door de stappen die Yulius de afgelopen vier jaar gezet heeft, met wat er allemaal bereikt is, is daar nu ruimte voor. In dit document is de koers van Yulius voor de periode 2022 en verder als toekomstperspectief beschreven.

Dit document moet gelezen worden met de lijn in gedachte zoals deze zich ontwikkeld heeft in onder andere de Adviesaanvraag Topstructuur 20 november 2019, de leidende principes en de Kadernota 2022. Op de voorpagina staat het versienummer vermeld.

De sessies met het Middenkader (Onderwijs, Volwassenen, KJP en bedrijfsvoering), de Medezeggenschapraad¹, Ondernemingsraad² en Cliëntenraad³ en Medische staf⁴ in februari en maart 2022 hierover waren zeer positief en constructief. Het onderlinge open gesprek gaf over en weer inzichten en energie.

Aan de ene kant biedt het document voldoende houvast om de richting als directie of afdeling zelf verder uit te werken. Aan de andere kant biedt het soms ook veel ruimte en is het de vraag hoe we hier nu samen betekenis aan kunnen geven. Dat zal onze gezamenlijke zoektocht zijn. Maar we weten wat we willen. Daar samen aan werken, dat is uitdaging waar we naar uitkijken.

DISCLAIMER

In dit document zijn formuleringen verzameld op basis van de:

- online MT-sessies in 2020 en 2021 (huisvesting, goed werkgeverschap, imago/toekomstvisie)
- MT-beleidsdagen op 1 juni 2021 en 2 november 2021.
- gesprekken met directies, MT, medezeggenschap, raad van toezicht en andere intern en externe betrokkenen in 2021.
- gesprekken met het middenkader van Yulius, de medezeggenschap en medische staf en andere intern en externe betrokkenen in het eerste kwartaal van 2022.

De bewust gekozen formuleringen representeren de lijn zoals de raad van bestuur en MT die voorstaat. Zij zijn direct of indirect terug te leiden op (onderdelen) van bovengenoemde gesprekken en conclusies. Tegelijkertijd kan dit document nooit volledig te zijn, dat is ook nooit de bedoeling geweest.

De inhoud is richtinggevend en kader scheppend voor iedereen binnen Yulius.



”

Wij weten dat het anders moet: niet meer, maar anders!

Betekenisgeven en VERBINDEN

Betekenis geven en verbinden is voor Yulius essentieel. De komende jaren wil Yulius hier extra aandacht aan besteden. Niet alleen binnen Yulius, maar ook in en samen met onze omgeving. Voorts wordt de kloof tussen krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende zorgvraag/ vraag naar gespecialiseerd onderwijs steeds groter en ook de betaalbaarheid van zorg is een uitdagend vraagstuk. Deze ontwikkelingen zijn belangrijk omdat wij als Yulius onderdeel zijn van de maatschappij en daarin maximale toegevoegde waarde willen leveren. Wij willen onze brede maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.

Wij weten dat het anders moet: niet meer, maar anders!¹

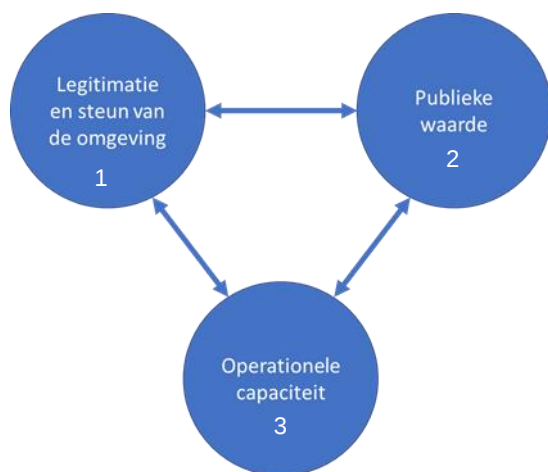
WAAROM?

In onze maatschappij is niet alles meer vanzelfsprekend. Daar waar vroeger de verzuilde maatschappij kaders bood (onafhankelijk van wat je daarvan vond) of later de overheid die bood, is dat nu steeds minder het geval. De overheid heeft zich bewust meer teruggetrokken en laat het meer aan de veldpartijen. Tegelijkertijd worden er geen noodzakelijke politieke keuzes gemaakt die inhoudelijke richting geven.

Wij als Yulius vinden daar wel wat van. Wij geloven dat 'rentmeesterschap' in brede zin voor de maatschappij en het leven belangrijk is. Tegelijkertijd weten wij dat niet alles maakbaar is, en dat het niet goed is dat 'het normale' steeds smaller en 'het abnormale' steeds groter en gemedicaliseerd wordt. Wij weten dat niet alles kan worden voorkomen of opgelost, terwijl onze samenleving dit impliciet wel verwacht, ook van ons. Tegelijkertijd hebben wij als onderdeel van de maatschappij een verantwoordelijkheid naar elkaar en willen wij die verantwoordelijkheid nemen.

¹ Niet meer van hetzelfde, maar op een andere wijze. Soms betekent dat met andere mensen, andere technieken, andere samenwerkingen, andere taakverdelingen, andere verantwoordelijkheden. Dat zal per situatie of setting verschillen. Duidelijk is dat het anders moet. Meer van hetzelfde gaat niet.

Als Yulius zien wij het als onze opdracht om 1) *publieke waarde* te leveren. Hiervoor willen wij van de maatschappij 2) *legitimatie* (erkenning) voor ons handelen te krijgen. Om dit te bereiken focussen wij onze 3) *operationele capaciteit*. Wat dit voor de komende jaren betekent is in dit document uitgewerkt. Voordat wij daarop ingaan, eerst een korte toelichting aan de hand van de strategische driehoek van Mark Moore.



Model: Strategische driehoek van Mark Moore¹

1. WIJ STREVEN NAAR MAXIMALISATIE VAN ONZE PUBLIEKE (TOEGEVOEGDE) WAARDE²

Wij zijn ervan overtuigd dat Yulius door de combinatie van zorg mét onderwijs en onderwijs mét zorg de grootste publieke (toegevoegde) waarde kan leveren. Door zorg (voor kinderen, jeugd en volwassenen) en (gespecialiseerd) onderwijs te integreren maken wij het grootste verschil.

Wij staan voor een 'leven lang leren'³. Ontplooiën en dat blijven doen, in grote of kleine stappen, in welke situatie dan ook. Dat is voor ieder mens belangrijk, levenslang.

In lijn met het gedachtegoed van 'positieve gezondheid' van Machteld Huber⁴ richten wij ons op 'de mens', van jong tot oud. Gegeven dit levensloopperspectief richten wij onze inzet om zo effectief mogelijk bij te dragen aan het behouden dan wel vergroten van de veerkracht van mensen.

Wij weten dat wat iemand nodig heeft, verschilt. Dit verschilt per persoon, per levensfase en in verschillende omstandigheden. Daarom kijken en luisteren wij iedere keer opnieuw en willen wij werken zonder grenzen tussen onderwijs en zorg⁵, zonder grenzen bepaald door de leeftijd of door de intensiteit of de specificiteit van zorg of onderwijs.

Tegen deze achtergrond en vanwege onze ambitie (maximalisatie van onze toegevoegde waarde) kiezen wij er ook voor niet meer 'overal van te zijn'. Dit heeft voor ons twee betekenissen.

Ten eerste richten wij onze zorg en ons onderwijs zo in dat wij onze bijdrage leveren aan 'de juiste zorg op de juiste plek' én 'het juiste onderwijs op de juiste plek'. Dit natuurlijk onafhankelijk van waar die zorg of onderwijs geleverd moet worden.

Ten tweede focussen wij in lijn met het gedachtegoed van 'Het tekort van het teveel' van Damiaan Denys⁶ op 'daar waar we van zijn'. Wij pakken onze rol in de netwerken waar dat nodig is en waar deze passend is als we gevraagd worden. Zo willen wij ervoor zorgen dat wij als onderdeel van het netwerk 'ons ding doen' en daar waar anderen goed zijn wij 'hen hun ding laten doen'. Dit niet zozeer reactief, maar leidend in de samenwerking.

¹ Mark Moore, Creating Public Value 1995 en Re2013 (zie ook bijv. artikel van BZK en document van VNG): bron voor strategieontwikkeling.

² Zie model Mark Moore.

³ www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen; www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-ontwikkelen; www.leydenacademy.nl/verbonden/

⁴ www.iph.nl/

⁵ dan wel zorg en onderwijs

⁶ Het tekort van het teveel. De paradox van de mentale zorg. – Damiaan Denys.

2. WIJ STREVEN NAAR LEGITIMATIE VAN EN STEUN VOOR ONZE INZET

Om legitimatie voor onze dienstverlening te krijgen en te waarborgen, zoeken wij continu afstemming in onze omgeving, met onze belanghebbenden in brede zin. Dit doen wij anders dan wij de afgelopen jaren hebben gedaan. Dit vraagt van ons dat wij actief in gesprek zijn met de maatschappij. Actief in gesprek met die belanghebbende. In de basis zorgen wij er in ieder geval voor dat wij toegankelijk zijn voor die zorg en dat onderwijs waarvoor wij de legitimatie krijgen van de maatschappij.

Daarnaast tonen wij als Yulius lef en leiderschap. Dit doen wij niet alleen in onze relatie met een individuele cliënt of leerling en het bijbehorende systeem. Wij doen dit ook binnen onze organisatie én binnen de maatschappij als geheel². Daarmee leveren wij de maximaal mogelijke bijdrage aan de opdracht waar wij voor staan.

Met de stappen die wij zetten én met wat en hoe wij dat gaan doen, willen wij van de maatschappij steun (legitimiteit) te krijgen om de komende jaren onze bijdrage te mogen leveren.

3. WIJ FOCUSSEN ONZE OPERATIONELE CAPACITEIT

Om onze publieke waarde te maximaliseren focussen wij onze operationele capaciteit. Dit betekent dat wij onze mensen en middelen) altijd zo inzetten dat wij zo optimaal (doelmatig) mogelijk onze bijdrage leveren.

Wat dit betekent voor het primaire proces (zorg en onderwijs) én het secundaire proces (de ondersteunende diensten) vraagt uitwerking. In dit document is voor een deel al een voorzet gegeven en deels geconcretiseerd op basis van de uitkomsten van gesprekken binnen Yulius.

Tegelijkertijd gaan wij nog een stap verder. Wij willen in gezamenlijkheid gesprekken voeren over hoe wij ons intern gaan organiseren en hoe wij dit doen in onze omgeving en in relatie tot onze netwerkpartners. Hierover gaan wij graag in gesprek.

Onze interne en externe gesprekken moeten ertoe leiden dat:

- wij onszelf intern steeds beter de goede vragen gaan stellen
- ‘de maatschappij’ ons ook de goede vraag kan en gaat stellen

zodat we in samenwerking het juiste antwoord en het beoogde effect kunnen vormgeven.

OVER DIT DOCUMENT

Het hoofdstuk hierna schetst een beeld van de meest impactvolle ontwikkelingen en uitdagingen zoals wij die zien gegeven onze context. Hoofdstuk daarna 3 gaat kort in op Yulius.

De zeven hoofdstukken daarna zijn de zeven thema's uitgewerkt zoals wij die samen hebben geformuleerd en waarop wij de komende jaren willen inzetten.

Dit document sluit af met enkele voorbeelden die gaande de ontwikkeling van dit document al genoemd zijn. In de praktijk zijn er natuurlijk nog veel meer te noemen. Het is aan Yulius om samen het 'hoe' vorm te geven en daarin de praktijk invulling aan te geven. Het gaat er om samen onze operationele capaciteit te richten om de toegevoegde waarde die wij willen leveren ook daadwerkelijk ook te leveren en daarmee onze legitimatie van onze omgeving te verdienen.

¹ Cliënt- en leerling vertegenwoordiging, familie- (en andere systeem) vertegenwoordiging, huisartsen en andere verwijzers, regulier onderwijsinstellingen/scholen, andere netwerkpartners zoals wijkteams, maatschappelijke opvang, zorgverzekeraars, gemeentelijke en landelijke overheid, beroepsverenigingen et cetera.

² Voor duiding van leiderschap zie als voorbeeld wat voor medici ontwikkeld is: www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/medisch-leiderschap-voor-dummies.htm. Leiderschap kan iedereen tonen. Iedereen op zijn of haar eigen manier gegeven eigen rol en verantwoordelijkheden.



CONTEXT

Yulius staat niet op zichzelf en staat niet alleen in de wereld. Wij zijn onderdeel van de maatschappij en van verschillende netwerken. Wij werken vanuit verschillende invalshoeken (onderwijs en zorg) en met verschillende soorten professionals. Professionals zowel in ons eigen primaire en secundaire proces als in ons netwerk. Wij hebben ons te verhouden tot al deze perspectieven.

Yulius moet zich ook verhouden tot de maatschappij en de ontwikkeling daarvan. We hebben ons niet alleen te verhouden tot de afspraken, werkwijzen en ideeën uit het verleden en die nu nog gelden. We hebben ook rekening te houden met de ontwikkelingen van ideeën, normen en waarden, verwachtingen, afspraken et cetera in die maatschappij.

Het is belangrijk dat wij die ontwikkelingen goed in de gaten houden en ons proactief verhouden tot de (nieuwe) verwachtingen en (nog niet altijd geformaliseerde) afspraken binnen de brede context van de maatschappij.

Hieronder staat een (niet-limitatieve en in willekeurige volgorde) lijst met maatschappelijke issues en ontwikkelingen vermeld die wij naast de algemene trends¹ specifiek zien en relevant achten voor onze eigen ontwikkeling:

- Druk om dienstverlening te blijven of gaan leveren volgens de interpretatie van beleidsmakers/inkopers van 'de juiste zorg op de juiste plek'.
- Het toenemende belang van domein- en organisatie-overstijgend werken, terwijl er nog steeds 'rulebased' gestuurd wordt, in plaats van 'principle-based'.
- Druk op werken volgens zorgstandaarden (www.zorginzicht.nl) en 'Samen beslissen'.
- Toenemende druk op de triage aan de voorkant van zorg en onderwijs. Gaat het om de deur dicht houden, terwijl de kraan niet dichtgedraaid wordt?
- 'Het normale' wordt steeds smaller, 'het abnormale' steeds groter en gemedicaliseerd.
- Toename van het aantal Nederlanders met een (maatschappelijke) hulpvraag.
- Het (nog) niet accepteren dat de wereld 'niet-maakbaar' is, dat niet alles voorkomen of opgelost kan worden ('we moeten weer leren leven met lijden' -Denys).



”

Wij zijn onderdeel van
de maatschappij en van
verschillende
netwerken

- Toenemende wens/noodzaak e-health/ digitalisering van dienstverlening (zorg en onderwijs).
- Toenemende zorgvraag met daarbij een steeds kleinere beschikbare groep werkenden.
- De groter wordende druk op mensen met een hulpvraag om ‘eigen regie’ te nemen.
- Vanuit de gedachte dat de wereld maakbaar is, blijven sturen op transparantie en verantwoording, men blijft denken dat ‘passende zorg’ vooraf te definiëren is.
- Te langzame (bewustwording dat) verschuiving naar preventie (noodzakelijk is).
- Blijven sturen op uitkomsten (prestaties) terwijl bewezen is dat sturen op ‘leerdoelen’ effectiever is.
- Nog te weinig echt investeren in leven lang leren voor iedereen onafhankelijk van of het een ‘onderwijs’- of ‘zorg’-setting is.
- Nog verder toenemende druk op de arbeidsmarkt, met nog meer impact niet alleen voor zowel Onderwijs als Zorg (Volwassenen en KJP) maar voor heel Yulius.
- Toenemende noodzaak tot concentratie en spreiding van dienstverlening:
 - *Concentratie* vanuit kwaliteitsoverwegingen en doelmatigheid (benutten schaarse middelen – duur vastgoed en tekort personeel).
 - *Spreiding* om beschikbaarheid van dienstverlening lokaal (in welke vorm en van welke aard dan ook) en betaalbaarheid te borgen.
- De noodzaak om flexibeler te worden in op- en afschalen van dienstverlening (in aard, intensiteit, locatie en dienstverlener).

Wat we ook doen als Yulius, waar we ook op focussen, het is van belang dat we niet achter de feiten aanlopen en als Don Quichot tegen windmolens vechten. Daarom wilden we een heldere, realistische Yulius-visie ontwikkelen op de uitdagingen die voorliggen en daarop proactief handelen, al dan niet door vooraf ‘buiten’ te beïnvloeden, dan wel door intern er op te anticiperen. Dit is wat in dit document nu verder is uitgewerkt. Een koersdocument voor 2022 en verder.

¹ Denk aan bijvoorbeeld algemene demografische en technologische ontwikkelingen en de noodzakelijke trend van verduurzaming en energietransitie.

Over Yulius

ONZE LEIDENDE PRINCIPES



SAMEN HET VERSCHIL

Wij bieden samen duurzaam perspectief

- Wij werken samen met cliënten, leerlingen, hun naasten, collega's en maatschappelijke partners
- Wij respecteren elkaar en werken vanuit vertrouwen
- Wij zorgen dat jij je thuis voelt
- Wij investeren in samenwerking, ook als het moeilijk wordt
- Wij nemen verantwoordelijkheid
- Wij pakken regie in samenwerkingsprocessen en over het eigen proces



LUISTEREN

Wij luisteren om te begrijpen

- Wij luisteren met hart en verstand
- Wij luisteren zonder vooroordeel
- Wij luisteren naar wat voor jou het verschil maakt
- Wij luisteren voor we handelen



DOEN

Wij nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid

- Wij doen het goede voor cliënten, leerlingen, collega's en partners
- Wij handelen verstandig
- Wij handelen op basis van onze expertise
- Wij tonen toekomstbestendig ondernemerschap



ONTPLOOIEN

Wij geven de ruimte om te herstellen, ontwikkelen, leren en groeien

- We hebben oprechte aandacht
- Wij hebben oog voor talenten
- Wij geven de ruimte en mogelijkheden om te ontplooien
- Wij leren van onze fouten en blijven ons verbeteren

Yulius is er voor kinderen, jongeren en volwassenen met psychische problemen. De dienstverlening die wij leveren, leveren wij niet alleen: samen met onze cliënten én partners als wijkteams, huisartsen, financiers, woningcorporaties of anderen in de wijk werken wij aan de positieve gezondheid van onze cliënten. Samen maken wij het verschil¹!

De geestelijke gezondheidszorg en het gespecialiseerd onderwijs leveren wij voor diegene die dat nodig hebben in de regio's Rijnmond en Zuid-Holland Zuid. Met primaire focus op onze patiënt/cliënt/leerling, waarbij wij vanuit onze professionele, inhoudelijke en zakelijke mogelijkheden samen met de patiënt/cliënt/leerling en zijn/haar omgeving kijken wat er nodig is. Samen betekent ook in samenspraak met partners en stakeholders.

Ons motto daarbij is: 'Samen -maken wij- het verschil: Luisteren, Doen, Ontplooien'².

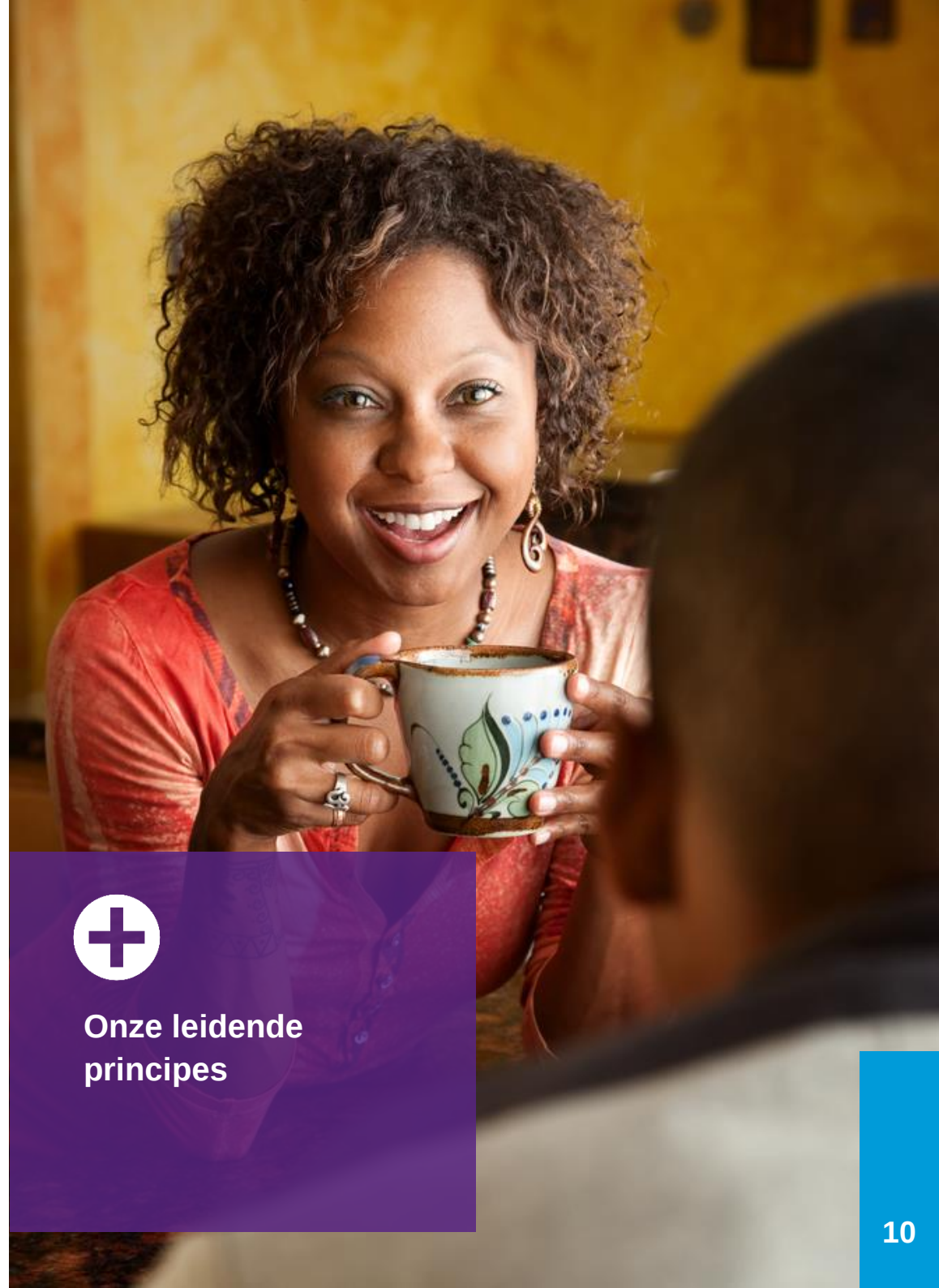
Hierbij zijn er een aantal kenmerken die wij nastreven in ons dagelijks werk³:

- Wij zijn makkelijk en direct toegankelijk, iedereen is meteen welkom en wordt gastvrij geholpen.
- Wij zijn deskundig op onze vakgebieden en leveren op patiënt/cliënt/leerling gerichte zorg en/of onderwijs.
- Wij ontzorgen de patiënt/cliënt/leerling gericht op herstel en/of ontwikkeling en schakelen daarbij ook anderen in waar nodig.
- Wij ontwikkelen onze netwerken om domein overstijgend te kunnen denken, werken en leren.
- Wij hebben lef om voor complexe problemen nieuwe oplossingen te vinden.

¹ Bron: hoofdpagina website Yulius.

² Uit Adviesaanvraag topstructuur 20 november 2019.

³ Uit Adviesaanvraag topstructuur 20 november 2019, opgesteld tijdens beleidsdagen in 2018.



**Onze leidende
principes**

ONZE ZEVEN THEMA'S

Yulius



Thema 1:

YULIUS IS EEN INSPIRERENDE PLEK OM TE WERKEN

WAT BEDOELEN WIJ HIERMEE? WAAROM VINDEN WIJ DIT BELANGRIJK?

Yulius zet de cliënten en leerlingen centraal en de medewerker op één. Zonder geïnspireerde medewerkers is er immers ook geen Yulius. Yulius is daarom een geweldig inspirerende plek om te werken. Bij Yulius is daar nu ruimte voor. Ruimte voor innovatie en voor jou om jouw talenten te ontplooiën afgestemd op jouw ambitie en levensfase.

Yulius is ook een geweldig inspirerende plek om te werken omdat jij bij Yulius de juiste waardering en het vertrouwen krijgt voor de bijdrage die jij levert. Binnen Yulius zoeken wij naar (ieders) talenten, verzorgen wij daarbij passende bij- en nascholing en zijn wij op zoek naar kansen om mensen te ontwikkelen.

Wij vinden het belangrijk dat je met plezier naar je werk gaat, jezelf gewaardeerd voelt en ruimte hebt om jezelf te ontwikkelen. Wij vinden het belangrijk dat je gezond bent én gezond blijft. Een fijne werkplek zorgt ervoor dat je met plezier naar je werk gaat. Je besteedt immers veel tijd op je werk. Dit betekent dat een werkplek bij Yulius jou de mogelijkheid biedt om op een gezonde manier jouw werk goed te verrichten.

WAT BETEKENT DIT VOOR YULIUS?

Als Yulius zijn we altijd op zoek naar talenten binnen onze eigen gelederen. Talenten, groot en klein, iedereen heeft ze. Onze leidinggevenden dagen onze medewerkers uit om actief op zoek te gaan naar die talenten en deze te benutten. Zo ondersteunen wij iedereen bij hun ontplooiing. Dan kunnen wij ook onze waardering tonen en zal een medewerker zich gewaardeerd en gezien weten. Dit is de basis waarop nieuwe verbindingen in de organisatie ontstaan. Zo maken wij samen het verschil. Omdat onze medewerkers onze belangrijkste asset zijn, werken wij aan professionalisering van onze afdeling M&O. Daar investeren wij in.

Wij willen werken met een duidelijke structuur waarbij op alle niveaus van de organisatie duidelijk is wie waar over gaat. Heldere rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van belang. Met de veranderingen in de topstructuur van Yulius in de periode 2019-2021 is de basis gelegd. Hierop werken wij de komende jaren op verder. Of je nu een startende collega bent of een collega die langer in de organisatie werkt; Yulius vindt dat je jezelf moet kunnen ontwikkelen om jouw taak steeds beter uit te kunnen voeren. Voor een startende collega is dit een passend inwerktraject en voor een collega die langer in de organisatie werkt een uitdagende opleiding. Een leven lang leren past namelijk bij alle medewerkers van Yulius. Dit vraagt goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Samen ben je verantwoordelijk voor deze ontwikkeling.



”

Yulius zet cliënten en leerlingen centraal en medewerkers op één

Binnen Yulius word je gestimuleerd om in beweging te blijven. Dit helpt ons ook als organisatie flexibeler te zijn. Door die beweging wordt het samenwerken nog leuker. Je collega's leren jou beter kennen met al jouw talenten en expertise en voel jij je (meer) gesteund door je collega's. Wij vinden dat periodieke verandering in principe goed is om ontplooiing concreet te maken.

Wij zijn ons ervan bewust dat ons gedrag voorbeeldgedrag is en dat voorbeeldgedrag ertoe doet. Naast het streven naar goed werkgeverschap verwachten wij ook van werknemers dat zij goed werknemerschap nastreven en voorbeeldgedrag helpt hierbij.

Een goede balans tussen werk en thuis is erg belangrijk. Hoe dit eruit ziet, is afhankelijk van jouw levensfase. We zoeken daarin met elkaar de afstemming.

Er is er veel talent in de organisatie. Het benutten van de talenten van onze collega's biedt de mogelijkheid om middels een expertisecentrum kennis op andere plekken binnen de organisatie te brengen. Wij leren van elkaar!

Wij werken zoveel mogelijk met eigen personeel en door ons zelf opgeleide collega's. Dit maakt de binding en betrokkenheid met Yulius en onze cliënten/leerlingen groter. Wij streven ernaar om alleen bij uitzondering ZZP'ers of uitzendkrachten in te zetten; zoals bij tijdelijke vacatures, bij ziekte- of zwangerschapsvervangings. Deze keuze is zeker niet primair financieel gedreven. Het is een bewuste keuze om 'samen' onze operationele capaciteit te richten en zo een grotere toegevoegde waarde te leveren ('het verschil').

Thema 2:

WIJ ZIJN TOEGANKELIJK

WAT BEDOELEN WIJ HIERMEE?

Toegankelijkheid¹ heeft betrekking op de *beschikbaarheid* en *bereikbaarheid* van zorg en onderwijs in brede zin. Als Yulius zijn wij toegankelijk voor die zorg en dat onderwijs waarvoor wij de legitimatie hebben van de maatschappij en toegevoegde waarde leveren.

Het gaat erom dat wij (ons deel van) de juiste zorg en het juiste onderwijs leveren op de juiste plek en in de juiste vorm.

WAT BETEKENT DIT VOOR YULIUS?

Wij zetten in op het ontwikkelen onze dienstverlening, waarbij wij werken aan betere in-, door- en uitstroom van onze cliënten én leerlingen. Zo kunnen wij onze beschikbaarheid beter borgen voor die cliënten, leerlingen die onze dienstverlening echt nodig hebben².

Wij denken niet meer in termen van 9 tot 17 uur. Sommige cliënten hebben ook behoefte om in de avonden begeleiding en/of behandeling te krijgen. Voor onze praktijk betekent dit ook dat (voor een deel³ van) onze ambulante zorg geldt dat deze toegankelijk en dus 'beschikbaar' is van 's ochtends 7 uur tot 22 uur 's avonds. Het moet voor cliënten of andere belanghebbende ook mogelijk zijn om buiten kantooruren een afspraak te maken. Dit gaan wij als Yulius in de komende vier jaar georganiseerd krijgen.

Voor onze praktijk betekent dit ook, gegeven de maatschappelijke ontwikkelingen, dat al onze medewerkers hun dienstverlening blended⁴ kunnen leveren. Het gaat er om deze dienstverlening in te zetten waar dat de bedoeling is. Dit bij 80% van de cliënten die van ons zorg ontvangen en bij veruit het merendeel van de leerlingen die van ons onderwijs ontvangen⁵.

Wij spreken af dat een cliënt weet - als de behandelovereenkomst is gesloten - hoelang de behandeling duurt, waarvoor hij of zij behandeld wordt, wie hem gaat behandelen en hoe en wanneer wij samen evalueren en zo nodig bijstellen. Zo zijn wij duidelijk transparant voor de cliënt en haar systeem en zo geven wij werkelijk vorm aan de term overeenkomst.



¹ www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2012/toegankelijke-betalbare-zorg.pdf

² Wat dit betekent voor de ondersteuning vanuit zorg voor leerlingen bij onderwijs (als zij die nodig hebben) wordt in 2022 verder uitgewerkt. Ook dit is een uiting van één Yulius.

³ FACT, IHT voor volwassenen en jeugd.

⁴ Blended behandeling omvat een geïntegreerd hulpaanbod van zowel online als face to face interventies met als doel de zorg cliëntvriendelijker, kwalitatief beter en doelmatiger te maken (Postel, M. G., Witting, M., & van Gemert-Pijnen, J. E. W. C. (2013). Blended behandeling in de geestelijke gezondheidszorg. Dth : kwartaaltijdschrift voor directieve therapie en hypnose, 33(3), 210-221.)

⁵ In zorg en onderwijs geldt altijd '...., tenzij....'

Thema 3:

WIJ ZIJN EEN ZELFSTANDIGE NETWERKORGANISATIE, LEIDEND IN DE SAMENWERKING

WAT BEDOELEN WIJ HIERMEE?

Als Yulius realiseren wij ons dat daar waar vroeger grootschalig belangrijk was, het nu gaat om flexibiliteit en samenwerking. Met onze huidige omvang zijn wij niet té klein om voort te bestaan en ook niet té groot om onze inhoudelijke gerichtheid te verliezen. Een voordeel daarbij is dat onze grootte én onze inhoudelijke gerichtheid ons ook aantrekkelijk maakt op de arbeidsmarkt.

Daarom kiezen wij ervoor om als zelfstandige organisatie in een netwerk onze toegevoegde waarden te leveren.

Wij richten ons op het maximaliseren van onze toegevoegde waarde en zorgen dat wij onze aandacht niet verliezen in organisatorische (bij)zaken. Wij gaan niet zozeer voor groei, maar werken er elke dag aan om onze toegevoegde waarde (nog betere zorg en onderwijs) te vergroten.

Om onze toegevoegde waarde te maximaliseren, willen wij in onze netwerken slim samenwerken en ons richten op inhoudelijke doorontwikkeling. Vanuit onze expertrol willen we leidend in de samenwerking zijn, zowel in de psychiatrie als in het gespecialiseerde onderwijs. Zo denken wij onze toegevoegde waarde van het netwerk te kunnen maximaliseren. Samen met het onze partners in het netwerk maken wij het verschil.

WAT BETEKENT DIT VOOR YULIUS?

Als netwerkorganisatie is organisatie- en domeinoverstijgende samenwerking onze basis, waarbij wij ons richten op de *bewoners* van onze regio's. Als ons in de regionale samenwerking een leidende rol gegund is (dan wel verwacht wordt), pakken wij deze actief op. Tegelijkertijd blijven wij een zelfstandige organisatie.

Als netwerkorganisatie is het onze ambitie om in 2026 leidend te zijn in de samenwerkingen met een focus op dienstverlening voor cliënten of leerlingen met complexe problematiek. Hierbij nemen wij regie bij het komen tot adequate diagnostiek, heldere doelen voor alle betrokken partijen en zorgen wij ervoor dat het steunsysteem ontzorgd wordt.

Met onze netwerkpartners leveren wij samen in de regio de juiste zorg en/of het juiste onderwijs aan deze cliënten/leerlingen in een bepaalde levensfase op het juiste moment op de juiste plek. Hierbij zijn soepele overgangen tussen de verschillende domeinen, organisaties en onderdelen van Yulius. Hoe wij dit samen vormgeven, kan verschillen per gemeente/regio en hangt ook af van de inzet van onze netwerkpartners. Wij zullen hierop leiderschap tonen: het is helder waar wij van zijn en dragen dat uit. Om dit te organiseren, zorgen wij dat ook regievoering gefinancierd wordt.



Thema 4:

WIJ ZIJN REGIONAAL ÉN LOKAAL ZICHTBAAR

WAT BEDOELEN WIJ HIERMEE?

Regionaal betekent voor ons daar waar het de regio Rotterdam-Rijnmond, Zuid-Holland Zuid of de regio Waardenlanden betreft. Afhankelijk van of er sprake is van concentratie of spreiding van zorg en welke zorg het betreft, vullen wij onze rol in. Als zelfstandige netwerkorganisatie in de regio.

Lokaal betekent voor ons daar waar het kan (als het kan bij de cliënt thuis, of voor de leerling in het reguliere onderwijs, en daar waar onze netwerkpartners werken) en waar het nodig is (op een andere plek als de situatie van de cliënt, leerling, het systeem of de situatie bij onze netwerkpartners (zoals de huisartsen in onze regio) daar om vraagt.

Zichtbaar betekent voor ons dat onze stakeholders weten waarvoor ze wanneer bij ons kunnen en moeten zijn en hoe ze ons daarvoor kunnen bereiken. Dit vraagt van onszelf dat wij dat scherp hebben, en dat proactief relatiebeheer een essentieel onderdeel is van onze werkwijze. Wij halen regelmatig feedback op bij onze stakeholders en toetsen of hun beeld nog spoort met onze eigen ambitie. Zo niet, dan werken wij daaraan.

WAT BETEKENT DIT VOOR YULIUS?

'Onze' **huisartsen** (de huisartsen in 'onze' regio's) zijn een van onze belangrijkste samenwerkingspartners. Wij handelen hiernaar. Concreet betekent dit wij in ieder geval inzetten op de ontwikkeling van onze relatie met de twee huisartsengroepen in de regio Zuid-Holland Zuid.

Wij laten een cliënt of een leerling niet los, wij dragen ze over. Dit betekent dat als iemand naar huis of naar het reguliere onderwijs teruggaat er een zorgvuldige overdracht naar het 'systeem' plaats vindt. Daarmee dragen wij eraan bij dat de kwaliteit van 'de juiste zorg op de juiste plek' of 'het juiste onderwijs op de juiste plek' geborgd is.

Wij dragen een cliënt of een leerling over áls dat kan en alléén als het kan. En áls wij dat doen, doen wij het netjes en goed. En als iemand terugvalt, heeft diegene bij Yulius z'n anker. Dan is Yulius er voor de cliënt. Huisarts of docent in het reguliere onderwijs moet hier ook op kunnen terugvallen. Wij bieden een 'mentaal anker'.



Gericht op **preventie** zetten wij onze kennis in omdat ook wij een verantwoordelijkheid hebben bij het vergroten van de gezondheidsvaardigheden van de inwoners van onze regio's. Wij zetten daarom onze gebundelde expertise vanuit zorg en onderwijs in om de mentale gezondheid te stimuleren: veel bewegen, buiten zijn en gezond eten. Wij verwerken dit de komende jaren niet alleen in onze school/onderwijs- en zorg/dienstverleningsprogramma's. We hanteren dit gedachtegoed ook als leidraad in de interactie binnen onze netwerken en met onze medewerkers. Hoe dit er verder uit ziet, werken wij de komende jaren verder uit.

Uiteindelijk leidt dit alles ertoe dat wij bekend komen te staan om ons innovatieve aanpak en focus op verbetering en herstel. Dit past bij ons omdat wij vanuit onze deskundigheid altijd willen doen wat het beste is. Voor de cliënt/leerling zijn wij in de situatie waar dat van toepassing is, in 'onze' regio's de voorkeursaanbieder: de partij waarvan zij weten dat zij ervan op aan kunnen als dat nodig is, service-gericht, onderdeel van een groter regionaal geheel (netwerk). Hier werken wij – zoals afgesproken is in de meerjaren-overeenkomst met VGZ - de komende jaren naar toe.



Thema 5:

WIJ HANDELEN ALS ÉÉN YULIUS. WIJ ZETTEN YULIUS ALS GEHEEL OP DE KAART

WAT BEDOELEN WE HIERMEE?

Het is belangrijk dat Yulius herkenbaar is voor haar belanghebbenden. Tot op heden blijkt dat het voor hen (cliënt en haar systeem, (potentiële) verwijzers, opdrachtgevers en andere legitimerende partijen etc.) niet altijd voldoende duidelijk is wat Yulius allemaal kan en doet en hoe zij werkt. Dit belemmert het maximaal benutten van alle competenties en kwaliteiten van Yulius. Tegelijkertijd belemmert het Yulius ook om haar ambitie waar te maken.

WAT BETEKENT DIT VOOR YULIUS?

Wij investeren in één Yulius. Wij gaan ons *intern en extern presenteren* in lijn met de afspraken zoals 'wij zijn van Yulius', en pas hierna volgt 'wij zijn van het CSP', 'wij zijn van het SO', 'wij zijn van het CSKJP' et cetera. Dit draagt er aan bij dat het voelt als iets van ons samen: Samen maken wij het verschil!

Om als één Yulius te kunnen handelen, is het nodig dat wij intern weten wie wat doet en wie waar goed in is. Wij organiseren de randvoorwaarden om **over de grenzen te kijken** van het eigen team. Teamleiders stimuleren medewerkers om een afgebakende periode in een ander team te gaan werken of mee te lopen. Zij vragen daar actief naar in gesprekken met medewerkers. Deze verkenning is een vast onderdeel van het **ontplooingsplan** dat iedere medewerker heeft. Zo zorgen wij dat wij als Yulius samen het verschil maken: wij luisteren, doen en ontplooiën intern, om ook extern het verschil te kunnen maken.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld ook dat ons **vastgoed** multifunctioneel wordt ingezet. Zo kan de dienstverlening van Volwassenen, KJP en Onderwijs in één pand gebundeld worden. Als voorbeeld: wij bieden de mogelijkheid om buiten schooltijden de ruimtes op scholen te gebruiken voor de dienstverlening van de directie KJP of Volwassenenzorg, of in andere samenwerkingsverbanden. Hiermee brengen wij onze ambitie als één Yulius in de praktijk: vanuit de verbinding tussen onderwijs & zorg verbinden wij met onze belanghebbende in hun omgeving.

Wij willen energie willen halen uit het **intern en extern delen** van successen. Bewustzijn van eigen kracht en trots.



Thema 6:

WIJ KENNEN ELKAARS DESKUNDIGHEID EN DEZE IS BREED BESCHIKBAAR

WAT BEDOELEN WIJ HIERMEE?

Binnen Yulius weten wij van elkaar wie waarin goed is én weten wij wie waarvoor bereikt kan worden en hoe. Binnen Yulius kennen wij elkaars deskundigheid en weten wij hoe deze beschikbaar is.

Omdat wij dit zo goed weten, kunnen wij dat ook heel helder communiceren en zijn wij goed zichtbaar voor onze stakeholders in onze regio's. Wat wij buiten verkondigen, hebben wij binnen al geïmplementeerd.

WAT BETEKENT DIT VOOR YULIUS?

Ons gedachtegoed op basis van 'Herstelgericht werken'¹, 'Leven lang leren'², 'Samen het verschil' en 'dat het normale veel breder is dan men tegenwoordig lijkt te denken', behoort tot de bagage van elke medewerker. Hierop krijgen al onze medewerkers een passende opleiding.

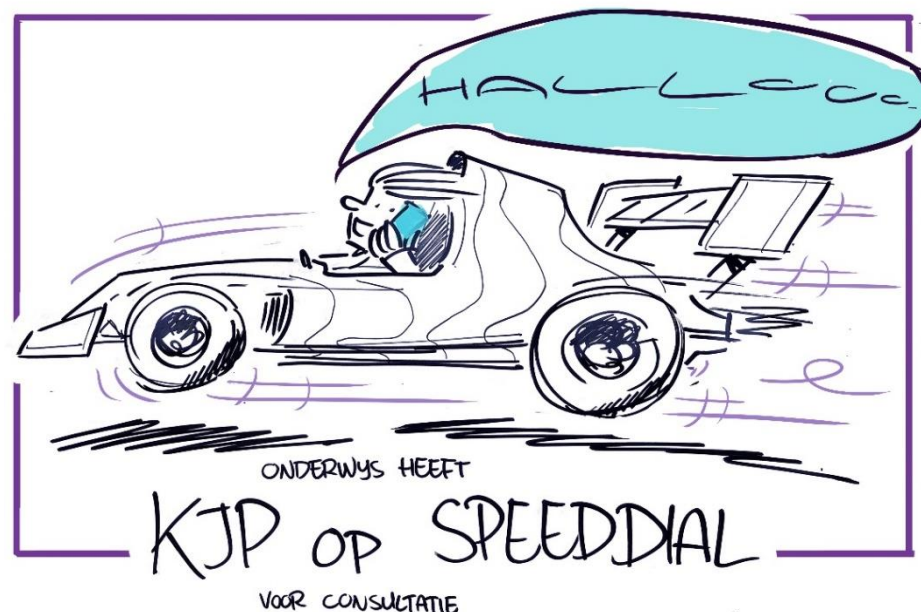
Soms is dit een uitgebreidere opleiding om dit te integreren in onze behandeling of begeleiding van een cliënt/leerling of systeem. Soms is het ook een training in het gedachtegoed om intern beter de verbinding te kunnen leggen tussen de eigen ondersteunende dienstverlening en het primaire proces van Yulius.

Uiteindelijk gaat het erom dat alle medewerkers direct of indirect bijdragen aan de publieke waarde die wij willen bieden. Doordat wij allen standaard meegenomen worden in dit gedachtegoed en allen getraind worden om dit te kunnen toepassen, spreken wij dezelfde taal en weten wij elkaar dus sneller te vinden.

Wij belonen gedrag wanneer korte lijnen effectief zijn, als ze gaan lopen. We stimuleren en bieden de randvoorwaarden om deze effectief te maken. Wij maken tijd vrij om verhalen (successen en geleerde lessen) te delen, zowel intern als extern.

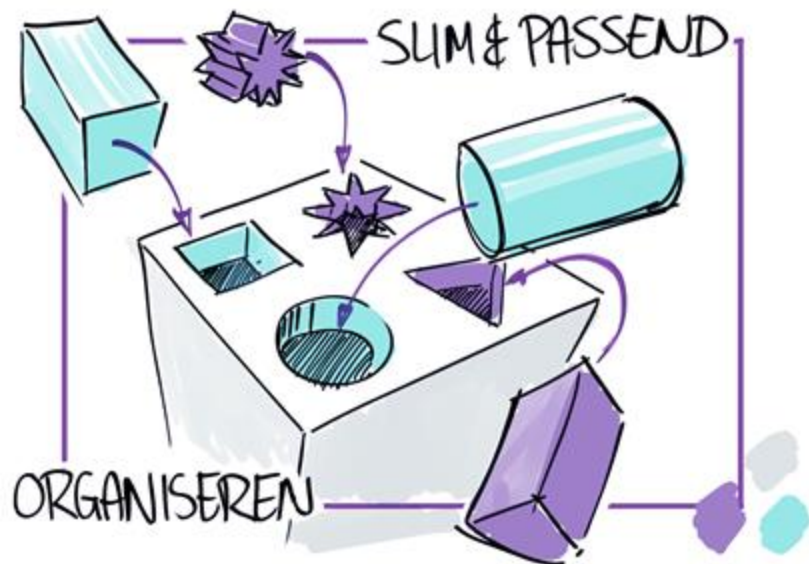
Omdat wij daarnaast gewend zijn na te denken over onze individuele 'talenten' en deze uit te spreken, zijn wij sneller in staat elkaar te vinden.

Daarnaast worden medewerkers gestimuleerd om extern hun verhaal te vertellen; in de regio, bij onze netwerkpartners en andere stakeholders, en landelijk op congressen. Hier investeren wij in.



¹ www.ggzstandaarden.nl/generieke-modules/herstelondersteuning/organisatie-van-herstelondersteuning

² Leven Lang Ontwikkelen (LLO) richt zich op het stimuleren van een actieve houding ten opzichte van leren en ontwikkelen: van 'repareren' naar 'vooruitkijken' met als doel ervoor te zorgen dat mensen 'vitaal, flexibel en duurzaam inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt'. Opleiding en trainingen zijn niet de enige middelen. Ook cursussen, coaching, praktijkgericht leren, social learning draagt hieraan bij.



Thema 7: WIJ FOCUSSEN ONZE OPERATIONELE CAPACITEIT

WAT BEDOELLEN WE HIERMEE?

Het focussen van onze operationele capaciteit om onze toegevoegde waarde te maximaliseren en dit doen wij proactief. Onder operationele capaciteit verstaan wij alle middelen die wij tot onze beschikking hebben. Het gaat om onze inzet (medewerkers), ons vastgoed en onze financiële middelen.

Naast de bredere doorontwikkeling van onze dienstverlening zoals wij beschreven hebben in hoofdstuk 1, werken wij de komende jaren in ieder geval heel concreet aan een aantal specifieke doelstellingen:

1. Meer cliënten/leerlingen helpen met dezelfde capaciteit
2. Betere in-, door- en uitstroom van onze cliënten én leerlingen
3. Meer gebruik maken van ons netwerk (regionale partners), eHealth en inzetten op preventie.

WAT BETEKENT DIT VOOR YULIUS?

Wij zorgen bijvoorbeeld voor een versterking van ons interne toezicht omdat wij kwaliteit van onze zorg en onderwijs belangrijk vinden. Daarvoor geven wij Kwaliteit & Veiligheid (K&V) een Yulius overstijgende functie, waarbij Yulius als geheel wordt ondersteund bij het ontwikkelen én het bewaken van de kwaliteit. In lijn met rolverdeling bij Horizontaal toezicht werken wij met een de specifiek taak/rolverdeling van de 1ste, 2de en 3de lines of defence en dus die van respectievelijk 1) de medewerkers en het lijnmanagement; 2) centrale en decentrale stafafdelingen en 3) afdelingen zoals Interne Controle – als interne toezichthouder op de processen.

Wij zetten de komende jaren in op het **zichtbaar maken van onze kwaliteit** voor onze medewerkers, cliënten en stakeholders. Wij nemen voor deze doorontwikkeling 2-3 jaar. De invoering van het zorgprestatieproces per 1 januari 2022 met de daarbij gebruikte zorgvraagtypering biedt daarbij het versnellingsmoment. Het nieuwe EPD waarbij de verbinding met ICT wordt benut, is daar ook een concreet aangrijpingspunt. Tegelijkertijd is dat veel meer dan dat. Kwaliteit en Veiligheid neemt hierin het voortouw.

Wij gaan **sturen op 'first time right'**. Wij doen het direct goed aan de voorkant. Dit vraagt om meer diagnostiek in de SGGZ aan de voorkant, daar waar bij de BGGZ minder diagnostiek nodig is.

Wij zetten in op een **moderniseringsslag in ons vastgoed**. Hierin verwerken wij niet alleen 'het nieuwe werken' maar zorgen wij ook voor een fijne omgeving om in te werken. Wij benutten het vastgoed ook om een cliënt een soepel lopende 'klantreis' door de poli te laten doorlopen. Wij kijken hierbij zowel naar behoefte van de cliënt, als naar wat dit betekent voor de behandelaar. Belangrijk is dat het vastgoed inspirerend en stimulerend werkt.

Wij werken toe naar betere **vertegenwoordiging/organisatiegraad van onze disciplines** (Psychiaters, Klinisch psychologen, GZ-psychologen, Verpleegkundig specialisten etc.). Wij vinden het belangrijk dat iedere discipline zich goed ontwikkelt om een stevige bijdrage te leveren in de doorontwikkeling van ons multidisciplinair werken.

Onze specialistische afdelingen zoals het Centrum voor Spoedeisende Psychiatrie en het Centrum voor Spoedeisende Kinder- en Jeugdpsychiatrie benutten de eisen van **relevante certificeringen** om eigen visie, kwaliteit en doelmatigheid te borgen. Hiervoor kiezen wij ambitieus en doelgericht de scores die wij willen behalen. Op het behalen van die scores sturen wij eensgezind.

Wij oefenen waar nodig en waar mogelijk vooraf invloed uit op de voor de (Jeugd-) GGZ (in onze regio's) te verwachten ontwikkelingen. Daarbij **anticiperen wij op deze nieuwe ontwikkelingen** door onszelf proactief op implementatie/realisatie voor te bereiden. Zo verkennen wij de komende periode of wij kunnen deelnemen aan regionale flexibele organisatievormen om ons te helpen bij ons arbeidsmarktvraagstuk.

Wij werken allemaal volgens de **generieke kwaliteitskaders voor passende zorg** zoals die door onze eigen beroepsverenigingen en daarna via het Zorginstituut Nederland zijn vastgelegd of worden onderschreven. Dit is voor ons geen vrijblijvendheid. Wij werken volgens het principe 'pas toe of leg uit'. Wij gebruiken deze richtlijnen om onze basiskwaliteit te borgen en ontwikkelen. Waar nodig zetten wij in op beïnvloeding via landelijke kaders en gremia zoals onze eigen wetenschappelijke en andere beroepsverenigingen en De Nederlandse GGZ. Concreet zetten wij in op ons aanpassingsvermogen op de systeemkant. Als Yulius gaat het erom op tijd te erkennen dat er iets gaat gebeuren en kijken wij hoe wij daar het beste mee om kunnen gaan. Vanaf 2022 betreft dit bijvoorbeeld het **Zorgprestatiemodel** en de daarbij behorende **zorgvraagtypering**. Verder vragen de ontwikkelingen van ons om flexibel te zijn, meer te digitaliseren, om procesinnovatie.



Wij zetten ook in om 'op tijd' mee te praten in ons netwerk, in de keten. Daarvoor gaan wij actief op zoek en in gesprek met de juiste partners. Het vraagt van ons om positie in (te durven) nemen. Daar zetten wij op in.

Tot slot gaan wij periodiek onze inzet evalueren. Wij kijken daarbij of wij nog wel de juiste dingen doen en of wij die dingen goed doen. In andere woorden: wij zetten in op kwaliteit en daar waar onze toegevoegde waarde zit en de maatschappij onze inzet legitimiteit geeft. Dit doen wij doelmatig. Regelmatig evalueren wij waarop wij zelf inzetten om individueel én als collectief te ontplooiën. Hierbij werken wij vanuit en met onze basisafspraken die gemaakt zijn over bijvoorbeeld de verschillende disciplineverantwoordelijkheden.



Yulius

Koersdocument

DIT DOCUMENT GEEFT ONS RICHTING
VOOR DE KOMENDE JAREN.
JAARLIJKS MAKEN WE EEN
ROUTEKAART EN DIT MAKEN WE
CONCREET IN DE KADERNOTA EN
JAARPLANNEN.