



Jaarverslag 2018



Vastgesteld 14 mei 2019

Voorwoord

*Balanceren vraagt om blijvende alertheid.
Het afgelopen jaar was een intensief jaar.
We hebben wederom een stap gezet om ons
te positioneren in een steeds verder
ontwikkeld jeugdzorglandschap.*

In 2018 hebben wij ons dagelijks ingezet voor de borging van de veiligheid in ruim 2900 gezinnen. In totaal is dit aantal niet afgenomen als we het vergelijken met 2017. Wel zien we een verschuiving in de regio's, verschuiving in producten (bijvoorbeeld een daling van het aantal jeugdreclasseringsmaatregelen) en zien we dat de complexiteit in onze zaken toeneemt. Als maatschappij hebben we de taak om jeugdbeschermers te omarmen in hun zware taak en te laten zien hoe hoog de waardering is voor mensen die bereid zijn om dit prachtige vak uit te oefenen. Als bestuur van Jeugdbescherming west staan we voor en achter onze mensen.

Positief is het daarom dat in maart 2018 het Keurmerkinstituut (KMI) opnieuw heeft vastgesteld dat wij aan alle eisen voldoen. Hierbij heeft het KMI aangegeven dat ons goede kwaliteitssysteem verder is gegroeid en aantoonbaar medewerkers en de organisatie ondersteunt. Vooral de interne reflecties en evaluaties rondom de ontwikkeling van onze gezinsgerichte aanpak worden daarbij opgemerkt.

Minder positief is dat we dit jaar financieel afsluiten met een verlies van ruim € 1,9 mln. Het verlies wat we rapporteren is € 1,2 mln. lager omdat we in 2018 voor het laatst liquiditeitssteun hebben ontvangen vanuit de Transitie Autoriteit Jeugd (TAJ) voor de gemaakte kosten in voorgaande jaren. Het verlies is nagenoeg volledig ontstaan door het aantrekken, opleiden en het vitaal houden van ons personeel, zodat we kunnen garanderen dat wij wettelijke maatregelen zonder wachtlijsten kunnen uitvoeren. Bij onze inzet in het preventieve kader is op sommige plekken wel een overbruggingsperiode ontstaan

voordat een vaste jeugdbeschermers kon starten. In al deze zaken zorgen wij er minimaal voor dat we de veiligheid van het kind hebben ingeschat en er veiligheidsafspraken zijn gemaakt.

In juli 2018 hebben we onze opdrachtgevers in alle transparantie meegenomen in de effecten van de overgang van een systeem van bevoorschotting, naar betaling op basis van declaratie achteraf. Vervolgens hebben we afspraken gemaakt over een structurele werkkapitaalfinanciering van € 6,9 mln. (circa 2,5 maanden omzet). Ondanks deze financiering heeft de liquiditeit het gehele jaar onder druk gestaan en ons afgeleid van de feitelijke bedoeling van werk: ervoor zorgen dat kinderen blijvend veilig kunnen opgroeien. Intussen is ook op landelijk (politiek) niveau vastgesteld dat de administratieve lastendruk op de jeugdbescherming met de transitie van de jeugdzorg niet is verminderd - integendeel.

Andere ontwikkelingen zijn dat het Crisis Interventie Team (CIT) in Haaglanden zich in 2018 verder heeft ontwikkeld door expertise van anderen (bv GGZ) al bij de eerste contacten te betrekken. Daarnaast heeft het Expertiseteam Complexe Zorg (ECZ) het afgelopen jaar -rondom de toewijzing van complexe jeugdzorg, een belangrijke ondersteuning geleverd door als onafhankelijke partij te bemiddelen tussen de vraag van gezinnen en het aanbod van gemeenten/zorgaanbieders. De ingezette weg om deze kennis te bundelen en ook op andere plekken in te zetten, ontvangt een brede waardering.

Het jaar 2018 eindigen we positief in de wetenschap dat we de komende jaren extra financiële middelen ontvangen om de kwaliteit blijvend te borgen. We blijven alle energie inzetten om voor duurzame veiligheid van circa 4.000 kinderen te zorgen. Dat is en blijft onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Onze jeugdbeschermers ondersteunen en behouden is daarbij onze grootste opdracht.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Kencijfers Jeugdbescherming west	3
2. Het profiel van Jeugdbescherming west.....	4
2.1 Onze missie	4
2.2 Onze visie	4
2.3 Onze uitgangspunten	4
3. Ons verhaal over 2018	6
3.1 Het klantperspectief.....	6
3.2 Het financiële perspectief	7
3.3 Het interne perspectief	8
3.4 Het leer- en groeiperspectief	9
4. Onze prestaties over 2018	10
4.1 Ontwikkeling jeugdbescherming/jeugdreclassering.....	10
4.2 Crisis Interventie Team Haaglanden	11
4.3 Expertiseteam complexe zorg (ECZ).....	12
4.4 Toelichting op een aantal overige prestaties.....	13
5. Kwaliteit	15
5.1 Calamiteiten, cliëntincidenten en agressie-incidenten	15
5.2 Nieuw klachten beleid en inzet mediator	16
6. HR en financiën	17
6.1 Werkwijze en organisatiestructuur.....	17
6.2 Ontwikkeling in de samenstelling van de formatie.....	18
6.3 In-, uitstroom en ziekteverzuim	18
6.4 Analyse exitgesprekken.....	19
6.5 Scholing	19
6.6 Toelichting op financiële situatie	20
7. Goed bestuur.....	22
7.1 Cliëntenparticipatie.....	22
7.2 Medewerkersparticipatie.....	23
7.3 Verantwoording op naleving goed bestuur	24
7.4 Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling	26
7.5 Remuneratierapportage	27

1. Kencijfers Jeugdbescherming west

Graag nemen we je mee in de kencijfers van Jeugdbescherming west op vier verschillende gebieden. Doordat de cijfers vanaf 2015 zijn bijgehouden, is het mogelijk om trends te zien. Voor 2019 hebben we een prognose gemaakt van een aantal kencijfers.

Ontwikkeling in wettelijke activiteiten	Kencijfers	2015	2016	2017	2018	2019
Wij verwachten dat het aantal gezinnen waarbij Jeugdbescherming west betrokken is gelijk blijft, maar dat onze focus zich meer gaat richten op het eerder en korter inzetten van onze professionals (preventief, ondertoezichtstelling (OTS) korter dan 1 jaar) ¹ . De daling van OTS langer dan 1 jaar heeft voornamelijk te maken met de na-ijleffecten van de hoge instroom in 2012-2013. De daling van jeugdreclassering is landelijk zichtbaar.	Preventief	212	351	333	364	417
	OTS < 1	705	668	763	782	837
	OTS > 1	1590	1242	1156	1212	1246
	Voogdij	811	864	860	824	827
	JR – Basis	789	761	722	619	615

Ontwikkeling in formatie		2015	2016	2017	2018	2019
Na de krimp volgend op de stelselwijzing in 2015, is nu de volledige aandacht op behoud van het huidige personeel, de instroom van nieuw personeel en opleiding en deskundigheidsbevordering gerichtheid. Het voorkomen van verzuim is hierbij een belangrijk speerpunt. De licht stijgende verzuimcijfers liggen onder de landelijke ontwikkeling.	Formatie (fte)	483	430	450	398	428
	Verloop (in %)	44,8*	14,8	23,5	23,6	10,0
	Verzuim (in %)	6,1	6,6	8,0	8,7	4,7
	* Dit percentage is vertekend door de reorganisatie op 1 januari 2015.					

Financiële kencijfers	Bedragen x € 1 mln.	2015	2016	2017	2018	2019
Helaas is er nog altijd sprake van een financieel ongezonde situatie. Nu Jeugdbescherming west de zekerheid heeft van een stijging van de tarieven in 2019, kan de kwaliteit geborgd worden en krimpt het verlies. Er is echter nog geen ruimte om weerstandsvermogen ² op te bouwen. Dit heeft komende jaren onze blijvende aandacht. Het is daarnaast onze ambitie om te gaan werken met meerjarige financiële afspraken met onze regio's.	Baten	45,7	45,8	43,5	40,9	42,0
	Gewoon resultaat	1,5	1,3	-1,1	-1,9	+0,2
	Resultaat	-2,2	3,7	-1,1	-0,7	+0,2
	Alg. reserves	-1,3	1,6	1,0	0,6	0,7
	Liquiditeit	6,2	2,4	2,6	2,6	2,6
	Liquideitsratio	1,0	1,7	1,4	1,1	1,0
	Gewoon resultaat /vermogen	3%	3%	-2%	-5%	1%

Overige kencijfers	Aantallen	2015	2016	2017	2018	
Het verschil tussen een calamiteit en een incident is dat we calamiteiten melden bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Incidenten registreren we intern. Twee keer per jaar analyseren we deze cijfers om te bekijken wat er opvalt en wat we hiervan kunnen leren.	Klachten	134	136	114	124	
	% Gegrond	n/a	n/a	13%	11%	
	Inspectie meldingen	8	18	10	18	
	Incidenten	53	91	103	121	
	Tuchtzaken	2	9	2	9	

¹ Aangezien we de gezinsgerichte aanpak hanteren waarbij we het hele gezin betrekken bij de maatregel, spreken we over 'gezinnen'. In dec. 2018 waren wij in ruim 2.900 gezinnen actief (per gezin anderhalve (preventieve) maatregel).

² Het weerstandsvermogen wordt berekend door eigen vermogen te verminderen met de vaste activa.

2. Het profiel van Jeugdbescherming west

Jeugdbescherming west komt in actie als de veiligheid en de ontwikkeling van een kind of jongere bedreigd wordt en specifieke expertise nodig is. Wij doen dit gezinsgericht: samen met de jeugdige, het gezin en het netwerk maken we het gezinsplan. De opdracht (juridisch kader) om in gezinnen met de veilige ontwikkeling van kinderen aan de slag te gaan, volgt op een uitspraak van de rechtbank. Het start ook vaak vanuit een preventieve beschermingssituatie en komt dan binnen via regionaal overleg (Jeugdbeschermingstafel).

2.1 Onze missie

Ieder kind blijvend veilig, dat is onze opdracht. Wij doen dat 7 x 24 uur voor kinderen in de meest complexe situaties. Onze aanpak richt zich op het creëren van een duurzaam veilige basis voor het kind. Door goed samen te werken met het kind, de ouders, hun netwerk en de betrokken hulpverleners doorbreken we bestaande problematische gezinspatronen. Wij werken methodisch en we leren en reflecteren doorlopend op ons handelen.

2.2 Onze visie

Kinderen moeten veilig kunnen opgroeien, zich ontwikkelen en, als er sprake is (geweest) van crimineel gedrag van het kind, zorgen wij ervoor dat nieuw crimineel gedrag voorkomen wordt. Wij bouwen met het kind, de ouders, het netwerk en de betrokken professionals aan duurzame veiligheid door het maken van veiligheidsafspraken, altijd vanuit een *gezinsgericht perspectief*. Dat betekent dat wij goed kijken naar het hele gezin en daarbij gezinspatronen samen analyseren, aanpakken en doorbreken.

Om een duurzaam veilige basis te bereiken volgen wij de veiligheid voortdurend. Wij hebben specifiek aandacht voor het herkennen van seksueel misbruik, het effectief interveniëren bij complexe scheidingen en het borgen van cliëntparticipatie. We zetten onze expertise in om *maximaal waardewerk* te verrichten en verspilling te voorkomen. Onder waardewerk verstaan we alles wat bijdraagt aan de blijvende veiligheid van het kind.

Wij zijn een onderdeel van de veiligheidsketen en werken samen met de wijk- en jeugdteams. We vinden het voor het realiseren en vasthouden van de veiligheid belangrijk dat het jeugdteam als procesregisseur voor het geheel betrokken blijft tijdens onze interventie. We delen onze expertise actief zodat we gezamenlijk op tijd zicht hebben op de veiligheid van kinderen en escalaties voorkomen worden. Daarnaast adviseren wij de gemeenten over passend zorgaanbod. Dat doen wij vanuit de overtuiging dat door vroeg ingrijpen met de juiste interventie onveilige situaties voor kinderen voorkomen worden.

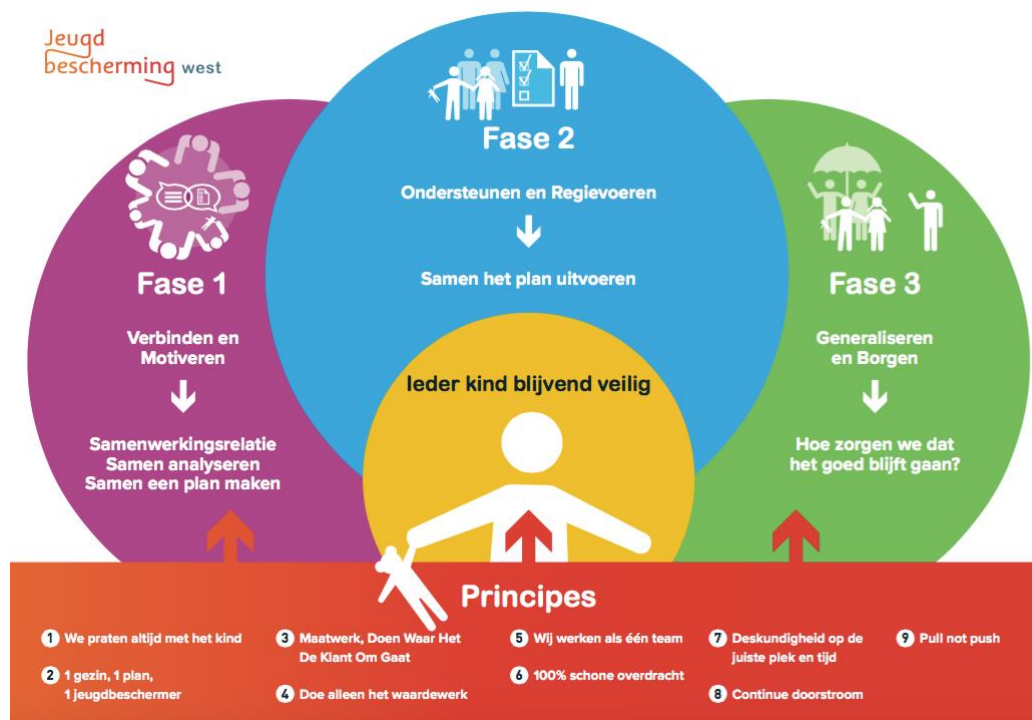
Onze jeugdbeschermers doen betekenisvol en intensief werk. Zij moeten zich veilig en vitaal voelen bij het uitvoeren van hun werk. Daarom zorgen wij voor optimale ondersteuning, begeleiding, opleidingen, tijd voor reflectie en beschikbaarheid van specialistische expertise.

2.3 Onze uitgangspunten

Concreet houdt dit in dat wij, onafhankelijk van de maatregel (of dit nu jeugdreclasseringsmaatregel of een ondertoezichtstelling is) gezinsgericht werken. We gaan daarbij uit van de kansen en mogelijkheden van kind(eren) en hun ouder(s) en omgeving. We gaan samen met kind(eren), ouders en andere voor het kind belangrijke personen na wat er aan de hand is, wat de onderliggende patronen zijn en wat voor hulp nodig is om de veiligheid van de kind(eren) te waarborgen. Dit noteren we in een gezinsplan. In onze organisatie hebben we basisteams gevormd waarin zeven tot

tien jeugdbeschermers samen met de teammanager (proces), gespreksbegeleider (hoe) en een gedragswetenschapper (wat) wekelijks gedurende drie uur hun zaken bespreken³. Indien nodig kan een jurist aansluiten. Een bijkomend voordeel van deze ondersteuningsstructuur is dat de jeugdbeschermers in een basisteam elkaars zaken kennen en elkaar kunnen vervangen bij ziekte en vakantie. De continuïteit van zorg komt zo niet in gevaar.

Onze interventies zijn gebaseerd op een internationaal beschreven methode, namelijk Functional Family Parole (FFP). In de FFP staan drie fases centraal die opvolgend worden doorlopen. Het is een gefaseerde werkwijze op basis van negen principes:



Het afgelopen jaar is deze methodiek gefaseerd uitgerold over onze vier regio's. We zijn hier nog altijd mee bezig en inmiddels zie je dat de werkwijze meer ingebed raakt in de organisatie. Ervan uitgaande dat het ontwikkelen van een werkwijze altijd door blijft gaan, is een structuur gecreëerd die het blijvend leren op alle lagen in de organisatie ondersteunt.

³ Jeugdbeschermers voeren jeugdbeschermingsmaatregelen, jeugdreclasseringsmaatregelen of een combinatie van beiden uit.

3. Ons verhaal over 2018

Dit jaar stond in het teken van het continu zoeken naar de balans. Enerzijds de zorg voor tijdige inzet van intensief casemanagement van hoge kwaliteit. Anderzijds de confrontatie met beperkte financiële middelen en een complexe arbeidsmarkt. Het is een zoektocht die zich het afgelopen jaar continu heeft afgespeeld. Terugkijkend op 2018 kunnen we zeggen dat het Jeugdbescherming west is gelukt om een groot deel van haar doelstellingen te behalen. Dat dit is gelukt, dankt de organisatie aan haar allerbelangrijkste kapitaal: haar medewerkers!

3.1 Het klantperspectief

Als gecertificeerde instelling (GI) is het onze taak om zicht te hebben op de veiligheid van kinderen in hun opvoedsituatie en te handelen in geval van onveiligheid. We gaan daarbij uit van de kansen en mogelijkheden van kind(eren) en hun ouders en omgeving. Om dit te realiseren heeft Jeugdbescherming west het afgelopen jaar alle organisatieonderdelen onder de loep genomen en doorontwikkeld. Vanuit het perspectief van de cliënt zijn alle medewerkers nagegaan aan hoe zijn/haar werk bijdraagt aan de bedoeling van ons werk, namelijk 'ieder kind blijvend veilig'. De volgende stap was het optimaliseren van die processen. Alle jeugdbeschermers en ondersteunende diensten zijn het afgelopen jaar getraind in gezinsgericht werken en het eigen maken van de methodiek FFP. De jeugdbeschermers hebben hiermee handvatten gekregen om in de praktijk een constructieve samenwerkingsrelatie aan te gaan met het gezin en tegelijkertijd de veiligheid te waarborgen - zonder met de vinger te wijzen.

Vanuit de behoefte van het kind (en zijn/haar omgeving) hadden wij onszelf in 2018 ten doel gesteld om samen met zorgaanbieders in alle regio's nieuw zorgaanbod te ontwikkelen dat effectiever en efficiënter is en past bij de lokale situatie. Dat hebben we gedaan door onder andere de inkooporganisaties te adviseren hun schaarste middelen zo effectief mogelijk in te zetten. We constateren ook dat ons Expertiseteam complexe zorg (ECZ) in 2018 steeds meer gevraagd is te adviseren over het vormgeven van het zorgaanbod in de regio. Ook zien we dat het ECZ steeds meer ingeschakeld wordt door lokale partijen om oplossingen te zoeken bij complexe casuïstiek. In hoofdstuk 4.3 wordt dit verder toegelicht. In de regio Haaglanden ontvangt het ECZ vanaf 2019 extra middelen uit het Transformatiefonds om wachtlijstbeheer voor de residentiële zorg vorm te geven (zorglogistiek). We zijn er trots op dat onze jarenlange inzet en investering in een goede relatie met de gemeenten en zorgaanbieders, dit mooie project heeft opgeleverd. Het geeft ons een goede positie in de keten waardoor we onze onafhankelijke rol als ECZ meer verdieping kunnen geven.

De aandacht die wij - ook landelijk - steeds gevraagd hebben voor het nog onvoldoende functioneren van de jeugdbeschermingsketen (wijkteam, Raad voor de Kinderbescherming, Veilig Thuis, Jeugdbeschermingstafel en de GI) heeft succes gehad. In het landelijk actieprogramma 'Zorg voor de jeugd' heeft dit onderwerp een prominente plek gekregen. Lokaal initiëren wij zoveel mogelijk. Dit doen we in samenwerking met onze ketenpartners.

Het omvangrijke programma 'Beter Samenspel voor veilig opgroeien' in de regio Haaglanden; de inzet van Consult en Advies in regio Midden Holland en de pilot in Sliedrecht waren in 2018 de eerste veelbelovende stappen om de samenwerkingsprocessen van de wijkteams met de GI's te optimaliseren. Al deze programma's worden in 2019 verder verbreed en uitgebreid.

Een ander onderwerp dat landelijk veel aandacht krijgt, betreft complexe scheidingsproblematiek. Als de ontwikkeling van de betrokken kinderen door de strijd tussen de ouders bedreigd wordt, kan

de kinderrechter een ondertoezichtstelling (OTS) uitspreken. De problematiek is vaak complex, rouwverwerking speelt een grote rol en de emoties van betrokkenen gaan diep. Dit vraagt veel van de betrokken medewerkers. Zeker omdat deze casuïstiek zeer klachtgevoelig blijkt te zijn. Tegelijkertijd zien we nog altijd een toename van deze casuïstiek binnen Jeugdbescherming west. Een aantal van onze gedragswetenschappers heeft dit onderwerp in de portefeuille om ervoor te zorgen dat onze organisatie en medewerkers gevoed blijven met de nieuwste inzichten ten aanzien van de methode complexe scheidingen en andere ontwikkelingen. In het kader van het actieplan 'scheiden zonder schade' gaan we participeren in het regiolab 'echtscheidingsproblematiek'.

'Een jeugdbeschermer gaat in gesprek met een meisje van tien jaar over de situatie bij beide ouders. Ze gebruiken hierbij ondersteuning van Playmobil-poppetjes. Uiteindelijk wordt het zeer pijnlijk zichtbaar dat het meisje van een afstandje staat te kijken naar haar ouders en diens partners die al hun (negatieve) energie in elkaar steken en haar uit het oog verliezen. Het meisje zucht en zegt: 'Ik ben eigenlijk best alleen.'

Bron: <https://ibwestblogt.com/complexe-scheidingen-weerbarstig-en-ingewikkeld/>
Complexe scheidingen: weerbarstig en ingewikkeld -
Nicoline

3.2 Het financiële perspectief

De opdrachtgevers zijn alle gemeenten in de regio's Haaglanden en Zuid-Holland, die zich gebundeld hebben in vier verschillende gemeenschappelijke regelingen. In formele zin is er sprake van marktwerking in keuze en prijs bij de inkoop van onze activiteiten.

Ten aanzien van het opbouwen van een duurzame relatie met onze opdrachtgevers hebben wij ons in 2018 ten doel gesteld een gezamenlijke structurele samenwerking op te zetten waarbij er in alle regio's inhoudelijke overeenstemming zou zijn over de strategische positie van Jeugdbescherming west als eerste aangewezen GI. Het streven was om de financiële continuïteit te borgen door het realiseren van meerjarige contracten waarin we gelijke prijsstelling voor gelijke diensten zouden ontvangen. Daarnaast keken we naar de mogelijkheden voor aanvullende middelen voor innovatie en doorontwikkeling van onze processen. In totaal streefden we naar een licht positief resultaat met een opbouw van 10 % vermogen (van omzet). Helaas is dit door tegenvallende resultaten in 2018 niet gelukt. Uit de cijfers van de begroting 2019 blijkt dat het vermogen voorlopig circa 0,8 miljoen euro (circa 2,0% van de omzet in 2018) bedraagt.

In juni 2018 hebben wij onze regio's uitgebreid geïnformeerd over de financiële situatie van Jeugdbescherming west. Door continu oplopende verliezen in de afgelopen jaren is het weerstandsvermogen sterk afgenomen. We hebben de regio's geïnformeerd over onze situatie aan de hand van de uitkomsten van het kostprijsonderzoek van Bureau Berenschot naar reële kostprijzen voor de GI's. Hierbij hebben we een aantal financiële dilemma's geschetst. Zo heeft Jeugdbescherming west de afgelopen jaren gemiddeld 13% méér kosten gemaakt om haar werk kwalitatief goed uit te voeren ten opzichte van de tarieven (inkomsten) die wij ontvingen. Dit komt mede door de invoering van het nieuwe declaratiesysteem met een betalingsvertraging van tweeëneenhalve maand én door teruglopende eigen middelen. We voorzagen liquiditeitsproblemen als er geen afspraken met de regio's gemaakt konden worden over structurele werkkapitaalfinanciering. De transparantie die wij ten aanzien van bovenstaande hebben geboden aan de vier regio's en het open gesprek dat vervolgens is gevoerd, past in een goede opdrachtgever - en opdrachtnemersrol die beide partijen voor ogen hebben. Daardoor is het gelukt om tijdig werkafspraken te maken over de werkkapitaalfinanciering zodat de meest acute problemen zijn opgelost. Daarnaast hebben alle regio's hun tarieven voor 2019 aanzienlijk verhoogd. Per saldo geeft dit een gemiddelde tariefstijging van 10% (inclusief 1,6% indexatie). Dit zorgt ervoor dat we de kwaliteit kunnen borgen, maar het geeft nog onvoldoende ruimte om weerstandsvermogen op te bouwen.

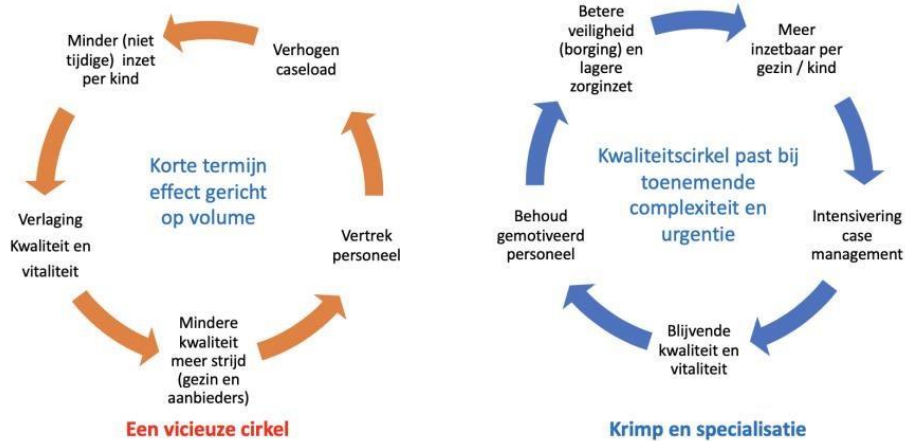
Terugkijkend hebben we het afgelopen jaar veel geïnvesteerd in de relatie met de gemeenten in onze regio's. In de regio's in Zuid-Holland loopt dat in het algemeen naar tevredenheid. Er zijn verschillende overleggen op operationeel, tactisch en strategisch niveau. We worden steeds meer gevraagd om mee te denken bij verschillende vraagstukken, in het bijzonder bij complexe casuïstiek. Waar de samenwerkingsrelatie in 2017 soms wat moeizaam liep in de Zuid-Hollandse regio's en het goed ging in Haaglanden, leek dat in 2018 omgekeerd door diverse personele wisselingen in bijvoorbeeld de gemeente Den Haag. Dit maakt dat wij in de regio Haaglanden afgelopen jaar zoekende waren in het opbouwen en behouden van een constructieve samenwerkingsrelatie. Het was afgelopen jaar was onze ambitie om meerjarige financiële afspraken in de verschillende regio's te maken, maar dat is helaas niet gelukt. Voor het jaar 2019 zijn met de vier regio's afzonderlijke financiële afspraken gemaakt. Voor de periode 2020-2024 streven we ernaar te werken naar inhoudelijke uitwisseling en verbinding tussen de vier regio's, zodat er meerjarige afspraken gemaakt kunnen worden.

3.3 Het interne perspectief

Ten aanzien van de kwaliteit van onze organisatie, zijn we trots op het feit dat Jeugdbescherming west in 2018 opnieuw met succes de audit voor certificering als GI van het Keurmerkinstituut (KMI) heeft doorlopen. Het KMI heeft zowel onze GI-taak (de jeugdbescherming- en jeugdreclasseringstaken) als het Crisis Interventie Team (CIT) positief beoordeeld. Het KMI heeft in 2018 expliciet opgemerkt dat zij een positieve consistente ontwikkeling zien in het kwaliteitsmanagementsysteem van Jeugdbescherming west. Het lukt onze organisatie nog altijd om voldoende vitale medewerkers te werven, op te leiden en te behouden zodat steeds de kwaliteit van de uitvoering kan worden gegarandeerd. Hierdoor kunnen we wachtlijsten in het wettelijk kader voorkomen. Nu er sprake is van personeelsschaarste heeft dat tot consequentie dat het een uitdaging blijft om de acute en blijvende veiligheid in relatie tot onze maatschappelijk en juridische opdracht te kunnen garanderen.

Daarnaast hebben we veel aandacht voor toenemende druk op jeugdbeschermers door onder andere de invoering van het tuchtrecht. Naast het feit dat Jeugdbescherming west in 2018 extra geïnvesteerd heeft in het opleiden en werven van jeugdbeschermers, is ook flink geïnvesteerd in juridische begeleiding tijdens een tuchtzaak. De impact op onze jeugdbeschermers die zich voor het tuchtrecht moeten verantwoorden, is erg groot. In 2017 hadden we daar als organisatie onvoldoende aandacht voor en was er onvrede over de externe juridische ondersteuning. Jeugdbescherming west heeft in 2018 een externe advocaat met kennis van tucht gevraagd om jeugdbeschermers te begeleiden. Dit wordt als positief ervaren.

Jeugdbescherming west heeft het afgelopen jaar een uitstroom gehad van ongeveer 23% van haar medewerkers. Dat is flink, maar het houdt de organisatie ook scherp om te blijven investeren in kwaliteit en vitaliteit van de medewerkers. Dit is immers de enige manier waarop we gemotiveerde medewerkers aan Jeugdbescherming west kunnen binden. De toenemende werkdruk, het daaropvolgende verloop van medewerkers en de maatregelen die zijn ingezet om de kwaliteit te kunnen borgen, heeft een grote impact gehad op het financiële resultaat. Met dit verlies is het weerstandsvermogen, zoals eerder geschreven, nu maximaal uitgeput. Mede op basis van onderstaande beleidscirkels heeft Jeugdbescherming west haar regio's ervan kunnen overtuigen dat er extra middelen nodig zijn om de kwaliteit blijvend te borgen.



We willen steeds voorkomen dat we acteren in de oranje cirkel. We streven er altijd naar om te acteren in de blauwe cirkel. Deze cirkel past bij de toenemende complexiteit en urgentie in ons werk. Om deze te kunnen volgen is extra geld nodig. Zoals kort beschreven hebben de vier regio's hun tarieven voor 2019 verhoogd, zodat we de opdracht die wij hebben kwalitatief hoogwaardig kunnen blijven uitvoeren.

3.4 Het leer- en groeiperspectief

Het werken met complexe gezinnen vraagt om blijvende aandacht voor reflectie, intensieve training en attentie voor de medewerkers. We geven hiermee uitvoering aan onze doelstelling om alle teams mee te nemen in de ontwikkeling van de gezinsgerichte aanpak. Hierbij wordt onder meer de samenwerking vormgegeven tussen de teammanager, gedragswetenschapper en de gespreksbegeleider. Uit een interne evaluatie blijkt dat de werkwijze wordt omarmd. Daarnaast zijn we in staat om deze werkwijze intern te ontwikkelen en zo te kunnen voldoen aan externe kwaliteitssysteem-eisen. Daarnaast is ook het 'Topprogramma voor potentiële managers' een succes geweest. Met dit ontwikkelprogramma hebben alle deelnemers een mooie andere plek binnen de organisatie (of elders) passend bij hun toekomstperspectief gekregen.

4. Onze prestaties over 2018

Kwaliteit als concreet resultaat van ons intensief casemanagement laat zich moeilijk meten in cijfers en aantallen. Dit komt doordat we acteren in complexe gezinssituaties waarin veel belangen, tegenstellingen en visieverschillen zijn. Het verhaal achter de cijfers en het gesprek daarover blijft het belangrijkste. In dit hoofdstuk laten we wel zien hoe de ontwikkeling in aantal en duur van de maatregelen afgelopen jaar is verlopen. Ook geven we een nadere toelichting op enkele andere diensten, zoals het CIT en ECZ.

4.1 Ontwikkeling jeugdbescherming/jeugdreclassering

In 2018 waren wij gemiddeld in ruim 2.900 gezinnen actief op het gebied van jeugdbescherming en jeugdreclasseringsmaatregelen. Per gezin was er sprake van een gemiddelde van anderhalf kind waar een preventieve of wettelijke maatregel is. In onderstaand tabel is de in- en uitstroom van maatregelen in onze 4 regio's weergegeven. Buiten regionale plaatsingen zijn in dit overzicht buiten beschouwing gehouden.

Tabel 1: in- en uitstroom maatregelen.

	2018			2017		
HL	Aantal op 31-12-'18	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-'17	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	157	300	290	147	261	330
OTS<1	338	387	373	324	381	395
OTS>1	499	257	274	516	268	273
Voogdij	299	72	87	314	54	73
JR-basis	333	309	365	389	360	399
Samenloop	35	41	53	47	66	77
Overige producten	7	33		7	34	45

	2018			2017		
Zuid	Aantal op 31-12-'18	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-'17	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	71	113	161	119	235	203
OTS<1	188	220	196	164	196	188
OTS>1	241	164	115	202	115	118
Voogdij	187	28	41	200	28	34
JR-basis	103	75	85	113	94	101
Samenloop	6	12	18	12	17	13
Overige producten	2	10	14	3	9	9

	2018			2017		
Midden	Aantal op 31-12-'18	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-'17	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	79	151	107	35	96	111
OTS<1	109	125	111	95	122	104
OTS>1	191	94	57	154	69	56
Voogdij	113	12	18	119	24	15
JR-basis	45	45	63	63	50	47
Samenloop	9	11	13	11	16	21
Overige producten	2	6	5	1	3	7

	2018			2017		
Noord	Aantal op 31-12-'18	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-'17	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	45	140	147	52	137	130
OTS<1	174	197	166	143	168	162
OTS>1	228	120	91	199	109	120
Voogdij	99	25	39	113	26	37
JR-basis	80	77	95	98	90	101
Samenloop	14	17	22	19	22	14
Overige producten	10	23	17	1	9	12

	2018			2017		
Totaal	Aantal op 31-12-'18	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-'17	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	352	704	705	353	729	774
OTS<1	809	929	846	726	867	849
OTS>1	1.159	635	537	1.071	561	567
Voogdij	698	137	185	746	132	159
JR-basis	561	506	608	663	594	648
Samenloop	64	81	106	89	121	125
Overige producten	21	72	36	12	55	73
Totaal	3.664	3.064	3.023	3.660	3.059	3.159

Bovenstaande cijfers zijn exclusief de buiten regionale inzet. Het streven van de gehele jeugdbeschermingsketen om het aantal activiteiten van de GI te verlagen wordt nog niet zichtbaar in deze cijfers. Door de eerdergenoemde intensievere samenwerking met de wijkteams zijn wel steeds beter in staat om (samen) problematiek te signaleren, patronen te herkennen en onze deskundigheid *eerder* in te zetten (voordat er een maatregel is). Dit vraagt nu een investering van alle partijen, maar op de langere termijn verwachten we dat daardoor het aantal en de duur van de maatregelen zal afnemen. Dit krijgt onder meer vorm via het programma 'Beter Samenspel voor veilig opgroeien' in de regio Haaglanden.

Behalve dat we uitvoering geven aan de hierboven beschreven producten, geven we ook uitvoering aan andere diensten. Hieronder wordt een korte toelichting daarop beschreven.

4.2 Crisis Interventie Team Haaglanden

Het Crisis Interventie Team (CIT) is de crisisdienst voor kinderen en jeugd in de regio Haaglanden. Ook Youz Den Haag, GGZ Delfland, MEE Zuid Holland Noord en Stichting Jeugdformaat participeren in het CIT. Het CIT heeft als belangrijkste doel om in situaties van crisis en acute onveiligheid voor kinderen en jeugdigen eerste opvang, triage en veiligheid te bieden. Dat gebeurt 7 x 24 uur met een geïntegreerd aanbod en expertise van geestelijke gezondheidszorg, licht verstandelijke beperking en jeugdbescherming. Een uitgebreid jaarverslag van het CIT is beschikbaar via de website van Jeugdbescherming west.

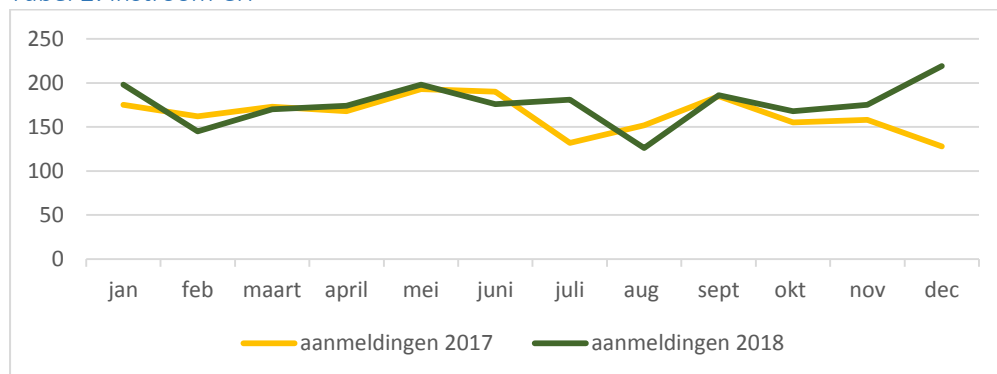
'Het is half drie in de morgen. Na twee keer eerder op stap te zijn geweest in de avond en vroege nacht, lig ik net op bed als de politie opnieuw belt. Voor de derde keer die avond moeten we aan de slag. Al snel wordt duidelijk dat we ook weer op stap mogen. Het gaat om een klein kindje dat slapend gevonden is in de kofferbak van een brommerauto bij twee dronken mensen, midden in de nacht.'

Bron: <https://jbwestblogt.com/het-jongetje-in-de-kofferbak-crisis-interventie-team/>
Het jongetje in de kofferbak - Dirk

4.2.1. Instroom CIT

Over 2018 zag het CIT ten opzichte van 2017 een lichte stijging van de instroom van zowel crisiszaken als huiselijk geweldzaken (huisverboden), in het kader van de *Wet Tijdelijk Huisverbod Plegers van huiselijk geweld*. In 2018 werden in totaal 2.347 jeugdigen in crisis gemeld bij het CIT, in 2017 waren dat er nog 2.288 jeugdigen. Schematisch is dit hieronder weergegeven in tabel 1.

Tabel 2: instroom CIT



Na een aanmelding bij het CIT wordt er middels multidisciplinaire triage besloten wat er met de aanmelding gebeurt. Er zijn drie opties: een crisistract, een huisverbodtract en een consult. Het CIT heeft in 2018 ondervonden dat het, evenals in 2017, vaak veel tijd kost om een juiste verwijzing en/of overdracht te realiseren. Mogelijke oorzaken zijn onder andere de wachtlijsten bij lokale teams en zorgaanbieders, die begin 2018 snel toenamen. Afgelopen jaren zagen we een dalende trend wat betreft overdracht aan een GI. In 2016 werd nog 4,5% van de zaken aan een GI overgedragen; in 2017 was dat 3% en in 2018 is dat verder afgenomen tot 2,5% van alle crisis- en huisverbodtracten.

4.2.2. Huisverboden

In 2018 zien we een lichte stijging van huisverbodzaken, van 540 in 2017 naar 562 in 2018. We treffen overwegend veel jonge kinderen aan in huisverbodtracten. Van alle betrokken kinderen is 71% jonger dan twaalf jaar en 26% is zelfs jonger dan vier jaar. Met in het achterhoofd de kennis over de (latere) impact die huiselijk geweld heeft op de ontwikkeling van kinderen zijn deze cijfers confronterend. De sturing op de instroom van huisverbodzaken ligt exclusief bij de politie. Afgelopen jaar viel overigens ook het groeiend aantal Syrische gezinnen in huisverbodprocedures op.

4.3 Expertiseteam complexe zorg (ECZ)

Het Expertiseteam complexe zorg (ECZ) heeft als doel consult en advies te bieden bij zorgbehoeftebepaling, complexe zorgvragen en te bemiddelen en ondersteunen bij toeleiding naar specialistische jeugdhulp. Het ECZ voorziet in één centraal aanspreekpunt voor alle jeugdzorgprofessionals in de keten. Een uitgebreid jaarverslag van het ECZ is beschikbaar via de website van Jeugdbescherming west.

'Kort daarna zat hij klaar met een kop koffie. Hij luisterde. Hij zei me dat hij me zo dapper had gevonden, omdat ik moeder een kans had gegeven. Hij legde me uit dat ik als jeugdbeschermer moest leren omgaan met ingecalculeerde veiligheidsrisico's. Dat ik anders gek zou worden en ieder kind onder mijn arm mee zou nemen. Dat ik het niet door had kunnen hebben. Maar hij zei ook: 'Nu komt het er op aan, nu kan je laten zien dat je oké bent. Je kunt wel tegen dit kind zeggen dat je er bent, maar je moet er wézen!'

Bron: <https://ibwestblogt.com/je-moet-er-gewoon-wezen/>

Je moet er gewoon wezen - Nicoline

4.3.1. Trends en ontwikkelingen in de regio Midden Holland en Haaglanden

Het afgelopen jaar heeft de zorgbemiddeling meerdere trends en ontwikkelingen in de regio Midden Holland en Haaglanden gezien. Wij zien hierbij één belangrijk zorgpunt: de oplopende wachtlijsten bij jeugdhulpaanbieders en GGZ. In de praktijk zorgt dit ervoor dat niet tijdig passende zorg ingezet kan worden. Door langere wachttijden wordt er ook vaker een beroep gedaan op meer specialistische zorg (als gevolg van een escalatie). Daarnaast zien we nog een tweetal zorgelijke ontwikkelingen binnen (met name) de gesloten jeugdzorg: de groep kinderen met een autisme spectrum stoornis die gesloten geplaatst worden, maar waar geen specifiek aanbod voor is en de groep jeugdigen met suïcidale uitingen waarvoor het steeds lastiger wordt een veilige en passende behandeling te bieden.

Het afgelopen jaar hebben we de door ons gesignaleerde knelpunten actief besproken met de inkooporganisatie van de regio's. Positief is dat we in toenemende mate zien dat er integrale ambulante teams zijn die intensief en snel hulp kunnen verlenen, zoals bijvoorbeeld 'In Verbinding'. Het Expertiseteam complexe zorg is een schakel tussen verwijzers en deze teams. Het komt geregeld voor dat we bij complexe casussen deze teams betrekken om tot een andere oplossing te komen dan een uithuisplaatsing. Daarnaast zien we dat er meer trajectbemiddeling is ingezet en vaker bemiddeld is naar alternatieve zorgvormen. Een andere positieve ontwikkeling is dat er vanuit het ondersteuningsteam 'Zorg voor de Jeugd (VNG)' een geschillencommissie sociaal domein is opgericht. Aanleiding is de ruis die er veelvuldig is over het woonplaatsbeginsel. Deze geschillencommissie gaat zich hierover uitspreken, waardoor dit voor minder frustratie moet zorgen.

4.4 Toelichting op een aantal overige prestaties

4.4.1. Social return

Social return is een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Jeugdbescherming west levert hier actief een bijdrage aan. Zo wordt ons bedrijfsrestaurant in Den Haag gerund door stichting Middin. Mensen met een beperking/afstand tot de arbeidsmarkt krijgen onder begeleiding de kans om te leren en zich te ontwikkelen in het bedrijfsrestaurant.

4.4.2. Vlieland kamp

Als 40 jaar organiseert Jeugdbescherming west elk jaar het 'Vlielandkamp'. Een kamp voor bijna 50 kinderen die door een moeilijke thuissituatie, gedragsproblemen en/of geldproblemen van ouders niet of nauwelijks in staat zijn om op vakantie te gaan. Het is een kamp waar plezier voor de kinderen voorop staat: genieten van water, zee en zand. Sinds 2015 organiseren we het Vlielandkamp in goede samenwerking met Jeugdformaat. Er gaan 17 begeleiders mee op kamp (één begeleider per vier kinderen, twee koks en twee 'vliegende keeps').

'Wat een fantastische week hebben we gehad. Ik ben er nog helemaal vol van. Dit jaar mocht ik voor de tweede keer mee als begeleider van het Vlielandkamp. Een kamp voor kinderen van zes tot twaalf van de jeugdbescherming en pleegzorg. Voor kinderen die vaak in hun korte leven al meer hebben meegemaakt dan ik in mijn bijna vijftig jaar.'

Bron: <https://jibwestblogt.com/gelukt-48-kinderen-een-onvergetelijke-week-op-vlieland/>
Gelukt: 48 kinderen een onvergetelijke week op Vlieland! - Jeanette

4.4.3. Praatplaat

Jeugdbescherming west wil zich blijvend ontwikkelen. Ook als het gaat om het in gesprek gaan met jonge kinderen over hun gezin en hun sociale omgeving. Ter ondersteuning van dit gesprek met kinderen tussen de vijf en twaalf jaar wordt een app (applicatie) ontwikkeld, genaamd Praatplaat. Deze app moet als ondersteuning

dienen voor jeugdbeschermers om het gesprek met kinderen aan te gaan. De bedoeling is dat de Praatplaat uitnodigend is en aansluit op de belevingswereld van kinderen en jongeren en makkelijk in het gebruik is. Door het gebruik van de app ontstaat een compleet beeld over het gezin en de sociale omgeving van het kind/de jongere. In 2018 is de ontwikkeling van de Praatplaat samen met de 'Academische Werkplaats Samen' gestart. Naar verwachting wordt de Praatplaat in 2019 opgeleverd.

4.4.4. AVG

Sinds 25 mei 2018 geldt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Jeugdbescherming west heeft een Functionaris Gegevensbescherming (FG) aangesteld en een werkgroep AVG opgericht. Aan de hand van een evaluatie van de interne primaire- en HR-processen is een plan van aanpak opgesteld dat we gedurende 2018 hebben uitgevoerd. De werkgroep heeft onder andere als opdracht:

- monitoren uitvoering van het plan van aanpak;
- ontwikkelen van managementinformatie met betrekking tot gegevensbescherming;
- analyse maken op alle incidenten van databeveiliging en getroffen maatregelen;
- awareness onder de medewerkers vergroten;
- inventariseren welke vormen van deskundigheidsbevordering voor medewerkers nodig is;
- communicatie over gegevensbescherming richting cliënt (zoals informatie over privacy, brieven aan cliënt et cetera).

4.4.5. Web Informatie Jeugd Zorg (WIJZ)

Enige jaren geleden hebben wij geconstateerd dat ons huidige registratiesysteem IJ niet toekomstbestendig is. Landelijk is besloten een aanbesteding voor een nieuw systeem op te starten en dit is WIJZ geworden. WIJZ is een toekomstbestendige applicatie voor cliëntregistratie en zorgt onder meer voor uniformiteit ten behoeve van landelijke rapportages. In 2018 hebben wij de overgang naar een nieuw registratiesysteem zorgvuldig voorbereid. Het is namelijk noodzakelijk dat er geen enkel actief dossier verloren gaat in deze transitie. In 2018 zijn WIJZ-ambassadeurs aangesteld die het projectteam hebben geadviseerd op verschillende thema's en diverse functionaliteiten hebben getest. Inmiddels kunnen we zeggen dat we klaar zijn om WIJZ gefaseerd over de regio's uit te rollen. De verwachting is dat in de zomer 2019 het hele systeem is overgezet naar WIJZ.

5. Kwaliteit

We willen de kwaliteit van ons jeugdbeschermingswerk hooghouden. We willen reflecteren op ons handelen en jeugdbeschermers en alle medewerkers de ruimte geven om te blijven leren. Het bespreekbaar maken van deze ruimte is belangrijk. Casuïstiek wordt besproken in de casuïstiekbijeenkomsten, supervisie of intervisie. Daarnaast leren we door twee keer per jaar de calamiteiten, incidenten en de klachten te analyseren. Door het verzamelen van incidenten kunnen patronen of trends zichtbaar worden op organisatieniveau, waar we lering uit kunnen halen. We hebben niet de illusie dat we elk incident kunnen voorkomen, maar het proces helpt ons om de veiligheid van onze cliënten en onze medewerkers te vergroten.

5.1 Calamiteiten, cliëntincidenten en agressie-incidenten

Sinds 1 januari 2015 heeft elke GI de plicht om calamiteiten te melden bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Als we kijken naar het afgelopen jaar hebben we 18 calamiteiten gemeld bij de Inspectie. Bij acht meldingen heeft de Inspectie onderzoek ingesteld. Naar aanleiding van de uitkomsten van de onderzoeken is Jeugdbescherming west aan de slag gegaan met de verbeterpunten. Eén van de verbeterpunten is bijvoorbeeld om meer aandacht te hebben voor de culturele aspecten met betrekking tot de psychoseksuele ontwikkeling. We hebben dit serieus genomen en een aantal gedragswetenschappers zijn bezig om een toolkit psychoseksuele ontwikkeling voor alle basisteams te ontwikkelen.

Het onderscheid tussen een calamiteit en een cliëntincident is ingewikkeld. Het betreffen dezelfde soort gebeurtenissen (zoals poging tot suïcide, ernstige fysieke mishandeling, vermoedens van seksueel misbruik etc.). De ernst en de context bepaalt of we dit moeten melden bij de Inspectie of dat we de incidenten intern registeren. Het afgelopen jaar hebben we 121 incidenten geregistreerd. Alle meldingen geven ons inzicht in wat er speelt op de werkvloer en hiervan kunnen we leren. De wegliepincidenten vanuit huis, een residentiële instelling of een JeugdhulpPlus-instelling zorgen net als voorgaande jaren voor de meeste cliëntincidenten.

Ook het aantal agressie-incidenten laat een kleine stijging zien (53 ten opzichte van 51 in 2017). Dit betreft helaas een landelijke ontwikkeling. We willen de medewerkers die met agressie te maken krijgen zo goed mogelijk steunen. We vragen na of de desbetreffende medewerker behoefte heeft aan ondersteuning (zoals BedrijfsOpvangTeam of arbeidpsycholoog). Daarnaast streeft Jeugdbescherming west ernaar om in alle meldingen een reactie te sturen naar de pleger van de agressie. Dit kan een reactie vanuit de teammanager zijn, maar dit kan ook een melding of aangifte bij de politie zijn. Om dit laatste te vergemakkelijken, zijn het afgelopen jaar afspraken met de politie gemaakt.

Tot slot zijn in het rapport de klachten geanalyseerd. In totaal heeft de klachtencommissie in 2018 138 klachten behandeld. Daarvan waren er 46 afkomstig uit 2017. Er is sprake van een stijging in het aantal klachten, met name in het eerste kwartaal van 2018. Een verklaring hiervoor is ingewikkeld. Mogelijk ligt de verklaring in de stijging van het aantal klachten in het feit dat we verhoudingsgewijs veel

‘In de eerste berichten stonden de vreselijkste ziektes die ik moest krijgen. Gek genoeg dacht ik toen nog: ‘O, ja hoor daar gaan we weer’. Maar hoe verder ik las, hoe bedreigender de berichten werden. Ze werden steeds persoonlijker tot een doodsb bedreiging aan mij en mijn gezin. En er stond precies vermeld wánn er zou gebeuren, hóe het zou gebeuren en wáárom het zou gebeuren!’

Bron: <https://ibwestblogt.com/handen-af-van-de-hulpverleners/>

Handen af van de hulpverleners - Mirjam

maatregelen uitvoeren waarbij sprake is van complexe scheidingen. In 57% van de klachten is er namelijk sprake van complexe scheidingsproblematiek. Van de 138 klachten die de klachtencommissie heeft behandeld, is een representatieve steekproef gehouden. Uit deze steekproef komt naar voren dat in 39% van de klachten de moeder de klager is, in 35% de vader en in 11 % ouders samen. Anderen die klagen zijn pleegouders, cliënten zelf of familieleden. Hieronder is per regio te zien hoeveel klachten er zijn ingediend.

Tabel: Aantal klachtuitspraken door de klachtencommissie per regio en werksoort in 2018

	CIT HL	H1	H9	ZHN	ZHM	ZHZ	Totaal
Jeugdbescherming	-	17	16	15	11	12	71
Jeugdreclassering	-	-	-	-	-	-	0
CIT	1	-	-	-	-	-	1
Totaal	1	17	16	15	11	12	72

Eén klachtzaak bestaat in veel gevallen uit meerdere ingediende klachten. In totaal heeft de commissie over 227 afzonderlijke klachten uitspraak gedaan. Er is een kleine afname te zien in het percentage gegrond verklaarde klachten (van 13% naar 11%). Het percentage gedeeltelijk gegrond verklaarde klachten is enigszins toegenomen (toename van 2%). Er is een daling te zien bij de klachten waarbij de commissie zich heeft onthouden van een oordeel (afname van 6%). In het vorige jaar zagen we daar juist nog een aanzienlijke stijging (8%). De commissie heeft zich voornamelijk onthouden van een oordeel bij klachten die betrekking hebben op de communicatie en op de inhoud van de hulpverlening/hulpaanbod.

5. 2 Nieuw klachten beleid en inzet mediator

Met ingang van 1 januari 2018 zijn we gestart met een nieuw klachtenbeleid. In het nieuwe klachtenbeleid wordt onder meer aandacht besteed aan agressie, de schriftelijke behandeling en de mediator.

In 2017 is er een pilot gestart met een mediator. We zijn tevreden over het verloop hiervan en hebben besloten in 2018 en 2019 verder te gaan met de inzet van de mediator. Het past bij onze gezinsgerichte aanpak om, door in gesprek met een afhankelijke bemiddelaar, te komen tot een constructief vervolg in de begeleiding en verbetering van de samenwerkingsrelatie tussen jeugdbeschermer en ouders/cliënt. De mediator kan worden ingezet wanneer er een klacht is ingediend bij de klachtencommissie. De mediator kan ook eerder ingezet worden door de teammanager of de jeugdbeschermer wanneer hij/zij merkt dat er onvrede of onduidelijkheid bestaat bij de cliënt. De mediator denkt mee en geeft adviezen aan de medewerkers. Hierdoor houdt de mediator op elke locatie regelmatig spreekuren.

In de tweede helft van 2018 is de mediator met zeventien klagers in contact geweest. Het grootste deel van de klachten heeft betrekking op de communicatie met de jeugdbeschermer. Van de veertien gevoerde gesprekken, waren acht klagers in meer of mindere mate tevreden. Zes van de veertien hebben alsnog een klacht ingediend bij de klachtencommissie.

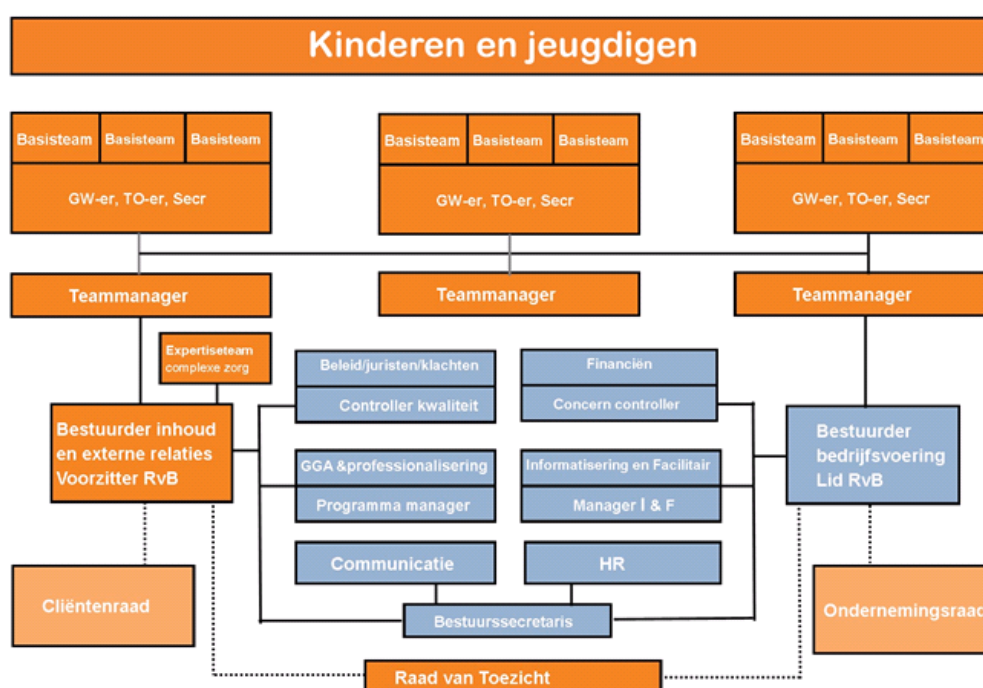
Ook is er in 2018 een pilot gestart met de inzet van een klachtfunctionaris. De klachtfunctionaris legt het allereerste contact met de cliënten. Zij legt de procedure uit en bekijkt samen met de cliënt welke manier van klachtbehandeling de voorkeur heeft en het beste past. Dit kan zijn een gesprek met de teammanager - al dan niet in aanwezigheid van een mediator -, schriftelijke afhandeling of behandeling tijdens een klachtbijeenkomst bij de klachtencommissie. In 2019 zal dit worden verankerd in het klachtenbeleid.

6. HR en financiën

Zoals eerder beschreven staat in onze visie dat jeugdbeschermers betekenisvol en intensief werk doen. Jeugdbeschermers moeten zich veilig en vitaal voelen bij het uitvoeren van hun werk. Daarom zorgen wij voor optimale ondersteuning, begeleiding, opleiding, tijd voor reflectie en beschikbaarheid van specialistische werkwijzen. In dit hoofdstuk gaan we in op de organisatiestructuur en de ontwikkelingen in ons personeelsbestand. Op dit moment is er sprake van een krappe arbeidsmarkt. Het is onze uitdaging om nieuw personeel aan te trekken en bestaand personeel te behouden. Dit blijft in 2019 een belangrijk onderwerp van gesprek.

6.1 Werkwijze en organisatiestructuur

De werkwijze en organisatiestructuur van Jeugdbescherming west ziet er op dit moment in organisatorische zin als volgt uit:



In het hart van de organisatie staan de jeugdbeschermers die binnen hun basisteam wekelijks casuïstiekoverleg hebben. In dit overleg bewaakt en faciliteert de teammanager het proces. De gesprekswetenschapper heeft een adviserende rol zodat er een goede analyse gemaakt wordt en bestaande patronen in een gezinssituatie doorbroken kunnen worden. Dit is inclusief het zoeken naar passende hulpverlening. Een specifiek getrainde jeugdbeschermers geeft als gespreksbegeleider in het casuïstiekoverleg ondersteuning aan eigen teamleden in hoe de methodische instrumenten het best kunnen worden toegepast. Om deze basisteams heen is een beperkte staf en overhead gevormd om met de juiste deskundigheid en specialisatie de jeugdbeschermers te kunnen ondersteunen en het administratieve werk zoveel mogelijk te beperken.

‘Waarom doe jij dit werk?’

- omdat het heel mooi werk is
- omdat geen dag hetzelfde is
- om het verschil te maken voor kinderen
- omdat het echt de moeite waard is, zo zinvol!’

Bron: <https://ibwestblogt.com/de-passie-van-de-jeugdzorgprofessional/>

De passie van de jeugdzorgprofessional - Fleur

6.2 Ontwikkeling in de samenstelling van de formatie

Werken in de jeugdzorg vraagt om een hoge mate van verantwoordelijkheid, autonomie, lef en besluitvaardigheid. We worden regelmatig geconfronteerd met tegenstrijdige belangen, emotionele meningsverschillen en inherente onzekerheden. Om effectief te zijn in gezinnen moeten we respect en betrokkenheid verenigen met professionele distantie. Bij Jeugdbescherming west werken gemotiveerde, hoogopgeleide en geregistreerde professionals. In het schema hieronder zijn het aantal medewerkers, inclusief in- en uitstroom, weergegeven.

In aantallen (exclusief inhuur)	2017	2018	2019 (begroting)
Stand 1/1			414
Instroom	95	98	80
Uitstroom	115	112	62
Stand 31/12	403	393	432
Instroom in %	22 %	23 %	19 %
Uitstroom in %	24 %	24 %	15 %

We zijn ons ervan bewust dat het werken in de jeugdbescherming veel impact heeft. We proberen daardoor de teams zo evenwichtig mogelijk (ervaring en onervaren en man/vrouw-verhouding) samen te stellen. Hieronder geven we daar cijfermatig nadere toelichting op.

In fte	2017	2018	2019 (begroting)
Aard van de activiteit			
JB/JR-activiteiten	334	327	319
Crisisinterventie team	40	44	44
Expertiseteam complexe zorg	12	14	13
Projecten/ detachering	6	7	0
Beleid en bedrijfsvoering	49	50	53
	441	442	428

Overige kencijfers in percentages:	2017	2018
Aantal vrouwen in de organisatie	82 %	81 %
Aantal mannen in de organisatie	18 %	19 %
Cliëntgebonden FTE in %		88 %
Niet cliëntgebonden FTE in %		12 %

We hebben de bewuste keus gemaakt om het overgrote deel van de formatie in te zetten voor direct cliëntgebonden werk. Met de inrichting van de organisatie, waarbij het primair proces bovenaan staat in ons organogram, leggen we hier duidelijk de focus. Het management en de ondersteunende diensten zijn zodanig georganiseerd dat dit zoveel mogelijk in directe relatie staat tot de cliëntgebonden werkzaamheden.

6.3. In-, uitstroom en ziekteverzuim

Na de eerste signalen van oplopend verzuim eind 2017 en begin 2018 is fors ingezet op het beleid rondom werkdruk en vitaliteit. Het langdurig verzuim (> 6 weken) schommelt rondom de 4,5% - 5,0% en het overige verzuim is relatief constant.

Jeugdbescherming west maakt gebruik van de Falke-Verbaan norm die aangeeft dat een gemiddelde van 4,5% verzuim langer dan 6 weken) realistisch is. De norm is afhankelijk van opleidingsniveau (gemiddeld HBO) en leeftijd (bij 35 tot 55 jaar zou het verzuim 4% mogen zijn en boven de 55 jaar mag dit oplopen naar 5%). Gezien onze formatieopbouw is gekozen voor een gemiddelde van 4,5%.

Verzuim	1-7 dagen	8-42 dagen	43 - 365 dagen	> 365 dagen	Totaal
2017	0,6%	0,9%	5,5%	0,8%	7,7%
2018	0,7%	0,3%	5,1%	0,8%	6,9%

De doelstelling is om vanuit een preventief beleid het verzuim korter dan 43 dagen te verlagen. In deze categorie is in 90% van de situaties er sprake van een psychische oorzaak. Vaak is er sprake van een disbalans in werk als privé. De psychische klachten kunnen zich op verschillende manieren uiten (afhankelijk van de persoon). Meestal is er sprake van een terneergeslagen stemming, chronische vermoeidheid, neiging tot huilen, irrationele angsten en verlangen om bepaalde situaties te ontlopen.

Onze visie op vitaliteit? Alleen als je zelf in balans bent, kun je anderen helpen. Derhalve blijft vitaliteit een zeer belangrijk onderdeel van ons werk. Het jaar 2018 hebben we gebruikt om ons gehele beleid rondom vitaliteit opnieuw vorm te geven en aan te passen waar dat nodig was. Wij hebben hiervoor een medewerker aangesteld als Vitaliteitsfunctionaris. Zij heeft aan de hand van een uitgebreid onderzoek onder al onze medewerkers, 'de vitaliteitsscan', een plan opgesteld om de fysieke vitaliteit binnen Jeugdbescherming west structureel vorm te geven. Zo krijgt op elke locatie een medewerker de rol van 'Vitaliteitsfunctionaris'. Deze medewerkers krijgen tijd en budget ter beschikking om activiteiten te organiseren. Daarnaast krijgen zij een basisopleiding hoe dit te doen. Een dergelijke rol past in de opbouw van nieuwe functiehuis en geeft het belang van deze activiteiten aan. Hierdoor hoeft dit niet naast het werk te gebeuren, maar is het echt onderdeel van het werk. Wij verwachten dat dit ten goede komt aan de vitaliteit van de medewerkers en daarmee de verzuimcijfers en de duurzame inzetbaarheid. Bijkomend voordeel is dat er ook gewerkt wordt aan de samenwerking binnen een team en natuurlijk het werkplezier.

6.4. Analyse exitgesprekken

Door de omvang van de reorganisatie in 2015-2016 zijn we gestopt met online exitinterviews zijn we sinds begin 2018 gestart om deze via 'De Monitorgroep' weer structureel af te nemen. In de jaren 2015, 2016 en 2017 zijn er wel exitinterviews afgenomen, maar deze zijn onvoldoende geregistreerd om een vergelijking te kunnen maken. De resultaten over 2018 zijn afgezet tegen de resultaten van 2014. Het responspercentage in 2018 was 73%. De Monitorgroep heeft aangegeven dat een respons van 65% goed te noemen is (2014 was 61%), dus we zijn tevreden met dit resultaat.

Uit de exitinterviews zijn als belangrijkste vertrekredenen genoemd: geen doorgroei mogelijkheden, geen salarisdoorgroei mogelijkheden, het werk past niet meer met mij en ik ben klaar met werken in het gedwongen kader. Als sterke punten van Jeugdbescherming west worden genoemd: de duidelijke kerntaak, inzet voor de bescherming van het kind, de variatie in het werk, het mooie vak van jeugdbeschermer en de gedrevenheid van de alle collega's. Wij staan voor wie we zijn en dragen dit ook uit. Als leerpunten zijn ten slotte genoemd het verbeteren van de doorstroom, het verminderen van administratieve taken en betere begeleiding van nieuwe medewerkers. Dit laatste punt is direct opgepakt door de samenwerking met Jeugdbescherming regio Amsterdam (JBrA) (zie verder).

6.5. Scholing

De grote toestroom aan medewerkers zorgde ervoor dat de onderwerpen 'functiescholing en werkbegeleiding' in 2018 weer scherper op het vizier kwamen. Jeugdbescherming west heeft sinds het najaar van 2017 haar scholing voor nieuwe medewerkers ondergebracht bij de Academie van Jeugdbescherming regio Amsterdam. Het inwerktraject bestaat uit een inhoudelijk programma gericht op de facetten van het vak (uitgevoerd door JBrA) verdeeld over twee jaar en een

begeleidingsprogramma welke is belegd bij Jeugdbescherming west. Het vraagt daarnaast circa zes tot acht maanden om als zelfstandige jeugdbeschermer volledig aan de slag te kunnen.

Voor alle cliënten en medewerkers willen we de continuïteit en kwaliteit van onze diensten bewaken. Het afgelopen jaar is er met name veel aandacht geweest voor de trainingen 'gezinsgerichte aanpak' en 'FFP'. Hierdoor was er niet voldoende tijd en ruimte om de verplichte trainingen en scholingsthema's uit het scholingsplan 2017 & 2018 te realiseren. Om ervoor te zorgen dat in 2019 hier voldoende aandacht voor is, heeft elke regio samen met HR een scholingsplan 2018 & 2019 opgesteld waarin alsnog de overige verplichte trainingen en scholingsthema's worden aangeboden.

Verder is er gestart met de pilot 'interne coaching'. Er zijn twee interne coaches aangesteld (rol naast de functie als jeugdbeschermer). Door middel van een individueel coachingstraject kunnen medewerkers werken aan persoonlijke leervragen. Het biedt, naast de reflectieruimte in het basisteam, de mogelijkheid om de verdieping aan te brengen in het leer- en ontwikkelproces van de medewerker. De reeds opgedane ervaringen en evaluaties laten zien dat de coachtrajecten positief zijn ontvangen en als waardevol worden omschreven door medewerkers.

6.6 Toelichting op financiële situatie

De personeelsontwikkelingen zijn van grote invloed op de financiële situatie, maar ook andere factoren spelen een rol. Hieronder is de resultatenrekening beknopt weergegeven, waarbij in de kolom 2019 de begroting is opgenomen die in januari 2019 is vastgesteld door de Raad van Toezicht.

In € 1.000,-	2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%
Baten	43.572	100,0	39.776	97,2	42.025	100,0
Bijdrage TAJ	0	0,0	1.149	2,8	0	0,0
Totale opbrengsten	43.572	100,0	40.925	100,0	42.025	100,0
Personeelskosten	36.735	84,3	33.420	81,7	33.333	79,3
Afschrijvingen	915	2,1	849	2,1	857	2,0
Kosten activiteiten en cliënten	1.065	2,4	1.231	3,0	739	1,8
Overige bedrijfskosten	6.002	13,8	6.133	14,9	6.903	16,4
Totale kosten	44.717	102,6	41.633	101,7	41.832	99,5
Resultaat	-1.145	-2,6	-708	-1,7	193	0,5

De daling van de omzet in 2018 is voornamelijk veroorzaakt door de overdracht van de werkzaamheden van Veilig Thuis in 2017-2018 en stijgt in 2019 door hogere tarieven in alle inkoopregio's.

In het gerapporteerde resultaat 2018 zijn een aantal bijzondere posten verwerkt:

- Subsidie Transitie Autoriteit Jeugd € 1.148.000
- Vrijval voorziening wachtgeld € 237.000
- Vrijval voorziening verlieslatend contract € 292.000.

Het resultaat zonder deze bijzondere posten zou dus min € 2,4 miljoen bedragen. In de jaarrekening zijn deze bijzondere posten in het gewone resultaat verwerkt.

In onderstaande balanspositie wordt een nadere toelichting gegeven op ontwikkeling van het weerstandsvermogen en de liquiditeit.

In € 1.000,-	31-12-2017		31-12-2018	
	€	%	€	%
Vaste activa	2.622	23,5	2.938	28,1
Vorderingen (vlottende activa)	5.944	53,2	4.883	46,8
Liquide middelen	2.607	23,3	2.617	25,1
Totaal activa	11.174	100,0	10.438	100,0
Eigen vermogen	1.511	13,5	803	7,7
Voorzieningen	2.814	25,2	1.812	17,4
Langlopende schulden	618	5,5	707	6,8
Kortlopende schulden	6.231	55,8	7.116	68,2
Totaal passiva	11.174	100,0	10.438	100,0
Kencijfers:				
Weerstandsvermogen		-1.111		-2.135
Weerstandsvermogen ratio		-2,5%		-5,2%
Liquideiteitsratio		1,4		1,1
Solvabiliteitsratio		13,5%		7,7%

Voor de continuïteitsvraag wordt het weerstandsvermogen berekend ten opzichte van de totale opbrengsten. Het weerstandsvermogen is hierbij als het eigen vermogen verminderd met de vaste activa. Door de negatieve resultaten in de afgelopen jaren is het weerstandsvermogen negatief geworden en bedraagt de ratio eind 2018 -5,2% (2017: -2,5%).

De Raad van Bestuur is van mening dat met de huidige verbeterde tarieven ten opzichte van 2018, de omvang van de werkkapitaalfinanciering en de positieve ontwikkeling in het zichtbaar wegwerken van de achterstanden in het declaratieproces de continuïteit in de bedrijfsvoering geborgd is. Om daarentegen op langere termijn de kwaliteit te handhaven, de noodzakelijke innovaties die gevraagd worden vanuit externe en interne ontwikkelingen te realiseren en de werkdruk van onze professionals ook blijvend op een acceptabel niveau te krijgen, zullen voor een aantal regio's de tarieven nog verder moeten stijgen naar het niveau van de berekende kostprijs van Berenschot aangevuld met een risico-opslag van 2%.

Voor een nadere toelichting op de continuïteit verwijzen wij naar de continuïteitsveronderstellingen zoals die zijn opgenomen onder de grondslagen van waardering en resultaatbepaling in de jaarrekeningen van de individuele stichtingen, te weten de stichting Jeugdbescherming west Beleid & Bedrijfsvoering, de stichting Jeugdbescherming west Haaglanden en de stichting Jeugdbescherming west Zuid-Holland, alsmede in de geconsolideerde jaarrekening van de stichting Jeugdbescherming west Beleid & Bedrijfsvoering.

7. Goed bestuur

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg volgt Jeugdbescherming west de zeven principes die breed zijn gedragen in de sector jeugd. De code is een instrument om de besturing zo in te richten dat dit bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen.

De stichting Jeugdbescherming west Haaglanden en de Stichting Jeugdbescherming west Zuid-Holland rapporteren gezamenlijk als gecertificeerde instelling conform de jaarverantwoordingseisen zorg en jeugd 2018-2019. Jeugdbescherming west maakt geen gebruik van enige vorm van onderaanneming van activiteiten.

De organisatie heeft voor zowel onze cliënten als medewerkers een aantal waarborgen ingebouwd om onafhankelijk en waar nodig anoniem de organisatie aan te spreken op haar handelen. Dit wordt hieronder nader toegelicht.

7.1 Cliëntenparticipatie

Cliënten kunnen onze organisatie op verschillende manieren aanspreken op ons handelen, namelijk via een onafhankelijke bemiddelaar, door het indienen van een klacht bij de klachtencommissie en door de cliëntenraad te vragen zich over een vraag te buigen. Daarnaast is in 2018 een cliëntambassadeur aangesteld om cliënten meer continu en op een positieve manier te betrekken in de ontwikkeling van Jeugdbescherming west.

7.1.2. Cliëntambassadeur

Met de komst van de cliëntambassadeur in 2018 is een mooie stap gezet om cliëntparticipatie goed neer te zetten in onze organisatie. Het afgelopen jaar heeft de cliëntambassadeur een 'cliënten-feedback-vragenlijst' ontwikkeld in samenwerking met de cliëntenraad en St. Alexander. Begin 2019 wordt deze vragenlijst uitgerold en geanalyseerd. De cliëntenfeedback vragenlijst is tevens integraal opgenomen in het nieuwe informatiesysteem WIJZ, zodat onze jeugdbeschermers deze gemakkelijk en op elk moment gedurende het jaar met hun cliënten kunnen bespreken. Daarnaast heeft de cliëntenambassadeur in 2018 afspraken gemaakt met 'ExpEx jongeren' in Gouda en Den Haag. Expex zijn *experienced experts*, getrainde jongeren die zelf ervaring hebben in de jeugdhulp. Zij zetten zich in als maatje van andere jongeren of als adviseur van overheden en instellingen. Samen met de cliëntambassadeur gaan zij in 2019 voor Jeugdbescherming west jongerenbijeenkomsten organiseren om met de jongeren in gesprek te gaan over hun ervaringen met Jeugdbescherming west. Jeugdbescherming west leert hiervan en voor de Expex jongeren zelf is dit een kans om ervaringen te delen, hun netwerk te vergroten en hun presentatie en organisatie vaardigheden te oefenen.

In 2018 is de cliëntenambassadeur drie keer door cliënten benaderd ter ondersteuning voor het contact met de jeugdbeschermers. Twee van deze contacten zijn inmiddels positief afgerond. Verder is in 2018 een start gemaakt met de structuur voor de spiegelbijeenkomsten. Er zijn in het verleden meerdere keren spiegelbijeenkomsten met cliënten georganiseerd. Deze krijgen een structureel vervolg.

7.1.2. Cliëntenraad

De cliëntambassadeur is tevens secretaris van de cliëntenraad. Deze raad heeft het afgelopen jaar een nieuwe impuls gekregen met een concreet werkplan met speerpunten als: 18-/18+, transparantie, zichtbaarheid van cliëntenraad en rapporteren met een duidelijk onderscheid tussen feiten en meningen. Daarnaast heeft de cliëntenraad het afgelopen jaar aan de Raad van Bestuur

geadviseerd om een notulist bij moeilijke gesprekken, in bijvoorbeeld complexe scheidingszaken, aan te laten schuiven zodat de jeugdbeschermer zich alleen op het gesprek kan richten en niet ook nog de notulen hoeft te maken. Er mag een pilot gaan starten in 2019.

We zijn blij dat het afgelopen jaar twee nieuwe leden in Haaglanden bij zijn gekomen. In de andere regio's zijn er nog onvoldoende leden om een eigen cliëntenraad op te zetten. Aankomend jaar worden er nieuwe leden geworven. Vervolgens zal één afgevaardigde uit elke regio deelnemen aan de overkoepelende cliëntenraad.

7.2 Medewerkersparticipatie

In het kader van de medezeggenschap functioneert er binnen de organisatie een ondernemingsraad. Daarnaast beschikt Jeugdbescherming west over een klachtencommissie voor medewerkers en een vertrouwenspersoon.

7.2.1. Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) van Jeugdbescherming west bestaat uit negen leden. Binnen de OR zijn diverse locaties en functies vertegenwoordigd. In 2018 zijn er binnen de OR twee vacatures ontstaan; deze zullen in 2019 met een nieuwe algehele OR-verkiezing worden ingevuld. Zowel in het voorjaar als in het najaar heeft de OR een tweedaagse training gevolgd. Belangrijke items tijdens deze trainingen waren teambuilding, communicatie met de achterban en de aanpak van de verkiezingen in 2019. In de overleggen met de Raad van Bestuur is naast de reguliere voortgang in 2018, in het bijzonder stil gestaan bij de volgende onderwerpen:

- Caseloadnormering en het tot stand brengen van het document 'Minder werkdruk meer werkplezier'. Met de afspraken in dit document is voldaan aan de cao-afspraken rondom het item werkdruk/project 'KwaliTIJD voor het Kind' en uitvoering gegeven aan één van de speerpunten in het jaarplan 2018, te weten 'de vitale medewerker'
- De herinrichting van de afdeling Financiën
- Aanpassing van de klachtenregeling voor zowel de medewerkers als de cliënten. Met deze aanpassingen zijn de regelingen meer in lijn gebracht met de gezinsgerichte aanpak.
- Een inwerktraject voor de nieuwe jeugdbeschermer
- De pilot nieuwe vervoerskostenregeling
- De pilot medewerkers-ervaringsmeter
- Aanstelling en formuleren criteria evaluatie cliëntambassadeur

Daarnaast heeft de OR tweemaal per jaar overleg met de raad van toezicht, een zogeheten artikel 24 overleg (WOR). De nieuwe Arboret biedt de OR de mogelijkheid om een gesprek aan te gaan met de bedrijfsarts, preventiemedewerker en bedrijfspsycholoog, waar de OR dan ook gebruik van heeft gemaakt. Het contact met deze functionarissen wordt als zeer prettig en waardevol ervaren.

7.2.2. Klachtencommissie medewerkers (onafhankelijk niet anoniem)

Jeugdbescherming west heeft in 2018 het reglement van de klachtencommissie-medewerkers herzien en besproken met OR en de Raad van Toezicht. Op basis van het nieuwe reglement zijn drie onafhankelijke leden benoemd waarvan twee extern en één intern lid die ook de rol van secretaris vervult. In 2018 waren er geen medewerkers die gebruik hebben gemaakt van deze commissie.

7.2.3. Vertrouwenspersoon (onafhankelijk en anoniem)

Jeugdbescherming west beschikt over een regeling waarbij medewerkers in gesprek kunnen met een onafhankelijke vertrouwenspersoon. De organisatie heeft deze rol uitbesteed aan Mw. Mr. A.C. Lips van 'De Nationale Vertrouwenspersoon'. In haar jaarverslag 2018 meldt ze dat er acht individuele medewerkers contact met haar hebben gezocht. De inhoudelijke onderwerpen zijn vervolgens in overleg met medewerkers zelf of hun collega's, hun leidinggevende of met de Raad van Bestuur naar tevredenheid besproken. De Raad van Bestuur heeft in 2018 twee keer overleg gehad met de

vertrouwenspersoon waarbij onder andere de algemene ontwikkeling van de organisatie is besproken.

7.2.4. Klokkenluidersregeling

Tenslotte beschikt Jeugdbescherming west over een klokkenluidersregeling. In 2018 zijn er geen meldingen gedaan in het kader van deze regeling.

7.3 Verantwoording op naleving goed bestuur

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht bepalen de inrichting en dragen zorg voor het goed functioneren van Jeugdbescherming west. Middels onder andere dit jaarverslag leggen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht verantwoording af over de opzet en werking van de afgesproken inrichting.

De basisinrichting is vastgelegd in:

- De wettelijke en statutaire taak- en bevoegdheidsverdeling. De statuten zijn eind 2018 aangepast aan de laatste vereiste conform het handelen bij conflicten tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Onze advocaat en externe accountant heeft vastgesteld dat daarmee de statuten weer voldoen aan de laatste inrichtingsvereiste.
- Met de invoering van het besturingsmodel met een twee hoofdig Raad van Bestuur in 2016 is er op 13 juni 2016 een Reglement van Raad van Bestuur opgesteld waarin de taken, bevoegdheden en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd.
- Alle leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben, net als alle medewerkers, in 2016 een geactualiseerde gedragscode ondertekend waarin onder andere afspraken gemaakt zijn over privacy, representatie, vergoeding en giften en afspraken rondom belangenverstrengeling en nevenfuncties.
- Ten aanzien van de wettelijke vertegenwoordiging en mandatering rondom financiële zaken en aannamen van personeel binnen Jeugdbescherming west wordt jaarlijks de 'regeling vertegenwoordiging' geactualiseerd.

7.3.1. Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden waarvan één lid voorgedragen wordt door de cliëntenraad en één lid door de ondernemingsraad. De leden vormen in verschillende samenstellingen de remuneratiecommissie, de auditcommissie financiën en de auditcommissie kwaliteit en veiligheid. Deze commissies bespreken vanuit hun eigen expertise samen met de Raad van Bestuur onderwerpen ten behoeve van een integrale behandeling in de volledige Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht hebben in verschillende samenstellingen het afgelopen jaar de volgende bijeenkomsten bijgewoond:

- Reguliere Raad van Toezicht vergaderingen (5x)
- Beleidsdag (1x)
- Commissievergadering remuneratie (2x), auditcommissie kwaliteit (5x) en auditcommissie financiën (5x).
- Artikel 24 vergadering met de ondernemingsraad (2x)
- Bijeenkomst met de cliëntenraad (1x)
- Overleg met de voorzitters van de klachtencommissie (1x)
- Werkbezoeken op verschillende locaties met verschillende afdelingen (3x)
- Landelijke bijeenkomst met leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van alle gecertificeerde instellingen (1x)

De Raad van Toezicht had in 2018 als centrale thema de samenwerking met de wijkteams in relatie tot ieders verantwoordelijkheid. Daartoe is onder andere in de zogenaamde Art 24 thema-vergadering een gesprek geweest met de leden van de OR en is een beleidsmiddag georganiseerd met een externe gastspreker.

De belangrijkste agenda onderwerpen in de Raad van Toezicht in 2018 waren:

- Goedkeuring begroting 2019 en jaarrekeningen 2017 (in bijzijn van accountant)
- Monitoring exploitatie en liquiditeitspositie waaronder het inkoop- en declaratieproces
- Voortgang interne ontwikkeling gezinsgerichte aanpak
- Voortgang A3-jaarplannen, managementrapportages waaronder verzuim, CIK-rapportages, klachtenprocedures en meldingen Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
- Vitaliteits- en opleidingsbeleid
- Risicomanagement-rapportages
- Actualisering statuten.

In 2017 heeft er een zelfevaluatie plaatsgevonden onder externe begeleiding en conform het tweejarige schema zal deze ook in 2019 weer plaatsvinden. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg en hebben de beschikking over een eigen opleidingsbudget.

De Raad van Toezicht bestond in 2018 uit de volgende leden:

Naam	Functie Raad van Toezicht	Functie	Nevenactiviteiten	Datum aftreden
Dr. F.J. de Wuffel	Voorzitter, Lid van Remuneratie commissie	Toezichthouder en interim- bestuurder	Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting 3SO	1 mei 2021
Dr. G.M. van den Berg	Lid auditcommissie, Lid van Remuneratie commissie	Directeur- bestuurder Woningcorporatie De Sleutels	Lid van de Raad van Toezicht van BplusC, bibliotheek & centrum voor kunst en cultuur in Leiden Lid van bestuur praktijkschool Het Waterland Bestuurslid Stichting Heilige Geest of Arme Wees- en kinderkuis	1 januari 2019
Mr. E. Lam	Lid auditcommissie kwaliteit en veiligheid	Advocaat bij Suez Advocaten	Redactielid tijdschrift Jeugdrecht in de Praktijk	1 februari 2019 (ziet af van tweede termijn)
Drs. M. Baba	Lid auditcommissie kwaliteit en veiligheid	Directeur Woonbron	Voorzitter European network for Intercultural Elderly Care Lid RvA Stichting Voortgezet Onderwijs van Amsterdam Vice voorzitter afdelingsbestuur D'66 Amsterdam Lid Stichtingsbestuur Vrienden van Rutgers	27 augustus 2019 (ziet af van tweede termijn)
E.J. Wiebes MSc	Lid auditcommissie financiën	Senior financial executive en adviseur organisatie- en vastgoedfinanciering en financiële besturing/ - beheer.	Lid Raad van Toezicht IrisZorg Lid Raad van Toezicht Combinatie Jeugdzorg N.O. Brabant Als docent verbonden aan de volgende opleidingsinstituten: - Business University Nyenrode - NIVE Opleidingen - NIBE-SVV - NCOI Business School	1 april 2020 (opnieuw benoembaar)

Voor de opvolging van Dr. G.M. van den Berg is een wervingsprocedure uitgezet in samenspraak met de OR. Mevrouw T. van Altena is verkozen tot nieuw lid van de Raad van Toezicht. Zij is per 1 januari 2019 benoemd.

7.3.2. Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur wordt gevormd door een voorzitter en lid Raad van Bestuur waarbij in het bestuursreglement afspraken zijn gemaakt over de taken en verantwoordelijkheden van beide leden.

In 2018 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende twee leden:

Naam	Functie	Nevenactiviteiten	Benoemd per
Drs. A.J. Rotering	Voorzitter	Zitting in Stichtingsbestuur van Learning Together (onbezoldigd) Voorzitter van Stichting Pedagogiek ontwikkeling 0-7 (onbezoldigd) Bestuurslid Jeugdzorg Nederland (onbezoldigd) - Adviesraad SKJ	1 mei 2015
J.A. van der Hulst RA	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Toezicht Stichting Humanitas Rotterdam Voorzitter auditcommissie Zorg Instituut Nederland (per 27 juli) (onbezoldigd) Voorzitter auditcommissie verdeling van middelen NOC&NSF (tot 1 dec) (onbezoldigd)	1 mei 2016

Beide leden van de Raad van Bestuur zijn geaccrediteerd als zorgbestuurder en opgenomen in het register van het NVZD (Vereniging van bestuurders in de zorg).

7.4. Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling

7.4.1. Belangrijkste risico's

Sinds 2016 hanteert Jeugdbescherming west een risicomodel dat is gebaseerd op de theoretische benadering van COSO. Hierbij worden periodiek kansen en bedreigingen vanuit vier perspectieven – financieel, klant, interne processen en leren & groeien - geanalyseerd en gekwantificeerd. Daarbij wordt gewogen in welke mate een kans of risico zich kan voordoen en wat de impact is die dit op de organisatie kan hebben. De genomen en bestaande mitigerende maatregelen verlagen de kans of impact, waarbij het niet doel is om alle risico's geheel te laten verdwijnen. Het gaat vooral om het beheersen van de risico's.

In 2018 is de volgende top 5 van risico's een belangrijke rol gespeeld voor Jeugdbescherming west:

- Het (imago)risico dat een aanzienlijke calamiteit zich voordoet bij een jeugdige waarvoor wij verantwoordelijk zijn en wij onvoldoende adequaat hebben gehandeld;
- Het risico dat wij niet in staat zijn de juiste zorg aan onze jeugdigen te bieden door onvoldoende eigen creativiteit en beperking aanbod zorgaanbieders;
- Liquiditeitsrisico als gevolg van achterstanden in declareren van productie in Vecozo gecombineerd met negatieve resultaatontwikkeling 2018 en onvoldoende werkkapitaalfinanciering;
- Financiële risico door disbalans productie en managen van inzet medewerkers als gevolg van inwerken, verzuim, grilligheid instroom en te lage tarieven;
- Het risico dat IT-ontwikkelingen en innovatie te traag gaan waardoor benodigde ondersteuning uitvoering achterblijft

7.4.2. Toekomstige resultaatontwikkeling

In juni 2018 hebben wij onze inkoopregio's, middels een brief, uitgebreid geïnformeerd over:

1. onze financiële situatie 2018;
2. de uitkomsten van het kostprijsonderzoek van Berenschot naar de reële kostprijzen voor GI's;
3. een uitgebreide rapportage rondom de gezamenlijke financiële dilemma's wat wij het 'nieuwe financiële perspectief' hebben genoemd.

Hieruit bleek dat de kosten om onze werkzaamheden kwalitatief goed uit te voeren de afgelopen jaren gemiddeld 13% boven de huidige tarieven lagen. Door continue verliezen is ons weerstandsvermogen sterk afgenomen en is de druk op de medewerkers verhoogd. Daarnaast hebben wij aangegeven dat -mede door de invoering van het nieuwe declaratiesysteem met een

betalingstragings achteraf van tweeëneenhalve maand in combinatie met de teruglopende eigen middelen- we in liquiditeitsproblemen zouden komen als er geen structurele werkkapitaal financiering zou worden afgesproken.

De transparantie die wij hiermee hebben gegeven naar onze vier inkoopregio's en het open gesprek dat wij vervolgens hebben gevoerd past in het goede opdrachtgever- en opdrachtnemerschap die beide partijen voor ogen hebben. We hebben daarna overal tijdig werkafspraken kunnen maken over de werkkapitaalfinanciering zodat het meest acute probleem was opgelost. Op beleidsniveau hebben de regio's aangegeven de reële kostprijs te onderschrijven en op zoek te willen gaan naar extra middelen om een reëel en kostendekkend tarief aan te kunnen bieden. In de meeste regio's is dit reële tarief en kostendekkend tarief ook gerealiseerd voor de meeste wettelijke en niet-wettelijke taken, waarbij moet worden aangetekend dat nog niet in alle inkoopregio's een risico-opslag van 2,0% in de tarieven is verwerkt om weer tot opbouw van het weerstandsvermogen te komen, een risico-opslag die noodzakelijk is voor een gezonde bedrijfsvoering en die ook is meegenomen kostprijsonderzoek van Berenschot.

Voorstaande heeft geleid tot de volgende begroting die is goedgekeurd door de Raad van Toezicht:

<i>Bedragen in € 1.000</i>	Begroting 2019
Opbrengsten	
Inkoop pxq	34.599
Overig	7.426
Totale opbrengsten	42.025
Kosten	
Personeelskosten	33.333
Afschrijvingen op immateriële en materiële activa	857
Overige bedrijfskosten	7.642
Totale bedrijfskosten	41.832
Resultaat	193

In deze begroting is een intensiveringsprogramma opgenomen voor behoud van de kwaliteit (methode integriteit) en de verlaging van de werkdruk:

<i>Bedragen in miljoenen euro</i>	2019	Tijdelijk
Extra investeringen in opleidingen	0,5	0,5
Ondersteuning bij disbalans	0,1	-
Instroommanagement/methode integer handelen	0,6	0,3
Werving, selectie en begeleiding	1,1	-
Beleidscoördinatie en extra ondersteuning	0,3	0,2
Cliëntenadministratie	0,4	-
Totaal intensiveringsprogramma	2,9	1,0

7.5. Remuneratierapportage

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi) publieke sector (WNT) is de regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulpsector van toepassing. Onder de overige toelichting op de jaarrekening wordt verantwoording afgelegd over het juist hanteren van deze regeling.

Het jaarverslag is op 14 mei 2019 vastgesteld en goedgekeurd

Voorzitter
Drs. A.J. Rotering

Lid Raad van Bestuur
J.A. van der Hulst RA