



Jaarverslag 2019

Voorwoord

Daar waar we 2018 typeerden als het jaar waarin we stappen hebben gezet in het positioneren in het ontwikkelde jeugdzorglandschap, zien we in 2019 dat onze positie voor iedereen steeds vanzelfsprekender wordt. De stap naar het gezamenlijk om de gezinnen heen staan in de keten, zijn we aan het waarmaken. Doen waar het de klant om gaat vanuit het perspectief van 'ieder kind blijvend veilig'.

Dit bereiken we door transparant te zijn in ons handelen. De wijze waarop onze jeugdbeschermers vertellen over wat ze meemaken en met welke dilemma's zij dagelijks te maken hebben, zijn indrukwekkend. De emotie, verwondering en vragen die opkomen na het horen van deze verhalen geven een brede waardering voor de zware taak waar onze mensen dagelijks voor staan. De verhalen van onze jeugdbeschermers zijn te vinden op onze blogwebsite (jwestblogt.com). Hoe we dit doen, hebben we in september 2019 gepresenteerd aan alle netwerkpartners. Daarnaast zien we dat, door transparantie, er in toenemende mate bovenregionale samenwerking tussen onze regio's plaatsvindt.

Onze jeugdbeschermers ervaren dat de omstandigheden waarin ze werken complexer worden. Dit komt onder meer doordat lichtere problematiek, zoals de bedoeling is, door de jeugd- en wijkteams wordt opgepakt en de meer complexe situaties voor ons overblijven. Daarnaast merken we vaker een afname van de doorlooptijd van maatregelen. Ook deze ontwikkeling is positief, maar het zorgt er wel voor dat jeugdbeschermers vaker acteren in de complexiteit van de 'startsituatie' en minder in de fase van het borgen en volgen van de (veiligheids)afspraken. Ten slotte maakt de maatschappelijke tendens van het soms extreem opkomen voor eigenbelang -met inzet van (social)media- in combinatie met tucht, het komen tot een duurzame oplossing steeds

moeilijker. De uitrol van onze nieuwe werkwijze wordt hierin als helpend ervaren.

In het rapport van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd 'Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd' en het bijbehorende signalement 'Jeugdbescherming in gevaar', d.d. 4 november 2019 wordt een serieus signaal afgegeven aan de overheid, de gemeenten en de gecertificeerde instellingen (GI's) om met elkaar op korte termijn het stelsel te verbeteren. Op verzoek van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport hebben wij een 'foto' gemaakt van de positieve punten in onze organisatie, de knelpunten en de oplossingen die we zien. Deze 'foto' hebben we besproken met de inkoopregio's en de VNG. Hier is besproken dat, naast het harmoniseren van de tarieven we een caseloadverlichting nodig hebben die in 2014 berekend is door het ministerie van Veiligheid en Justitie. Het totale pakket vraagt een extra investering van ongeveer €3,4 mln. Naast deze verlichting vragen wij ook een voorrangspositie van het zorgaanbod voor onze gezinnen. Dit is de meest kwetsbare doelgroep en directe inzet verhoogt de kans op juiste resultaat en verlaagt het risico op langdurige zorginzet. Bij het opmaken van dit jaarverslag is duidelijk geworden dat er voornemens zijn om een groot deel van deze extra investeringen te realiseren. De omvang, vorm en wijze van financiering wordt de komende maanden nader uitgewerkt.

Ondanks dat het werkveld nog altijd complex is, al dan niet complexer, zien we een daling in het verzuim en laat het medewerkers betrokkenheidsonderzoek een positieve ontwikkeling zien. Hieruit blijkt dat het preventieve beleid rondom vitaliteit, opleidingen en het realiseren van doorstroommogelijkheden wordt gewaardeerd. De in- en uitstroom van medewerkers lag in 2018 en 2019 nog wél te hoog. We hopen dat met alles wat we aan het inzetten zijn, volgend jaar hier ook een daling te kunnen melden.

Het jaar 2019 is ook een jaar dat we blijven herinneren als het jaar waarin we succesvol de aanbestedingen van het Crisis Interventie Team Haaglanden, het Expertiseteam Complexe Zorg en de aanbesteding over de JB-/JR-taken in goede samenwerking met de regio Haaglanden hebben verlengd. De regio waardeert deze activiteiten en er zijn afspraken gemaakt om deze activiteiten door te ontwikkelen en te innoveren.

Vanaf maart 2020 hebben wij onze werkzaamheden moeten aanpassen in verband met de coronamaatregelen. We handelen ten aanzien van direct contact conform de richtlijnen van overheid en RIVM en volgen de richtlijn van het NJI rondom professioneel

handelen met gezinnen en jeugdigen. Onze inkoopregio's hebben beleid opgesteld dat de landelijke richtlijn van VNG volgt waarin mogelijk omzetting gecompenseerd wordt. Op dit moment is de verwachting dat we dit niet nodig hebben en er geen materiële inkomstandaling of kostenstijging optreedt in deze fase.

In 2020 willen we gezamenlijk inzetten op het verfijnen van het stelsel en de weeffouten er uithalen. Denk aan het verkorten van de jeugdbeschermingsketen, samenwerking met de wijkteams, het tijdig samen met zorgaanbieders inzetten van de juiste zorg en het anders organiseren van tucht- en klachtmogelijkheden.

*Raad van Bestuur Jeugdbescherming west,
Astrid Rotering en Joost van der Hulst*

Den Haag, mei 2020

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	3
1. Kencijfers Jeugdbescherming west	4
2. Profiel Jeugdbescherming west.....	5
2.1 Onze missie.....	5
2.2 Onze visie.....	5
2.3 Hoe doen we dit dan?	6
2.3 Professionalisering functie en rol gedragswetenschapper	7
3. Ons verhaal over 2019.....	8
3.1 Fase 1: verbinden en motiveren.....	8
3.2 Fase 2: ondersteunen en regievoeren.....	10
3.3 Fase 3: generaliseren en borgen	11
4. Onze prestaties over 2019.....	12
4.1 Ontwikkeling jeugdbescherming/jeugdreclassering	12
4.2 Crisis Interventie Team (CIT) Haaglanden	13
4.3 Expertiseteam Complexe Zorg (ECZ)	14
4.4 Toelichting op aantal overige prestaties	16
5. Kwaliteit.....	18
5.1 Calamiteiten, cliëntincidenten en agressie-incidenten.....	18
5.2 Klachten.....	18
5.3 Nieuw klachtenbeleid en inzet onafhankelijk bemiddelaar	19
6. HR en financiën.....	21
6.1 Organisatiestructuur	21
6.2 Instroom, uitstroom en verzuim	22
6.3 Werving	23
6.4 Scholing, leren en reflecteren	23
6.5 Vitaliteit	24
6.6 Financieel.....	24
6.7 Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek	25
6.8 Vernieuwde vervoerskostenregeling	27
7. Goed bestuur.....	28
7.1 Cliëntenparticipatie	28
7.2 Medewerkersparticipatie	29
7.3 Verantwoording op naleving goed bestuur.....	30
7.4 Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling.....	33
7.5 Remuneratierapportage	34

1. Kencijfers Jeugdbescherming west

Graag nemen we u mee in de belangrijkste kencijfers van Jeugdbescherming west op 4 verschillende gebieden. Voor 2020 hebben we een prognose gemaakt van een aantal kencijfers.

Ontwikkeling in wettelijke activiteiten	Kencijfers	2016	2017	2018	2019	2020
Wij verwachten dat het aantal gezinnen waarbij Jeugdbescherming west betrokken is in 2020 gelijk blijft, maar dat onze focus zich meer gaat richten op nieuwe activiteiten op het gebied van consult en advies. Daarbij voorzien we een afrem van de groei van de ondertoezichtstellingen en voogdijmaatregelen. De landelijke daling van jeugdreclassering sinds een aantal jaar, is eind 2019 afgevlakt.	Preventief	351	333	364	310	334
	OTS < 1	668	763	782	861	864
	OTS > 1	1242	1156	1212	1231	1218
	Voogdij	864	860	824	780	787
	JR – Basis	761	722	619	551	553

Ontwikkeling in formatie	2016	2017	2018	2019	2020	
In de afgelopen jaren is er volledige aandacht geweest voor behoud van het huidige personeel, de instroom van nieuw personeel en opleiding en deskundigheidsbevordering van onze medewerkers (inclusief inhuur en stagiairs). Het behoud van personeel en het voorkomen van verzuim zijn hierbij belangrijke speerpunten. De verzuimcijfers liggen onder het landelijke gemiddelde. Daarnaast zijn we tevreden over de daling van het verloop van medewerkers.	Formatie (fte)	466	497	451	440	437
	Verloop inclusief externe inhuur (in %)	14,8	23,5	23,6	18,8	12,5
	Alleen vast dienstverband	10,8	19,5	18,5	12,8	12,5
	Verzuim (in %)	5,8	5,6	6,6	6,3	5,2

Financiële kencijfers	Bedragen x € 1 mln.	2016	2017	2018	2019	2020
Zoals in het vorige jaarverslag beschreven, staat de financiële positie onder druk. Ook aan het eind van 2019 is er nog altijd sprake van een financieel ongezonde situatie. We zien echter een belangrijk verschil vergeleken met 2018. Door de gestegen tarieven in 2019, kromp het operationele verlies en werd door incidentele baten een beperkt positief resultaat behaald. Er is echter nog geen ruimte om weerstandsvermogen op te bouwen. Dit heeft komende jaren onze blijvende aandacht. Het is daarnaast onze ambitie om te werken met meerjarige financiële afspraken met onze regio's.	Baten	42,0	43,5	40,9	41,1	42,3
	Gewoon resultaat	1,3	-1,1	-1,9	0,2	0,1
	Resultaat	3,7	-1,1	-0,7	0,2	0,1
	Alg. reserves	1,5	1,0	0,6	0,9	1,0
	Liquiditeit	2,4	2,6	1,2	5,1	5,1
	Liquideitsratio	1,7	1,4	0,8	0,8	0,9
	Gewoon resultaat /vermogen	3%	-2%	-7%	1%	0%

Overige kencijfers	Aantallen	2016	2017	2018	2019
We zijn een lerende organisatie en willen graag leren van onze klachten, inspectiemeldingen, interne incidenten en tuchtzaken. In de casuïstiek hebben we structureel aandacht voor deze incidenten, waarbij we analyseren wat er gebeurd is en wat we een volgende keer eventueel anders kunnen doen. We stimuleren de incidenten intern te melden, wat steeds beter lukt. Eén keer per jaar analyseren we overkoepelend de klachten en de incidenten om te bekijken wat opvalt en wat we hiervan leren. De gegrond verklaarde klachten zorgen ervoor dat we concrete handvaten ontvangen wat we intern kunnen verbeteren.	Klachten	136	114	124	117
	% Gegrond	n/a	13%	11%	18%
	Inspectie meldingen	18	10	18	8
	Incidenten	91	103	121	126
	Tuchtzaken	9	2	9	5

2. Profiel Jeugdbescherming west

Jeugdbeschermers hebben een zware taak en functie in de maatschappij. We staan voor de blijvende veiligheid van het kind in complexe situaties. Er zijn tal van dilemma's waar we voor staan. Tegelijkertijd zien we ook tal van successen, hoe klein ze soms ook lijken te zijn. Onze missie, visie en werkwijze die we in 2019 met trots hebben uitgerold, helpt in de dagelijkse praktijk.

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.



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. Wij delen onze expertise actief, zodat we gezamenlijk op het juiste moment zicht hebben op de veiligheid van kinderen en we daarmee escalaties voorkomen. 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 voeren bij het uitvoeren van hun werk. Daarom zorgen wij voor optimale ondersteuning, begeleiding, opleidingen, tijd voor reflectie en beschikbaarheid van specialistische expertise.

2.3 Hoe doen we dit dan?

GEZINSGERICHTE AANPAK

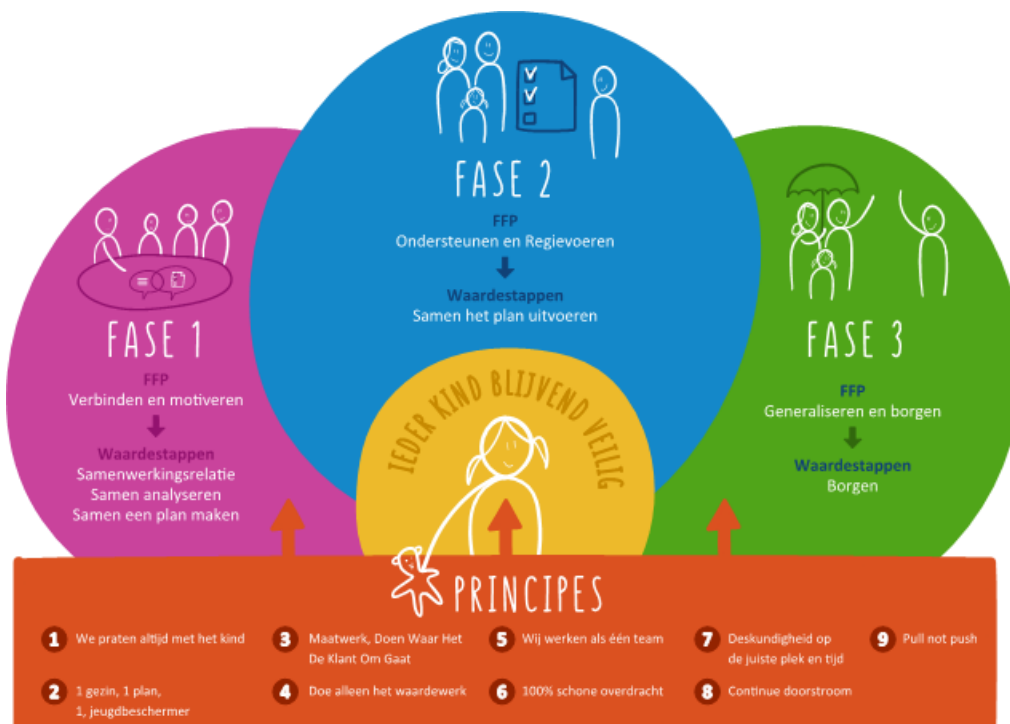
Nadat een gezin bij ons is aangemeld, komt er een jeugdbeschermer. De jeugdbeschermer houdt zicht op de veiligheid van alle kinderen in het gezin. In de eerste fase maakt de jeugdbeschermer samen met het gezin een veiligheidsplan. Hierin worden bodemeisen vastgesteld. Dit zijn afspraken die minimaal noodzakelijk zijn voor de veiligheid van het kind. Daarna worden er veiligheidsafspraken gemaakt hoe te voorkomen dat het kind weer onveilig raakt en hoe hier zicht op te houden. In de tweede fase wordt de hulpverlening in het gezin ingezet. De jeugdbeschermer houdt in samenwerking met het gezin en de hulpverlener(s) in de gaten hoe de hulpverlening verloopt. Wanneer het gezin samen met de hulpverlening de patronen heeft doorbroken, begint de laatste fase. In deze fase is te zien dat het gezin eventuele tegenslagen zelf kan oplossen. Wij werken daarbij volgens het principe 1 gezin, 1 plan, 1 jeugdbeschermer. We doen dit zo lang als nodig en zo kort als mogelijk.



Elk basisteam bestaat uit jeugdbeschermers, een teammanager, een gedragswetenschapper en een gespreksbegeleider. Wekelijks worden de gezinnen besproken. Daarnaast vindt hier intervisie plaats. Een gespreksbegeleider is een jeugdbeschermer die tijdens de casuïstiekbepreking het team begeleidt in het bespreken van 'hoe'-vragen. Jeugdbeschermers kunnen ingewikkelde momenten inbrengen, zoals "Het is mij niet gelukt om seksualiteit open te bespreken, hoe kan ik dat doen?" of "Er is een meisje weggelopen uit een instelling. Had ik dit kunnen voorkomen?" en het laatste voorbeeld "Het gesprek liep niet zoals verwacht, wat kan ik anders doen?" Deze inbreng wordt een casenote genoemd.

In de casuïstiekbepreking wordt geprobeerd om duidelijk te krijgen:

- wat de intervisievraag van de jeugdbeschermer is;
- welk doel de jeugdbeschermer had voorafgaand aan een gesprek;
- welke gesprekstechniek(en) de jeugdbeschermer tijdens het gesprek heeft gebruikt;
- wat het effect was van de gesprekstechniek(en);
- wat de jeugdbeschermer de volgende keer anders wil doen.



Het team en de gespreksbegeleider stellen vragen aan de jeugdbeschermer om op die manier een zo compleet mogelijk beeld te krijgen en de jeugdbeschermer van advies te voorzien. Intervisie staat tijdens dit deel van de casuïstiek centraal en de inhoud van de casus wordt niet besproken. Als er toch vragen over de inhoud zijn, brengt de jeugdbeschermer het gezin voor de volgende casuïstiekbespreking met de inhoudelijke vraag in. Door de 'casenote'-besprekingen krijgt de jeugdbeschermer inzicht in eigen handelen (reflectie) en hoe dit van invloed is op het proces van het gezin. De gespreksbegeleider volgt en stimuleert de ontwikkeling van de jeugdbeschermer, onder meer door het invullen van 2 vragenlijsten om zo methodetrouw mogelijk te werken. Als de jeugdbeschermer uitdagingen ervaart, kan de gespreksbegeleider hier ook in ondersteunen.

2.3 Professionalisering functie en rol gedragswetenschapper

In verband met het verder vormgeven van de expertrol van de gedragswetenschappers binnen de organisatie is er in 2019 een kwartiermaker aangesteld die enerzijds vanuit de inhoudelijke kennis de structuur en werkwijze met portefeuilles en vakgroep van gedragswetenschappers op een hoger plan kan brengen en anderzijds daarbij de verbinding kan verbeteren met het managementteam. Op deze wijze lukt het steeds beter om de wetenschap te vertalen naar de werkvloer en het beleid van Jeugdbescherming west.

Er is een kwaliteitsverbetering zichtbaar doordat gedragswetenschappers zich naast het ondersteunen van het team ook specifiek bezighouden met kennisoverdracht in de verschillende lagen van de organisatie. Deze ontwikkeling is een verdieping en kwalitatieve uitwerking van de doorontwikkeling waarbij de gedragswetenschapper met name de kennisrol heeft in een team en voor de organisatie. Na de evaluatie in maart 2020 is besloten om deze functie structureel in te bedden in de organisatie. Waarbij deze functionaris onder andere als voorzitter het kernteam van gedragswetenschappers aanstuurt, de expertise verder ontwikkelt en de Raad van Bestuur adviseert op inhoudelijke vraagstukken.

3. Ons verhaal over 2019

Het jaar 2019 samenvatten is geen eenvoudige opgave. We willen dit doen aan de hand van de drie fasen van onze werkwijze, zoals in hoofdstuk 2 beschreven. De eerste fase is verbinden en motiveren om gezamenlijk tot een plan te komen, de tweede fase is het uitvoeren van het plan en de derde fase is generaliseren en borgen.

3.1 Fase 1: verbinden en motiveren

De eerste fase heeft als kern het verbinden en motiveren. In november 2019 is het rapport 'Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd' en het signalement 'Jeugdbeschermingsketen in gevaar' gepubliceerd. De inspecties hebben in kaart gebracht hoe de jeugdbeschermingsketen eruit ziet, welke patronen er zichtbaar zijn in de keten én in de maatschappij en heeft aan de hand daarvan een analyse gemaakt van de huidige stand van zaken. De inspecties hebben in hun rapporten geconcludeerd dat de GI's hun wettelijke opdracht in deze huidige tijd niet kunnen uitvoeren en dat ingezette maatregelen en actieprogramma's hier op korte termijn geen adequaat antwoord op hebben. Het rapport geldt als erkenning voor de jeugdbeschermers. Met name het voorwoord heeft op ons indruk gemaakt. Dit is de reden dat we dit graag met u delen in het kader hieronder.

Voorwoord Inspectierapport 'Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd'

Jeugdbescherming en jeugdreclassering zijn te beschouwen als de intensive care van de samenleving. Het gaat om de meest kwetsbare kinderen, die dringend hulp nodig hebben. De problematiek van deze kinderen en hun ouders is complex. Het gaat om kinderen waarvan de ouders niet in staat zijn hen gezond en veilig te laten opgroeien. Waarvan ouders zelf complexe problemen hebben, niet openstaan voor hulp voor de kinderen en/of voor henzelf, of waar de reguliere hulp ontoereikend blijkt om de problemen aan te pakken.

Jeugdbeschermers en jeugdreclasserders hebben dus een verantwoordelijke en moeilijke taak, die onder een vergrootglas ligt. De inspecties hebben waardering voor de professionals die zich inzetten voor de bescherming van de meest kwetsbare kinderen. Zij nemen beslissingen die diep ingrijpen in de leefwereld van kinderen en ouders. Zij hebben de opdracht om de juiste zorg te organiseren in een ingewikkeld georganiseerd zorgveld, in afstemming met zorgaanbieders en gemeenten. Zij werken met ouders die eigenlijk geen hulp willen. Zij vallen onder klacht- en tuchtrecht. Jeugdbescherming en jeugdreclassering zijn taken die niet iedereen kan vervullen, daar zijn bijzondere deskundigheid, competenties en moed voor nodig.

Om te zorgen voor voldoende, deskundige en ervaren professionals in de jeugdbescherming en de jeugdreclassering is waardering nodig. Waardering dat zij deze uiterst complexe opdracht namens de overheid uitvoeren. Maatschappelijke en financiële waardering voor de verantwoordelijkheid die zij durven en willen dragen en de expertise en competenties die zij hiervoor inzetten. Zij hebben professionele ruimte nodig om hun werk te kunnen doen, mandaat en vertrouwen van opdrachtgevers en van de samenleving. Ruimte om te leren en om beslissingen gezamenlijk te kunnen nemen. En misschien wel het belangrijkste voor een succesvolle uitvoering van de jeugdbescherming: tijd om een relatie met kind en gezin op te bouwen.

– *vervolg* –

Voorwoord Inspectierapport 'Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd'

Professionals in de jeugdbescherming en jeugdreclassering verdienen daarnaast dat zij gefaciliteerd worden om hun werk te kunnen doen. Zij moeten hun tijd, aandacht en vakmanschap kunnen inzetten voor de kinderen die dit nodig hebben. Van een intensive care mag immers worden verwacht dat de beste zorg zonder enige vertraging wordt geleverd. Uit dit toezicht van de inspecties blijkt echter dat jeugdbescherming en jeugdreclassering op dit moment niet tijdig worden geleverd en dat professionals onder grote druk staan. Het ontbreekt aan voldoende deskundig personeel om deze intensive care van de samenleving te bemensen. Ook is er een ernstig tekort aan specialistische hulp die nodig is om de ontwikkelingsbedreiging van kinderen op te heffen.

De inspecties vinden het onaanvaardbaar dat kinderen en hun ouders op de intensive care van de samenleving op de juiste hulp moeten wachten en niet de meest passende hulp krijgen. De groep kinderen die in aanraking komt met jeugdbescherming en jeugdreclassering is relatief klein, zo'n 1% van alle kinderen. Het moet toch mogelijk zijn om voor deze kleine – maar uiterst kwetsbare – groep kinderen tijdig passende hulp te realiseren.

Zonder passende hulp groeien de problemen van deze kinderen uit tot problemen in de volwassenheid. Zij raken fysiek en mentaal beschadigd doordat zij opgroeien in onveiligheid, wat ook voor generaties na hen consequenties heeft. Als deze kwetsbare kinderen niet op tijd passende hulp ontvangen, resulteert dat daarnaast nog in hoge maatschappelijke kosten door het in stand houden van de intergenerationale problematiek en de kosten die verbonden zijn aan recidiverende jongeren. Jeugdbescherming en jeugdreclassering maken met de Veilig Thuis-organisaties en de Raad voor de Kinderbescherming deel uit van de jeugdbeschermingsketen. De inspecties stellen vast dat deze hele keten zwaar onder druk staat. De inspecties brengen hierover, gelijktijdig met dit rapport, een afzonderlijk signalement uit.

Mede namens de inspecteur-generaal van de Inspectie Justitie en Veiligheid,

mw. drs. K. Louwes

Hoofdinspecteur Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

| Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd - IGJ en IJenV - november 2019 |

De waardering is belangrijk en prettig en het zorgde ervoor om gemotiveerd in verbinding met de regio's aan de slag te gaan om de gezamenlijk gewenste verandering te bewerkstelligen. Landelijk is aan elke GI gevraagd om een 'foto' te maken van de positieve punten in de organisatie, de knelpunten en de oplossingen die we zien. In 2020 is deze 'foto' gereed en gaan we vervolgens naar de tweede fase; namelijk het maken van en de uitvoering van een plan.

3.1.2. Commissie de Winter

In 2019 kwam er nog een ander invloedrijk rapport uit. Commissie de Winter heeft het rapport 'Onvoldoende beschermd, geweld in de Nederlandse jeugdzorg van 1945 tot heden' gepubliceerd. Uit dit rapport blijkt dat een aanzienlijk percentage van de kinderen die van 1945 tot heden in jeugdzorginstellingen of pleeggezinnen verbleven, onvoldoende beschermd waren tegen fysiek, psychisch en seksueel geweld. Hoewel dit zeker niet voor iedereen gold, beschouwen deze ex-pupillen hun bejegening als liefdeloos en zeer hard. Toezichhoudende instanties hebben bij geweld onvoldoende ingegrepen. Dit is slechts een greep uit de verontrustende conclusies van de commissie. Eén van de aanbevelingen die vanuit commissie de Winter naar voren komt is het wettelijk beter regelen van voogdij en controle op de wijze waarop jeugdbeschermers uithuisplaatsing invullen. Dit signaal nemen we serieus. De gedragswetenschappers gaan op basis van de analyse van commissie de Winter aan de slag door een vertaalslag te maken wat dit betekent voor onze praktijk.

3.1.3. Jeugdreclassering

De buitenwereld was dus volop in beweging, maar intern hebben we ook niet stil gezeten. In 2019 hebben we intern een evaluatie uitgevoerd over de uitvoering van de Jeugdreclassering. We kwamen tot de conclusie dat we ons meer kunnen profileren als het gaat om jongeren vanaf 12 jaar. In de gezinnen die begeleid worden in een 12+ team kenmerkt de problematiek zich door fase-specifieke-puberproblematiek denk aan schoolverzuim, justitiële contacten, middelengebruik, overlastproblematiek en/of grensoverschrijdend gedrag. Intern wilden we dit meer onder de aandacht brengen door 12+ teams te transformeren naar JB/JR-teams. De jeugdbeschermers in deze teams krijgen specifieke scholing, kennis en kunde om zowel jeugdbescherming als jeugdreclassering uit te voeren, gericht op deze problematiek. In de strafketen zijn we vanuit de JB/JR-teams vertegenwoordigd bij overleggen en volgen we de ontwikkelingen. In elke regio hebben we een implementatieplan gemaakt waarin we beschrijven wat er nodig is en hoe we dit doen. In 2020 voeren we het plan uit.

3.2 Fase 2: ondersteunen en regievoeren

De tweede fase is het gezamenlijk uitvoeren van het plan. In 2018 hadden we verschillende plannen en ambities geformuleerd. We wilden WIJZ uitrollen, we wilden graag meerdere succesvolle aanbestedingstrajecten doorlopen en we hadden een implementatieplan gemaakt om de jeugdreclassering meer aandacht te geven. In ons verhaal nemen we u graag mee hoe de uitvoering van de plannen in het afgelopen jaar is verlopen.

3.2.1. Gezinnen zonder vaste jeugdbeschermer

In de tweede fase voeren we onze plannen uit. Dagelijks wordt er hard gewerkt om de veiligheid van elke jeugdige in zicht te hebben. We streven ernaar om binnen 5 werkdagen (de wettelijke termijn) een vaste jeugdbeschermer te koppelen aan een gezin. De continue instroom van gezinnen en de krappe arbeidsmarkt, zorgt ervoor dat dit niet altijd is gelukt. We willen dit aan deze gezinnen en aan onze netwerkpartners uitleggen en we willen intern weten welke gezinnen dit zijn. In 2019 hebben we daarom een plan gemaakt en een dashboard om deze gezinnen te registeren. In het plan beschrijven we welke stappen we ondernemen totdat er een vaste jeugdbeschermer kan starten. Zo zijn we altijd aanwezig bij een zitting op de rechtbank of sluiten we aan bij de jeugdbeschermingstafel. We streven ernaar om daar de eerste veiligheidstaxatie af te nemen en veiligheidsafspraken te maken met het gezin en met het (professioneel)netwerk. U mag van ons verwachten dat we transparant zijn over wat de gezinnen van ons kunnen verwachten en wat onze netwerkpartners kunnen verwachten. Zowel op casusniveau als overkoepelend naar bijvoorbeeld de gemeenten toe. Ook in 2020 blijven we hier open en transparant over met elkaar in gesprek. Enerzijds vanuit onze eigen verantwoordelijkheid. Anderzijds om gezamenlijk met de keten, te bekijken hoe we elkaar kunnen helpen en versterken.

3.2.2. Waardering voor de jeugdbeschermers

Al langere tijd is er de roep om jeugdbeschermers meer te waarderen. In dat opzicht was 2019 een spannend jaar. De cao-onderhandelingen hebben lang geduurd en in november is er een akkoord bereikt voor een nieuwe cao jeugdzorg. Hier staat onder andere in dat de lonen per 1 januari 2020 omhoog gaan, dat men het recht heeft om in de vrije tijd onbereikbaar te zijn en de vakbondscontributie wordt volledig vergoed. Deze waardering is fijn. Daarnaast hebben we openlijk aandacht gevraagd voor de positie van de jeugdbeschermers rondom agressie. Uit landelijk onderzoek bleek dat 8 op de 10 jeugdbeschermers het afgelopen jaar te maken heeft gehad met 1 of meerdere vormen van agressie. We begrijpen de wanhoop en onmacht van ouders, maar keuren agressie tegen onze medewerkers nooit goed. Alle GI's gezamenlijk hebben het pamflet 'Handen af van onze jeugdbeschermers' ondertekend. Hierin vragen we of het mogelijk is om de jeugdbeschermers tot een publieke taak te laten horen, zodat ze de bescherming krijgen die zij nodig hebben.

3.2.3. Terugkeerders uit oorlogsgebied

Een totaal ander onderwerp, maar net zo goed een verhaal over ondersteunen en regievoeren zijn de terugkeerders. Al langere tijd zijn de Nederlandse kinderen uit voormalig IS-gebied in Syrië of Irak onderwerp van gesprek. In 2017 vroegen de ministeries van J&V en van VWS aan de Raad voor de Kinderbescherming een terugkeerplan op te stellen voor de kinderen van 'uitreizigers' naar oorlogsgebieden. De uitvoering van dat plan leek even dichtbij: er werd gevraagd aan de Nederlandse regering 'hun' IS-strijders terug te laten keren en te berechten. Daarnaast deed de Kinderombudsman een belangrijk appel op de regering om deze kinderen terug te halen naar Nederland. Een aantal kinderen zijn teruggekomen. We verwachten dat in 2020 mogelijk meer kinderen terug keren. Een aantal jeugdbeschermers is hiervoor getraind en heeft met elkaar casuïstiekoverleg over dit onderwerp. Het is intensief werk en de risico's zijn hoog. Toch zeggen we dat we er klaar voor zijn, niet wetende wat er allemaal op ons en de jeugdbeschermers af gaat komen.

3.3 Fase 3: generaliseren en borgen

De derde fase is de fase van generaliseren en borgen. Dit was voor ons eigenlijk het spannendste verhaal van 2019. We hebben een succesvolle implementatie doorlopen van de gezinsgerichte aanpak en de FFP (Functional Family Parole). Nu werd het tijd om dit in de organisatie te borgen. Op 10 september 2019 hebben wij onze netwerkpartners in een bijeenkomst verteld over het intensieve veranderproces dat wij als organisatie de afgelopen jaren hebben doorlopen om onze ambitie nog beter waar te maken. We hebben verteld over het Actuarieel Risicotaxatie Instrument voor de Jeugdbescherming (ARIJ) dat wij standaard gebruiken in onze gezinnen om een veiligheidstaxatie en een risicotaxatie te nemen. We hebben gesproken over het veranderproces en over onze ervaringen met FFP. Het was tegelijkertijd een mooi moment om de samenvatting van onze ontwikkelde werkwijze aan de aanwezige medewerkers van onze netwerkpartners uit te reiken (zie onze website: jeugdbeschermingwest.nl/downloads/pages/403/jbwwerkwijzeboekje_public_def--pdf). Een beschrijving van onze werkwijze hebben we aangeboden aan het Nederlands Jeugdinstituut. Het is een moment geweest waarin we konden terugkijken op een uitdagend proces en waarbij expliciet aandacht was om hetgeen we de afgelopen jaren geleerd hebben te behouden en te borgen in de organisatie. Tegelijkertijd realiseren we ons dat de werkwijze niet statisch is en blijven we komend jaar scherp op evaluaties en scherpeneren we aan waar nodig.

Onze interne werkwijze sluit naadloos aan op de dit jaar gepubliceerde visie van Jeugdzorg Nederland 'Zonder twijfel voor het kind'. Als organisatie voor de jeugdbescherming en de jeugdreclassering staan wij voor de continue opgave om de veiligheid van kinderen en beter te borgen. Met alle GI's hebben we een gemeenschappelijke visie en kwaliteitsagenda opgesteld, omdat we vinden dat we niet in een keten, maar in een netwerk moeten samenwerken. Het is daarvoor nodig om niet alleen onze eigen werkwijze, maar ook de samenwerking met alle partners verder te verbeteren. Door goed met elkaar verbonden te zijn, voegen we de meeste waarde toe in gezinnen waarin onvoldoende veiligheid is voor de kinderen.

4. Onze prestaties over 2019

In 2019 zijn we gemiddeld in ruim 2.700 gezinnen actief geweest om te werken aan de duurzame veiligheid. Dit doen de jeugdbeschermers met de uitvoering van preventieve inzet en in de uitvoering van onze kinderschermingsmaatregelen. Daarnaast heeft het Crisis Interventie Team in Haaglanden 1.258 crisisinterventies in gezinnen gedaan en 618 huisverboden uitgevoerd/ begeleid. Daarnaast faciliteren of sluiten onze medewerkers van het Expertiseteam Complexe Zorg aan in verschillende overleggen om gezamenlijk met netwerkpartners een plan te maken wat in het belang is van de jeugdige in het gezinssysteem. In deze alinea gaan wij in op onze prestaties. Tevens gaan wij in op een aantal andere werkzaamheden, zoals onze vroegtijdige inzet in verschillende pilots en onze Persoonsgerichte Aanpak.

4.1 Ontwikkeling jeugdbescherming/jeugdreclassering

In 2019 waren wij gemiddeld in ruim 2.700 gezinnen actief op het gebied van jeugdbescherming en jeugdreclasseringsmaatregelen. In de gezinssamenstelling zien we dat we gemiddeld per gezin bij 1,4 kind betrokken zijn.

In onderstaand tabel is de in- en uitstroom van maatregelen in onze 4 regio's weergegeven. Plaatsingen die op grond van het woonplaatsbeginsel buiten onze inkoopregio's vallen, zijn in dit overzicht buiten beschouwing gehouden.

Tabel 1: in- en uitstroom maatregelen

Haaglanden	2019			2018		
	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2018	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	71	230	317	157	300	290
OTS<1	384	509	461	338	387	373
OTS>1	508	279	278	508	257	274
Voogdij	261	57	92	296	72	87
JR-basis	330	399	398	328	309	365
Samenloop	29	55	60	34	41	53
Overige producten	20	47	43	7	33	n/a

Zuid-Holland Noord	2019			2018		
	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2018	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	24	96	117	45	140	147
OTS<1	158	213	227	172	197	166
OTS>1	221	131	140	229	120	91
Voogdij	105	36	29	98	25	39
JR-basis	94	141	127	81	77	95
Samenloop	18	29	26	15	17	22
Overige producten	9	23	25	6	23	17

Zuid-Holland Midden	2019			2018		
	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2018	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	81	160	156	77	151	107
OTS<1	129	182	161	107	125	111
OTS>1	222	95	63	190	94	57
Voogdij	108	14	18	112	12	18
JR-basis	35	57	71	47	45	63
Samenloop	3	9	14	8	11	13
Overige producten	3	4	11	3	6	5

Zuid-Holland Zuid	2019			2018		
	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2018	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	68	121	127	74	133	161
OTS<1	136	199	252	187	220	196
OTS>1	234	143	149	241	164	115
Voogdij	185	41	41	183	28	41
JR-basis	84	88	107	103	75	85
Samenloop	11	18	16	8	12	18
Overige producten	3	7	5	1	10	14

Totaal	2019			2018		
	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	244	607	717	353	724	705
OTS<1	807	1.103	1.101	804	929	846
OTS>1	1.185	648	630	1.168	635	537
Voogdij	659	148	180	689	137	185
JR-basis	543	685	703	559	506	608
Samenloop	61	111	116	65	81	106
Overige producten	35	81	84	17	72	36
Totaal	3.534	3.383	3.531	3.655	3.084	3.023

4.2 Crisis Interventie Team (CIT) Haaglanden

Net als voorgaande jaren voert het CIT interventies uit, doet het psychiatrische (voor)beoordelingen en biedt het korte crisishulp gericht op veiligheid binnen gezinnen. Daarnaast biedt het CIT consult aan professionals of voegt de medewerker van het CIT op verzoek van een professional van een andere organisatie of lokaal team tijdelijk specifieke crisisexpertise toe. Ook heeft het CIT de opdracht om regie te voeren op inzet van crisisbedden binnen de jeugdzorg en jeugd-LVB in de H10. Door de gecombineerde inzet van expertise (GGZ, LVB en Gezin&Veiligheid), schaalgrote, snelheid van werken én de vele samenwerkingsafspraken in de jeugdzorgketen, is het CIT in staat om hulp op maat te leveren. Het afgelopen jaar is het wederom gelukt om de continuïteit te waarborgen en 7 x 24 uur beschikbaar te zijn om in actie te komen voor gezinnen waar sprake is van acute onveiligheid. We zagen ten opzichte van 2018 een lichte stijging van instroom in zowel crisiszaken als huiselijk geweldzaken in het kader van de Wet Tijdelijk Huisverbod Plegers van huiselijk geweld. Voor sommige van deze gezinnen is een gezinsopvang in het belang van het gezin, maar het structurele aanbod is niet altijd voldoende aanwezig. Een uitgebreid jaarverslag van het CIT is beschikbaar via de website van Jeugdbescherming west.

Een uitdaging van andere orde was de aanbesteding. We zijn blij te melden dat de H10 ons gegund heeft om in ieder geval de komende 2 jaar het CIT in de regio Haaglanden verder te ontwikkelen. Het verbeteren van de samenwerking tussen de zorg- en strafketen bij acute onveiligheid in gezinnen is één van de belangrijkste speerpunten uit diverse landelijke ontwikkelagenda's. We kijken ernaar uit om ons hier verder op te richten.

Daarnaast is ongeveer een jaar geleden onder leiding van het Openbaar Ministerie Den Haag een pilot gestart gericht op vroegtijdige afstemming tussen de zorg- en strafketen voor de gezinnen waarin sprake is van acuut huiselijk geweld en kindermishandeling. Vanaf november 2019 zijn we deelnemer in een nieuwe pilot 'Doorstart vroegtijdige afstemming zorg en straf'. Het CIT is hierin 24 uur per dag beschikbaar voor 2 politiebureaus om op hun verzoek direct een veiligheidsbeoordeling te doen en de eerste contouren van een veiligheidsplan te maken c.q. het opstarten van vervolghulp. Dit continueren we in 2020.

4.3 Expertiseteam Complexe Zorg (ECZ)

Als netwerkorganisatie binnen de jeugdzorg levert het ECZ bijdrage aan gefundeerde oplossingen voor vraagstukken rondom hooggespecialiseerde jeugdzorg. In 2019 werd hier vorm aan gegeven door consult, advies, toeleiding naar en ondersteuning te bieden bij vragen over hoog-specialistische jeugdhulp, in sommige gevallen via de inzet van de ExpertTafels. Vanuit de kennis en ervaring die er inmiddels is, voert het ECZ daarnaast projectmanagement uit op verschillende innovaties binnen het sociale domein. We zijn trots op het vertrouwen dat er in het ECZ is in de keten, maar vooral trots als het lukt om maatwerk te organiseren voor die kinderen die dit zo nodig hebben.

In 2019 hebben we een steentje bijgedragen aan innovaties binnen de jeugdzorg door het initiatief te nemen of het projectmanagement te voeren in verschillende situaties:

- Het 'Hitteplan voor de jeugdzorg': tekorten en drukte in de zomer vóór zijn door het gemaakte zomerplan heeft in 2019 positief gewerkt. Dat zetten we in 2020 door.
- Project 'Van je eigen plek naar eigen stek' heeft een behoorlijke impact in regio Midden en ook daarbuiten: www.16-27.nl/actueel/jeugdzorgregio-midden-holland-brengt-kwetsbare-jongeren-beeld.
- Het project 'Zorglogistiek en wachtlijstbeheer' krijgt in 2 regio's steeds meer vorm en hiermee proberen we grip te krijgen op instroom, doorstroom en knelpunten.
- Het organiseren van diverse ExpertTafels en het leveren van maatwerk voor deze kinderen.

Maar daarnaast is het ECZ met de coördinatie rondom gesloten jeugdhulp en de afdeling zorgbemiddeling sinds jaar en dag vooral de vaste plek voor professionals om met hun complexe hulpvragen terecht te kunnen. Wat valt op?

- Als we *first time right* doen, hebben we geen *second best* nodig. We zien een stagnatie in de keten en JeugdzorgPlus wordt als laatste redmiddel, vaak met spoed ingezet. Het valt op dat bij veel van deze zaken er jarenlange hulpverleningstrajecten waren met onvoldoende effect. Dit zagen we ongeveer even vaak bij zaken vanuit de GI's als bij zaken vanuit de lokale teams. Als we de zorgbemiddeling groter en toegankelijker maken, pakken we meer preventief op en hebben we hopelijk meer *first time right* en minder ExpertTafels. Bij het project Zorglogistiek zien we deze beweging al ontstaan.
- Financiële discussies (discussie over woonplaatsbeginsel, budgetplafond, niet-ingekechte zorg) kosten veel tijd. Vaak is de wet- en regelgeving duidelijk, maar is bemiddeling noodzakelijk om de juiste zorg te organiseren.
- Kinderen met ernstige psychiatrie- en gedragsproblemen op de behandelplek worden doorgeschoven. Vaak zijn deze kinderen te psychiatrisch voor de jeugdhulp en de gedragsproblemen te ernstig voor de GGZ. Het sluiten van klinische opnamemogelijkheden, zorgt voor meer druk op de intensieve behandelplekken van de GGZ.
- Bij bijna 75% van de kinderen die een complexe zorgvraag hebben, speelt ook een onderwijsvraag of is er zelfs sprake van uitval in onderwijs. Meer samenhangende trajecten zijn en blijven dus nodig.
- Het versterken en uitbreiden van ambulante hulp is nodig als alternatief op de opvang van kinderen buitenshuis. Daarnaast is er voor een bepaalde groep altijd een vorm van opvang noodzakelijk. Ook hierin ondersteunt het ECZ door met zorgaanbieders na te denken over het creëren van kleinschalige opvang.

Een uitgebreid jaarverslag van het ECZ is beschikbaar via de website van Jeugdbescherming west.

4.3.1. Trends en ontwikkelingen in de regio Zuid-Holland en Haaglanden

In alle regio's zien we het afgelopen jaar vergelijkbare ontwikkelingen, met een eigen regionale invalshoek om het mogelijk te maken de expertise van de jeugdbeschermers eerder (op het juiste moment) in te zetten. Eén ding is overeenkomstig: alle jeugdbeschermers grijpen met vol enthousiasme en energie deze nieuwe kans aan. In de regio's stimuleren deze initiatieven de samenwerking met onze netwerkpartners, zoals de wijk- en jeugdteams, Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de andere twee GI's. Enkel gezamenlijk zorgen we voor een vloeiende lijn.

Programma 'Beter Samenspel' in regio Haaglanden

In 2018 is Beter Samenspel van start gegaan. Dit programma is in 2019 verder voortgezet. Het programma beoogt een kwaliteitsverbetering in de zorg voor kwetsbare gezinnen door een verbetering van de samenwerking tussen de lokale teams en de 3 GI's in regio Haaglanden, waar wij er 1 van zijn. De werkwijze bestaat uit een samenhangend geheel van 5 bouwstenen. Deze bouwstenen zijn in de 3 voorloopgemeenten (Delft, Westland en Den Haag) ontwikkeld in leer- en werkplaatsen. Een bouwsteen is bijvoorbeeld 'Acute en structurele veiligheid' of 'Samenwerking' en deze bieden de professionals handvatten in de praktijk. De oplevering van de bouwstenen zorgde voor afsluiting van de ontwikkelfase. De volgende fase is de verbreding die is gestart met onder meer training voor de professionals in de gemeente Westland. In 2020 krijgt de verdere verbreding vorm en wordt het programma getransformeerd naar een nieuwe werkwijze, waarbij hopelijk iedereen zal werken volgens de uitgangspunten van Beter Samenspel (<https://sbjh.nl/beter-samenspel/>).

Pilot 'Veilig opgroeien is teamwerk!' in regio Zuid

Sinds 2018 is Jeugdbescherming west een actieve deelnemer aan de pilots 'Veilig opgroeien is teamwerk!'. Binnen deze pilots denken onze jeugdbeschermers in 3 gemeenten vroegtijdig mee met de jeugdteams vanuit een gezinsgericht perspectief met de focus op acute en structurele veiligheid. We werken hierbij samen met de jeugdteams, Veilig Thuis en de Raad voor de Kinderbescherming vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid voor aanpak van complexe problematiek. Onze inzet bestaat uit anoniem meedenken in casussen, meegaan op huisbezoek ter ondersteuning van de jeugdprofessional of het maken van veiligheidsafspraken. De ervaring leert ons:

- dat we eerder worden bevraagd, zodat eerder ingespeeld kan worden op wat voor het gezin juist is;
- doordat we gezamenlijk met de jeugdteams optrekken, zorgen we voor eenduidige communicatie naar het kind en het gezin;
- dat het zorgt voor vertrouwen in elkaars expertise, zodat we voortborduren op elkaar in plaats van dingen opnieuw doen. Gelijkijdige in plaats van volgtijdelijke inzet van zorg draagt bij aan een beter en sneller resultaat voor het gezin. De jeugdbeschermingstafel is hierin ook op een andere manier vormgegeven.

In 2018 zijn we gestart in de gemeente Sliedrecht, waarna in 2019 de uitrol in Zwijndrecht en Gorinchem heeft plaatsgevonden. Een belangrijke les die we geleerd hebben, is dat de voortgang in elke gemeente anders verloopt. Dit heeft te maken met de wijze waarop de jeugdteams tegen de pilots aankijken, de hoeveelheid instroom en de mate van complexiteit van de instroom. Desalniettemin zijn de jeugdbeschermers enthousiast en worden de pilots in 2020 omgebouwd tot een nieuwe werkwijze en over de gehele regio verspreid.

Pilot 'Samen werken aan veiligheid' in regio Noord

In september 2019 is een pilot van start gegaan waarin jeugdprofessionals van 2 jeugdteams (Hillegom en Leiderdorp/Zoeterwoude), GO! Voor Jeugd (Alphen aan den Rijn/Ridderveld), de WSS en Jeugdbescherming west een vertaling maken van de bedoeling en leidende principes naar een nieuwe werkwijze en samenwerkingsafspraken. Structureel sluiten jeugdbeschermers vroegtijdig aan bij de jeugdteams om de samenwerking te verbeteren. De opbrengst is een nieuwe werkwijze, voor een duurzaam effectieve keten. De eerste ervaringen zijn positief. In 2020 wordt de pilot geëvalueerd en

worden er leer- en werkplaatsen opgericht, zodat we kwalitatief kunnen aangeven waar onze meerwaarde ligt.

Aansluiten jeugdteams in regio Midden

In 2018 zijn jeugdbeschermers gestart met het structureel aansluiten bij de jeugdteams in alle gemeenten in de regio. Het inhoudelijk vertrekpunt is dat ieder kind blijvend veilig is door middel van de juiste inzet vanuit de jeugdzorgketen. Door middel van het maken van een domeinoverstijgende analyse, zijn we in staat om tijdig onze expertise in te schakelen en tijdig passende zorg in zetten en aan te bieden. Hiervoor is het noodzakelijk om intensief met elkaar samen te werken.

4.4 Toelichting op aantal overige prestaties

4.4.1. *Persoonsgerichte Aanpak*

Vanaf 2015 voeren we de Persoonsgerichte Aanpak (PGA) in 3 districten in Den Haag uit. In een vroeg stadium denken onze jeugdbeschermers mee vanuit een gezinsgericht perspectief waarbij de verbinding wordt gelegd tussen zorg, bestuur en straf. We werken samen met netwerkpartners vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid aan complexe problematiek en veiligheid van jongeren en hun gezinnen. Het doel is om vroegtijdig een compleet beeld te krijgen van jeugdigen, waardoor een integrale aanpak voor de jeugdige in het (gezin)systeem kan worden gemaakt. Het gaat dan over jeugdigen die (in groepen) overlast geven, en/of (dreigen) af te glijden in het criminele circuit.

In de werkwijze zoeken wij de verbinding tussen de leefwereld van de jongeren, de jeugdbeschermers, de gemeente, de politie, het Veiligheidshuis en het Openbaar Ministerie. Dit doen we door deel te nemen aan ketenoverleggen, casuscoördinatie uit te voeren voor jeugdigen en actief onze signaleringsfunctie te vervullen (zowel op gezinsniveau als overstijgend wat er in de wijken gebeurt).

Als we kijken naar een aantal opvallende zaken in 2019, valt het op dat er in Den Haag sprake is van een daling van het aantal overlastmeldingen en delicten. Tegelijkertijd zijn de zorgen over problematische (jeugd)groepen nog altijd hoog. We zien een verharding en een steeds groter wordende rol voor sociale media. Dit in combinatie met een lage drempel om als kwetsbare jongere deel te nemen aan dergelijke netwerken. De inzet van de PGA is essentieel om gezamenlijk 1 gezin, 1 plan en 1 regisseur te bewerkstelligen.

4.4.2. *Vlielandkamp*

Wat was het weer een fantastische week op het jaarlijkse Vlielandkamp. Een kampweek voor kinderen in de basisschoolleeftijd die cliënt zijn bij Jeugdbescherming west en/of bij Jeugdformaat. Op het kamp zijn er geen behandelplannen of pedagogische doelen. We hebben ons alleen maar gericht op het bezorgen van een topweek voor de 49 kinderen. En dat is in 2019 wederom gelukt. In januari 2019 zijn we gestart met maandelijkse vergaderingen om alles zo goed mogelijk voor te bereiden, waarna in juli 2019 het daadwerkelijke kamp plaatsvindt. Er wordt op 'Robbentocht' met de speedboot gegaan, we doen een ritje in de 'Vliehorsexpress' en we gaan naar het bezoekerscentrum om roggen en hondshaaitjes te aaien. Verder vermaken de kinderen zich met zand, frisbees, stelten, knutselen en voetballen.

"Ik ben geraakt door de saamhorigheid tussen de kinderen. Iedereen hoort erbij: de jongen die onhandig is in het maken van contact, het meisje dat zich veel jonger gedraagt dan haar leeftijd, maar ook de jongen die als het hem teveel wordt net iets te boos wordt en wegloopt. Iedereen heeft zijn plek in deze groep. Ook letterlijk. Het meisje dat vlak voor kamp haar voet heeft gebroken gaat toch mee. We regelen het gewoon. Zij kan af en toe achter op de fiets mee en sterke jongens trekken, ondanks de hitte, de bolderkar over de duinen. Het meisje zit als een koninginnetje boven op de spullen en geniet met volle teugen."

4.4.3. Social return

Social return is onder meer een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Jeugdbescherming west levert hier actief een bijdrage aan. Ons bedrijfsrestaurant op onze hoofdlocatie in Den Haag wordt gerund vanuit de 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.

Daarbij vinden wij het belangrijk om ieder jaar studenten een kans te bieden om het werkveld te leren kennen. Dit hoort bij goed werkgeverschap en draagt bij aan de instroom van nieuwe talenten in onze sector. In 2019 zijn in totaal 34 stagiaires bij ons werkzaam geweest. Dit aantal bestaat voornamelijk uit stagiaires die werkzaam zijn geweest in de uitvoerende teams, maar soms ook in ondersteunende teams zoals de ICT-afdeling. Ook het in de vorige paragraaf genoemde Vlielandkamp is een vorm van social return.

4.4.4. Schadefonds Geweldsmisdrijven

Het afgelopen jaar hebben we onze samenwerking met het Schadefonds Geweldsmisdrijven verder ontwikkeld en met succes. We begrijpen dat financiële tegemoetkoming niet de gehele schade dekt die het slachtoffer heeft geleden, maar we zien dat de uitkering wel degelijk een impact heeft. We willen met deze tegemoetkoming de jeugdigen vooruit helpen, zodat zij hun blik weer op de toekomst kunnen richten. Daarnaast wordt met een financiële tegemoetkoming het slachtofferschap namens de samenleving erkend. Het afgelopen jaar hebben we tientallen aanvragen ingediend, waarbij er een bedrag van circa €100.000,- is uitgekeerd. Het is een erkenning van hetgeen de jeugdigen hebben meegemaakt en het helpt hen (financieel) vooruit. Op het moment dat de jeugdigen 18 jaar worden, kunnen ze daadwerkelijk bij de rekening die wij nu voor hen geopend hebben.

4.4.5. AVG

Ook het afgelopen jaar is er veel aandacht geweest voor de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Intern is er een werkgroep opgericht waar verschillende disciplines bij betrokken zijn, waaronder de Functionaris Gegevensbescherming. Op advies van deze werkgroep is een licentieovereenkomst voor het softwarepakket Privacy Control Center (PCC) afgesloten. De functionaliteit stelt ons in staat om taken en verantwoordelijkheden omtrent het privacybeleid te stroomlijnen en de kennis over het werken met persoonsgegevens samen te brengen in één centraal systeem. Privacy Control Center ondersteunt ons bovendien bij het verwerven van inzicht over de risico's en maatregelen in het kader van het privacy beleid van de organisatie.

4.4.6. Web Informatie Jeugd Zorg (WIJZ)

Het interne WIJZ-projectteam had het druk in 2019. In alle regio's is het nieuwe cliëntregistratieteam WIJZ gefaseerd uitgerold. In januari is er gestart in de regio Midden om in december te eindigen bij het CIT. Alvorens de uitrol te starten, werd de data uit het oude registratiesysteem op vrijdagavond bevroren, waarna het in het weekend geconverteerd kon worden naar WIJZ en dit gecontroleerd kon worden door het WIJZ-projectteam. Door dit in het weekend te doen, hadden de jeugdbeschermers zo min mogelijk last van de overgang. Vanaf de maandag daaropvolgend zat het WIJZ-projectteam 3 weken op desbetreffende locatie om ondersteuning te bieden bij vragen over WIJZ. Alle regio's zijn nu succesvol geconverteerd en volgens planning werkzaam in WIJZ.

5. Kwaliteit

Als organisatie vinden wij het belangrijk om te laten zien dat we kwaliteit leveren. Het is een belangrijk en tegelijkertijd complex vraagstuk hoe we aan de buitenwereld laten zien dat we kwaliteit leveren. Daarnaast zijn we ons er terdege van bewust dat we onszelf moeten blijven ontwikkelen om de kwaliteit hoog te houden en ervoor te zorgen dat er geen blinde vlekken ontstaan. Door 2 keer per jaar een interne audit te houden op specifieke onderwerpen, een afvaardiging van managers bezig te laten zijn met kwaliteitsonderwerpen en we jaarlijks de klachten en incidenten analyseren, willen wij scherp blijven op het leveren van kwaliteit. Hieronder lichten wij een aantal kwaliteitsonderwerpen toe.

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. In 2019 hebben we 9 gebeurtenissen gemeld bij de Inspectie. Bij 3 meldingen heeft de Inspectie verzocht om een onderzoek te doen naar de gebeurtenis. In alle gevallen lag de regie van het onderzoek bij de ketenpartner.

Daarnaast registreren we intern incidenten. Het afgelopen jaar hebben we 125 incidenten geregistreerd. In de meeste incidenten was een jeugdige weggelopen vanuit huis of van een instelling. De incidenten zijn met de betrokkenen geëvalueerd. Een veelgenomen actie die we vervolgens hebben ondernomen, is om de veiligheidsafspraken aan te scherpen, zodat nieuwe incidenten voorkomen worden. De incidenten gaven verder aanleiding om op organisatieniveau in gesprek te gaan over de veiligheid van het leefklimaat bij één van de zorgaanbieders in de regio.

In 2019 zijn 41 agressie-incidenten gemeld. Dit is een daling in vergelijking met andere jaren (in 2018 waren dit er nog 53). Deze daling is opvallend, omdat we vanuit de praktijk weten dat de agressie naar onze medewerkers alleen maar forser wordt. We hebben het pamflet 'Handen af van onze jeugdbeschermers' ondertekend, om aandacht te vragen voor de toenemende agressie waar we van horen. Het was voor ons aanleiding om agressie opnieuw intern onder de aandacht te brengen. Dit hebben we gedaan door ieder team een op maat gemaakte agressietraining te laten volgen, waarbij er aan ieder team is gevraagd om een eigen veiligheidsplan op te stellen.

Als we vervolgens de 41 incidenten nader analyseren, zien we dat er in de meeste gevallen sprake was van bedreiging en intimidatie richting de medewerker en in ongeveer een kwart van de meldingen was er sprake van fysieke agressie. Elk incident wordt besproken in het team. Daarnaast bekijken we per situatie wat in het belang is van de jeugdbeschermer. Soms is dit bijvoorbeeld het doen van aangifte bij de politie.

5.2 Klachten

In 2019 heeft de klachtencommissie 117 zaken behandeld. Daarvan waren 31 klachtzaken afkomstig uit 2018. In 2019 zijn 146 klachtzaken ontvangen. Er is sprake van een stijging in het aantal klachtzaken, met name in het laatste kwartaal van 2019. Verhoudingsgewijs is er bij een groot aantal klachtzaken sprake van een complexe scheiding; 66% van de behandelde zaken. Een ander gegeven is dat bij een groot deel van de ouders die klagen (101 klachtzaken) er sprake is van een ouder op afstand (78 klachtzaken), een percentage van 77%.

	H1	H9	CIT HL	ZHM	ZHN	ZHZ	Totaal	Perc.
Bemiddeling	6	3		4	2	4	19	16%
Niet ontvankelijk	4	3	1	3	3	2	16	14%
Ingetrokken niet tevreden	1	1		1	2	1	6	5%
Ingetrokken andere reden	5	2		2	5	5	19	16%
Doorgestuurd andere organisatie							1	1%
Uitspraak schriftelijke behandeling	5	3		3	1	3	15	13%
Uitspraak hoorzitting	8	10	1	9	5	8	41	35%
Totaal	29	22	2	22	18	23	117	100%

In totaal heeft de commissie over 205 afzonderlijke klachten uitspraak gedaan. Er is een afname te zien in het percentage gegrond verklaarde klachten (van 10% naar 8,78%). Ook het percentage gedeeltelijk gegrond verklaarde klachten afgenomen (van 12% naar 9,25%). Er is een kleine stijging te zien in het percentage van de klachten waarin de commissie zich heeft onthouden van een oordeel (7%). De meeste klachten gingen over de hulpverlening (43%) en over communicatie (25%).

Agressie en misbruik van recht

Wij zien steeds meer dat er sprake is van (instrumentele) agressie. Daar waar sprake is geweest van agressie in de uitvoering van de kindbeschermingsmaatregel is in een aantal gevallen de klachtencommissie verzocht de klachten schriftelijk af te doen dan wel op te schorten (2 klachtzaken).

In 2019 is er in een klachtzaak geweest waarin de cliënt duidelijk klachten had ingediend om de betrokken jeugdbeschermers te schaden. De klachtencommissie heeft hierop een aanbeveling gedaan aan de Raad van Bestuur om te onderzoeken hoe er omgegaan dient te worden met het gegeven dat cliënten door middel van excessief gebruik van het klachtrecht de hulpverlening dusdanig belemmeren dat er gesproken kan worden van 'misbruik van recht'. De commissie heeft aanbevolen om dit 'misbruik van recht' als weigeringsgrond op te nemen in het klachtenbeleid. Per 1 januari 2020 wordt dit gedaan.

5.3 Nieuw klachtenbeleid en inzet onafhankelijk bemiddelaar

Door in een vroeg stadium bij een (dreigende) klacht een onafhankelijke externe bemiddelaar van Quasir in te zetten, denken wij meer recht te doen aan waar Jeugdbescherming west voor staat, namelijk ieder kind blijvend veilig. Behandeling van een klacht bij de klachtencommissie kan een stagnerende werking hebben in de samenwerking tussen het gezin en de jeugdbeschermers. De meeste klachten worden als niet gegrond beoordeeld, maar dat wil niet zeggen dat de onvrede van de cliënt daarmee is weggenomen en de communicatie is hersteld. Bemiddeling met mediation-technieken kan helpen bij het herstellen van de verbinding of samenwerking met de jeugdbeschermers (fase 1) of bij het herstellen van een barrière in de uitvoering van een plan (fase 2). De onafhankelijkheid van de bemiddelaar speelt hierin een belangrijke rol.

Als er een klacht is ingediend, lukt het steeds beter om in gesprek met de onafhankelijke bemiddelaar of met de teammanager een klachtgesprek tussen de klager en de jeugdbeschermers te organiseren. Dit is mede door de inzet van de klachtfunctionaris. In 42 van de 117 klachtzaken stonden klagers open voor een klachtgesprek. In 18 zaken heeft er een geslaagde bemiddeling plaatsgevonden, waar de externe bemiddelaar in 6 gevallen een rol heeft gespeeld. In 15 van de 42 klachtzaken waarin er een klachtgesprek heeft plaatsgevonden, zijn alsnog de klachten inhoudelijk behandeld door de klachtencommissie. Opvallend is dat in de casussen waarin er (nog) geen officiële klacht is ingediend en de jeugdbeschermers dus al vroegtijdig verzoekt om bemiddeling dit in alle gevallen heeft gezorgd voor een succesvolle bemiddeling. Hieruit concluderen we dat bemiddeling in een zo vroeg mogelijk

stadium ingezet moet worden bij samenwerkingsproblemen. Een bemiddeling vraagt van zowel de cliënt als de jeugdbeschermer de bereidheid om te erkennen dat de samenwerking niet goed loopt en de bereidheid om te reflecteren op eigen handelen. Dit kan best spannend zijn voor jeugdbeschermers en vraagt lef om het voortouw te nemen en bemiddeling aan de cliënt voor te stellen. De teammanager en gedragswetenschapper hebben hier een ondersteunende rol in.

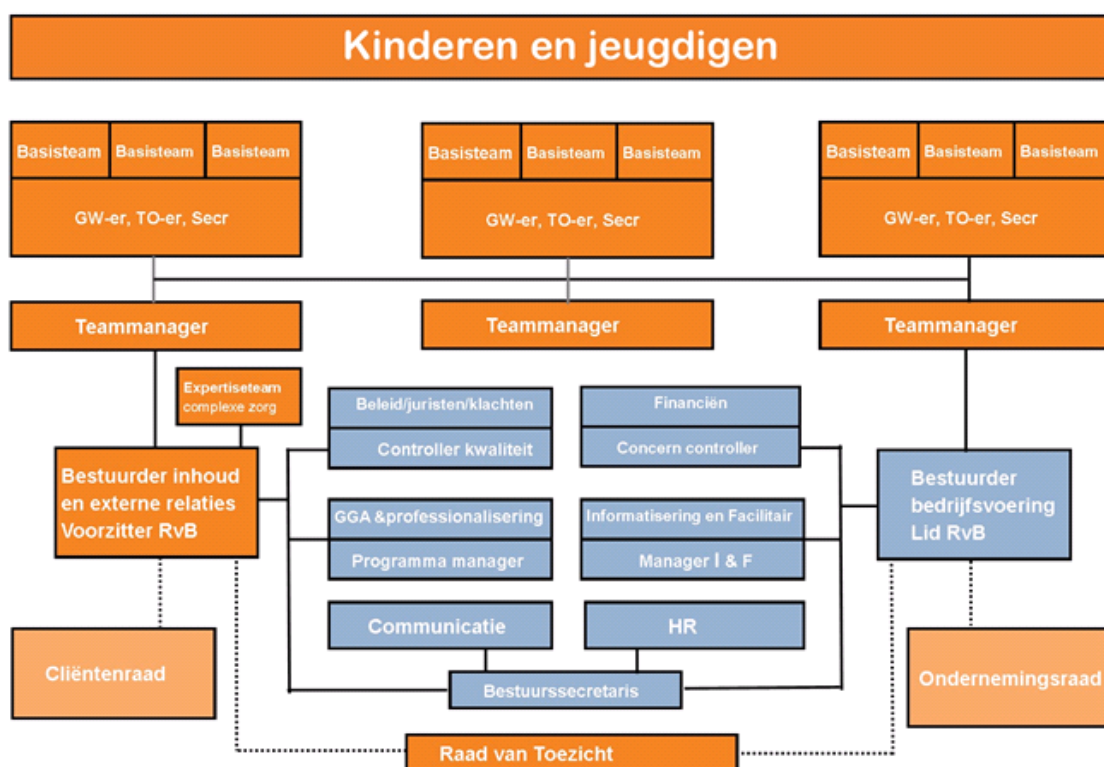
Vanwege de positieve ervaringen met de externe bemiddelaar is ervoor gekozen om een pilot te starten in een team in Noord en een team in Zuid, waarbij cliënten ook zelf de mogelijkheid hebben om rechtstreeks contact op te nemen met de bemiddelaar. In april 2020 worden de resultaten geëvalueerd.

6. HR en financiën

Jeugdbescherming west heeft vitaliteit hoog in het vaandel staan. We willen de jeugdbeschermers zo goed mogelijk faciliteren om hun werk gezond en veilig te doen. Zo behouden wij de huidige medewerkers en zijn we een aantrekkelijke werkgever voor nieuwe talenten. Dit jaar is er een werkgroep vitaliteit gestart en zijn er talloze ideeën uitgevoerd om vitaliteit een structurele plek te geven in onze organisatie. Daarnaast vinden we het belangrijk om de kennis van de jeugdbeschermers op peil te houden en hebben we flink geïnvesteerd in ons opleidingsaanbod. Met succes overigens; we zien het verzuim flink dalen.

6.1 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is niet veranderd vergeleken met vorig jaar en ziet er als volgt uit:



Met de inrichting van de organisatie, waarbij het primair proces bovenaan staat in ons organogram, leggen we hier duidelijk de focus op. De meerderheid van de formatie doet cliëntgebonden werk en we willen de overhead zoveel mogelijk beperken. Het management en de ondersteunende diensten zijn zodanig georganiseerd dat dit zoveel mogelijk in directe relatie staat tot de cliëntgebonden werkzaamheden.

6.2 Instroom, uitstroom en verzuim

In aantallen (inclusief inhuur)	2016	2017	2018	2019
Stand 1/1	522	542	528	496
Instroom	115	165	100	113
Uitstroom	95	179	132	103
Stand 31/12	542	528	496	506
Instroom in %	21%	31%	20%	22%
Uitstroom in %	18%	33%	26%	20%

In de teams streven we naar een evenwichtige verdeling van ervaren en onervaren jeugdbeschermers en we streven naar een juiste verdeling in man-/vrouwverhouding. Ondanks de krappe arbeidsmarkt, lukt het nog altijd om nieuwe medewerkers aan ons te koppelen. In 2019 hebben we zelfs 81 nieuwe collega's mogen verwelkomen. Dit maakt van Jeugdbescherming west een continu opleidingsbedrijf. We zien dat de uitstroom ietwat daalt, maar we zijn hier nog niet tevreden over. Onze ambitie is om dit aantal in 2020 te laten dalen.

In fte	2017	2018	2019	2020 (begroting)
Aard van de activiteit				
JB/JR-teams	379	333	325	306
Crisisinterventie team(s)	38	42	40	42
Expertiseteam complexe zorg	11	13	11	13
Projecten/ detachering	1	2	2	-
Beleid en bedrijfsvoering, inclusief huisvesting	68	62	63	71
Totaal	497	451	440	432

Overige kencijfers in percentages:	2017	2018	2019	2020 (begroting)
Aantal vrouwen in de organisatie	79%	80%	81%	81%
Aantal mannen in de organisatie	21%	20%	19%	19%
Clïëntgebonden FTE in %	86%	86%	86%	84%
Niet-clïëntgebonden FTE in %	14%	14%	14%	16%

Na de eerste signalen van oplopend verzuim eind 2017 en begin 2018 is fors ingezet op het beleid rondom werkdruk en vitaliteit. 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 mag het verzuim 4% zijn en boven de 55 jaar mag dit oplopen naar 5%). Gezien onze formatieopbouw is gekozen voor een gemiddelde van 4,65%.

Het langdurig verzuim (> 6 weken) over 2019 ligt gemiddeld genomen op 5,4%. Dit is ten opzichte van 2018 (5,7%) 0,3% lager. We merken dat ons vitaliteitsbeleid helpt. We zijn vooral tevreden over de daling van ziekteverzuim tussen de 43 en 365 dagen. We zien een verschuiving naar ziekteverzuim onder de 42 dagen. De doelstelling is om vanuit een preventief beleid het verzuim langer dan 43 dagen te verlagen. In deze categorie is in 90% van de situaties sprake van een psychische oorzaak.

De toename van het aantal FTE bij de afdeling Beleid & Bedrijfsvoering is voor een groot deel te verklaren door het centraliseren van functies die voorheen op een andere manier en regionaal georganiseerd waren, zoals de interne coaches, de kwartiermaker gedragswetenschappers en de ondersteuning bij klachten.

Tabel: Verzuimpercentage exclusief zwangerschap

Verzuim	1-7 dagen	8-42 dagen	43-365 dagen	>365 dagen	totaal
2016	0,5%	0,7%	3,6%	1,0%	5,8%
2017	0,3%	0,7%	3,8%	1,0%	5,8%
2018	0,4%	0,5%	3,8%	1,6%	6,6%
2019	0,5%	0,5%	3,9%	1,5%	6,3%

6.3 Werving

Ook wij hebben te maken met een krappe arbeidsmarkt. Nieuwe collega's die voldoen aan de registratie-eisen van het SKJ zijn schaars. De kandidaten die binnenstromen, zijn daarnaast relatief jong. Om de diversiteit in de organisatie te behouden zijn we gestart met de volgende projecten:

- In 2019 zijn we gestart met de pilot 'Zij-instromers vanuit EVC-trajecten' (Erkenning van Eerder Verworven Competenties). In samenwerking met een bureau bieden wij EVC-procedures aan zij-instromers. Middels een EVC-traject en ons eigen inwerkprogramma leiden we de medewerkers op tot een 'vakbekwame hbo Jeugd- en gezinsprofessional'. Zij ontvangen hiervoor een ervaringscertificaat die het recht geeft op (her)registratie als Jeugd- en gezinsprofessional bij SKJ. In 2019 hebben wij 7 zij-instromers geworven en we kijken uit naar de resultaten in 2020.
- In 2019 hebben we samen met jeugdzorgaanbieder Prokino onderzocht of met de gezamenlijke kennis, mogelijkheden en ambities, medewerkers een betere kans geven op een mooie en relevante loopbaan om zodoende medewerkers te behouden binnen de jeugdzorg sector. Dit heeft geresulteerd in het ondertekenen van een intentieverklaring. We willen een aanbod creëren van verschillende loopbaanpaden over de organisatiegrenzen heen, waarbij opleiding, begeleiding en werkervaring op welke afgestemd worden. Op deze manier krijgen medewerkers de kans om voor zichzelf een loopbaan pad in de jeugdzorg uit te stippelen en kan er tevens een betere match ontstaan tussen de wensen en kwaliteiten van de medewerker en de behoefte van de organisatie(s). In 2020 worden de plannen gerealiseerd.

6.4 Scholing, leren en reflecteren

Voor alle cliënten en medewerkers willen we de continuïteit en kwaliteit van onze diensten bewaken. De afgelopen 2 jaar is er met name veel aandacht geweest voor de trainingen 'gezinsgerichte aanpak' en 'FFP'. In 2019 is er weer meer focus gekomen op de overige trainingen en scholingsthema's uit het huidige scholingsplan. Door de drukte en hectiek waar onze professionals in acteren, is stilstaan bij jezelf en bij je eigen ontwikkeling vaak niet vanzelfsprekend. Om het reflectief leren binnen de organisatie een duidelijke plek te geven, zijn we in 2019 met een pilot gestart door 2 jeugdbeschermers, die beiden zijn opgeleid als coach, volledig beschikbaar te maken om medewerkers te coachen. Zij werken nauw samen met de afdeling HR en de arbeidspsycholoog en zijn inzetbaar op de volgende verschillende thema's:

- vitaliteit;
- talent en loopbaan;
- persoonlijke effectiviteit;
- teameffectiviteit.

Daarnaast begeleiden deze coaches elke nieuwe medewerker door extra aandacht op ieders persoonlijke ontwikkeling te bieden. Sinds de inzet van de coaches zien we een daling van ziekteverzuim en uitstroom. De pilot is succesvol geëvalueerd en de 2 coaches worden vanaf kalenderjaar 2020 structureel ingezet en zijn een vast onderdeel van afdeling HR.

6.5 Vitaliteit

Zoals in de inleiding beschreven is in 2019 gestart met een werkgroep Vitaliteit. Per locatie is een vitaliteitsfunctionaris aangesteld. De vitaliteitsfunctionarissen zijn een aantal uren per maand vrijgesteld van werk om creatieve vitale activiteiten te ondersteunen. Op basis van een uitgevoerde vitaliteitsscan heeft de werkgroep talloze ideeën opgedaan om met vitaliteit aan de slag te gaan. Dit heeft geleid tot een variatie aan activiteiten in de verschillende regio's variërend van sportieve activiteiten tot het aanbieden van gezonde lunches of smoothies.

6.6 Financieel

Onze financiële resultaten zijn voor een deel afhankelijk van de pxq-financiering en de daarmee samenhangende personeelskosten en de ontwikkelingen op personeelsgebied zoals verzuim en verloop. Maar ook andere factoren spelen een rol.

Hieronder is de resultatenrekening beknopt weergegeven, waarbij voor 2020 de begroting is opgenomen:

In € 1.000,-	2018		2019		2020	
	€	%	€	%	€	%
Baten	39.776	97,2	41.183	100,0	42.268	100,0
Bijdrage TAJ	1.149	2,8	-	-	-	-
Totale opbrengsten	40.925	100,0	41.183	100,0	42.268	100,0
Personeelskosten	33.420	81,7	33.619	81,6	33.240	78,6
Afschrijvingen	849	2,1	801	1,9	1.085	2,6
Kosten activiteiten en cliënten	1.231	3,0	1.069	2,6	944	2,2
Overige bedrijfskosten	6.133	14,9	5.502	13,4	6.960	16,5
Totale kosten	41.633	101,7	40.991	99,5	42.229	99,9
Resultaat	-708	-1,7	+192	+0,5	+39	+0,1

De stijging van de omzet in 2019 wordt verklaard door de hogere tarieven in 2019 naar aanleiding van de uitkomsten van het Berenschot-kostprijsonderzoek. Hierbij moet worden vermeld dat, ondanks de stijging van de tarieven in 2019, we nog niet in alle inkoopregio's kostendekkende tarieven ontvangen en dat ook niet in alle inkoopregio's een risico-opslag van 2% is inbegrepen in de tarieven om vermogen op te bouwen. Mede naar aanleiding van het eerder genoemde inspectierapport zijn er in april 2020 afspraken gemaakt om per 1 januari 2021 alle tarieven van de regio's te harmoniseren op basis van de kostprijs +2% voor risico- en vermogensopbouw.

Tegenover de hogere tarieven van 2019 staat een lagere productie dan van tevoren begroot voor sommige maatregelen en een hoog verloop waardoor ook in 2019 extra inhuur van jeugdbeschermers noodzakelijk was. Ditzelfde geldt voor het verzuim. Ondanks dat het verzuim is gedaald, zorgt het nog altijd voor extra kosten.

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

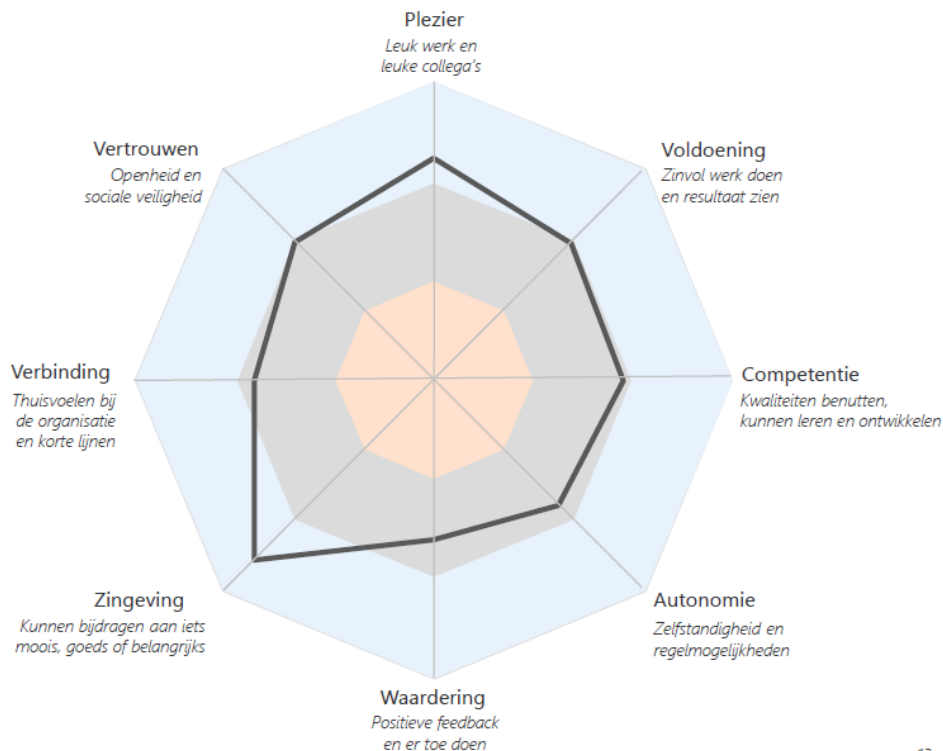
In € 1.000,-	31-12-2019		31-12-2018	
	€	%	€	%
Vaste activa	3.249	32,1	2.938	30,2
Vorderingen (vlottende activa)	1.675	16,6	4.883	50,2
Liquide middelen	5.184	51,3	1.910	19,6
Totaal activa	10.108	100,0	9.731	100,0
Eigen vermogen	995	9,8	803	8,3
Voorzieningen	811	8,0	1.812	18,6
Kortlopende schulden	8.303	82,2	7.116	73,1
Totaal passiva	10.108	100,0	9.731	100,0
Kencijfers:				
Weerstandsvermogen		-2.254		-2.135
Weerstandsvermogen ratio		-5,5%		-5,2%
Liquiditeitsratio		0,83		0,95
Solvabiliteitsratio		9,8%		8,3%

Voor de continuïteitsvraag wordt het weerstandsvermogen berekend ten opzichte van de totale opbrengsten. Het weerstandsvermogen is hierbij gedefinieerd 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 2019 -5,5% (2018: -5,2%).

6.7 Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek

In 2019 heeft Jeugdbescherming west het tweejaarlijkse medewerkersbetrokkenheidsonderzoek uitgevoerd. In totaal heeft 65% van onze medewerkers meegedaan aan het onderzoek. Dat was ten opzichte van 2017 een lichte daling (69%). In 2019 kregen we een 7,1 (in 2017 was dit een 7,0; in 2015 een 6,3) op algemene tevredenheid.

In de vragen van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek zaten de volgende thema's verpakt: werksfeer & collega's, organisatiecultuur, samenwerking, missie & visie, inhoud van het werk, persoonlijke ontwikkeling, bevlogenheid, betrokkenheid & loyaliteit, stijl van leidinggeven, informatie & communicatie, autonomie & invloed, waardering, steun & aandacht, vitaliteit en veiligheid.



Natuurlijk is er in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek ook gekeken naar ervaren werkdruk. Op de vraag 'Hoe ervaar je werkdruk' kunnen jeugdbeschermers 4 categorieën aanklikken:

1. 2% scoort de werkdruk *te laag*;
2. 22% geeft aan dat de werkdruk *goed* is en dat het goed lukt het werk binnen werktijden af te krijgen;
3. 41% vindt dat de werkdruk *hoog* is, maar ondervindt hier geen hinder van;
4. 33% is van mening dat de werkdruk *hoog is en hier hinder van ondervindt*.

Deze laatste categorie is nog altijd te hoog. Tegelijkertijd gaf 43% van de jeugdbeschermers in 2017 aan dat de werkdruk te hoog is. We zijn tevreden over de ingezette daling, maar onze ambities voor 2020 en verder liggen hoger.

Conclusie medewerkersbetrokkenheidsonderzoek

Medewerkers scoren onze organisatie hoger. Daar zijn we uiteraard tevreden mee. Werkplezier, voldoening en zingeving scoren hoog. Dit betekent dat de jeugdbeschermers trots zijn op hun werk en hier energie uit halen. De onderwerpen 'waardering' en 'autonomie' mogen nog meer aandacht krijgen. De ervaren werkdruk blijft een belangrijk aandachtspunt. In het jaarplan 2020 is dit opgenomen. Concluderend zien we dat de bevlogenheid in het werk onmiskenbaar is. Aan motivatie voor werk dus geen gebrek. De uitdaging voor onze medewerkers is om net zo gemotiveerd te worden en blijven voor het behoud van eigen balans.

6.8 Vernieuwde vervoerskostenregeling

Na een succesvolle pilot van mei tot en met oktober 2019, waarbij de deelnemers de pilot gemiddeld met een 8 beoordeelden, zijn we na instemming van de OR op 1 december 2019 gestart met een vernieuwde vervoerskostenregeling. Medewerkers kunnen via een app eenvoudig hun reiskosten declareren. Alle medewerkers hebben een NS Business Card gekregen en het gebruik van OV wordt (zakelijk en woon-werkverkeer) volledig vergoed. De medewerkers beslissen per dag zelf hoe zij willen reizen.

De vervoerskostenregeling is veranderd omdat we de mobiliteit, ten aanzien van het woon-werkverkeer en dienstreizen van medewerkers, graag wilden verbeteren en het declaratieproces rondom dienstreizen graag wilden vereenvoudigen. De punten 'schoner vervoer' en 'lagere afdracht aan loonbelasting in het kader van de werkkostenregeling' worden hierbij ook gelijk meegenomen.

Enkele quotes van medewerkers over deze nieuwe vervoersregeling:

"Ideaal dat ik kan kiezen tussen auto en trein."

"OV-fiets is ideaal, scheelt mij veel tijd"

"De app is ideaal, fijn dat de adressen erin blijven staan en je alleen maar de naam van een gebouw hoeft te noemen"

"Verademing! Hiervoor hadden we YouForce, ik zat er altijd tegen aan te hikken. Dit gaat veel sneller, een paar minuten per week."

7. Goed bestuur

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg volgt Jeugdbescherming west de 7 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 jaarverantwoordingsisen zorg en jeugd 2018-2019. Jeugdbescherming west maakt geen gebruik van enige vorm van onder-aanneming 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 lichten we hieronder toe.

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

Het afgelopen jaar heeft de cliëntambassadeur een 'cliëntenfeedbackvragenlijst' uitgerold. De vragenlijst is door 31 jongeren en 96 ouders ingevuld. De analyse van deze antwoorden heeft tot de een factsheet geleid waarin de uitkomsten zijn opgenomen. De uitkomsten zijn met alle medewerkers en cliëntenraad gedeeld en van daaruit zijn de uitkomsten meegenomen in de verdere planvorming.

Naar aanleiding van de enquête heeft de cliëntambassadeur met 14 ouders contact gehad die verder wilden praten na het invullen van de enquête. Daarnaast is de cliëntenambassadeur 7 keer door cliënten benaderd ter ondersteuning voor het contact met de jeugdbeschermer. Dit heeft 3 keer geleid tot contact met de jeugdbeschermer. De andere keren was het contact alleen met de cliënt.

In 2019 heeft de cliëntambassadeur verder 2 spiegelbijeenkomsten georganiseerd. Hiervan was er 1 bijeenkomst met cliëntenraadleden in het panel en met jeugdbeschermers aanwezig als toehoorders. De andere bijeenkomst was met jeugdbeschermers in het panel waarbij het managementteam als toehoorders aanwezig was. Tevens zijn alle voorbereidingen getroffen om in januari 2020 een spiegelbijeenkomst met cliënten te houden.

In samenwerking met Jeugdbescherming Regio Amsterdam is er een overleg gepland met collega's van verschillende GI's uit het land. Al deze collega's hebben binnen hun organisatie een functie die zich richt op cliëntbetrokkenheid. Het doel is om gezamenlijk op te trekken en van elkaar te leren om cliëntbetrokkenheid goed op de kaart te zetten. De eerste stappen zijn gezet om te onderzoeken en te ervaren hoe ervaringsdeskundigheid binnen een GI benut kan worden. In 2020 wordt dit verder uitgewerkt.

7.1.2. Cliëntenraad

De cliëntambassadeur is tevens facilitator van de cliëntenraad. In Den Haag zijn 2 leden na jarenlang trouwe dienst gestopt met de werkzaamheden voor de cliëntenraad. We zijn blij dat er 2 nieuwe leden

zijn gevonden die hen opvolgen. Afgelopen jaar is in de regio Zuid een cliëntenraad gestart met 4 leden en er zijn gesprekken gevoerd met mogelijk een vijfde lid. In de regio's Midden en Noord is een start gemaakt met werven van leden en wordt naar verwachting in 2020 gestart met een nieuwe raad. Er is tevens een cursus aangevraagd bij het LOC voor ondersteuning van de cliëntenraad. De cursus is op maat, gericht op onder andere meer betekenis te geven aan het werk van de cliëntenraad en de samenwerking met de organisatie. Daarnaast ook voor het vormen van een gezamenlijke visie op medezeggenschap.

7.1.3. ExpEx

Jeugdbescherming west is positief over de samenwerkingsrelatie met de ExpEx. Zowel met de begeleiders als de ExpEx'ers zelf. Er wordt bijvoorbeeld overlegd over wat de beste manier is om jongeren te bereiken en te bevragen; wat werkt wel en wat juist ook niet. Ook op andere thema's denken jongeren mee. We vinden de stem van de jongeren belangrijk in de organisatie. Dit is ook een belangrijke reden om hen jaarlijks financieel te steunen. In 2020 worden de ExpEx'ers ingezet om workshops en informatiebijeenkomsten te geven aan jeugdbeschermers. De kennis en knowhow bij en van de ExpEx wordt als zeer waardevol ervaren.

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 11 zetels, naar evenredigheid verdeeld over de 3 stichtingen. 2019 heeft voor de OR voor een belangrijk deel in het teken gestaan van de verkiezingen, die op 5 september 2019 hebben plaatsgevonden. In het voor- en najaar heeft de OR respectievelijk een 1-daagse- en een 2-daagse-training gevolgd. Tijdens deze trainingen is er aandacht besteed aan het bedenken van ludieke acties voor de verkiezingen, zijn de nieuwe OR-leden wegwijs gemaakt in de WOR, is er gewerkt aan teambuilding en het bepalen van de speerpunten voor 2020.

In de overleggen met de Raad van Bestuur is naast de reguliere voortgang in 2019, eveneens stilgestaan bij onderwerpen als:

- werkdruk/caseloadnormering; dit onderwerp is reeds langer onderwerp van gesprek, maar heeft in 2019 ook de nodige aandacht van de buitenwereld gehad met diverse acties vanuit de vakbonden, het actieplan (Ont)Regel de Zorg en het rapport van de Inspectie. Ook de OR heeft op dit onderwerp een actieve rol naar de buitenwereld gehad via het Platform MZ-GI. Vanuit dit platform is er een brandbrief verzonden naar de 2 betrokken ministers en is er een schrapsessie op GI-niveau geïnitieerd. Dit onderwerp wordt in 2020 zeker vervolgd;
- vitaliteit van de medewerkers: dit item is in 2019 veel onder de aandacht geweest binnen de organisatie en zo ook bij de OR, onder meer met het standaard bespreken van de ontwikkelingen in het ziekteverzuim in het overleg met de bestuurder.

Ook is gesproken over de volgende advies- en instemmingsaanvragen:

- medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO);
- de nieuwe vervoerskostenregeling;
- Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E);
- verlenging van het contract met Advizo (werving en selectie nieuwe medewerkers);
- scholingsplan voor 2019;
- werkkostenregeling 2019;
- pilot verruiming kantoortijden CIT Haaglanden.

Daarnaast heeft de OR overleg gehad met de Raad van Toezicht, een zogeheten artikel 24-overleg (WOR). De nieuwe Arbowet biedt de OR de mogelijkheid om te spreken met bedrijfsarts, preventiemedewerker en bedrijfspsycholoog. Dit heeft de OR gedaan. Het contact met deze functionarissen is zeer prettig en waardevol.

7.2.2. Klachtencommissie medewerkers (onafhankelijk niet anoniem)

Jeugdbescherming west heeft een klachtencommissie die bestaat uit 3 onafhankelijke leden, waarvan 2 extern en 1 intern lid die ook de rol van secretaris vervult. In 2019 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 mevrouw mr. A.C. Lips van 'De Nationale Vertrouwenspersoon'. Werknemers die te maken hebben met ongewenste bejegening, agressie of geweld, seksuele intimidatie, pesten of discriminatie kunnen daarvan melding maken bij de vertrouwenspersoon. In 2019 heeft de vertrouwenspersoon gedurende het gehele jaar 2 meldingen in behandeling gehad.

7.2.4. Klokkenluidersregeling

Tenslotte beschikt Jeugdbescherming west over een klokkenluidersregeling. In 2019 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 tweehoofdige Raad van Bestuur in 2016 is er op 13 juni 2016 een Reglement van Raad van Bestuur opgesteld waarin de taken, de bevoegdheden en de werkwijze van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd.
- Alle leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben de 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 5 leden waarvan 1 lid voorgedragen wordt door de cliëntenraad en 1 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 (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 belangrijkste agenda onderwerpen in de Raad van Toezicht in 2019 waren:

- Goedkeuring begroting 2020 en jaarrekeningen 2018 (in bijzijn van accountant)
- Monitoring exploitatie en liquiditeitspositie waaronder het inkoop- en declaratieproces
- Voortgang interne ontwikkeling gezinsgerichte aanpak en FFP
- Voortgang A3-jaarplannen, managementrapportages waaronder verzuim, CIK-rapportages, klachtenprocedures en meldingen Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
- Vitaliteits- en opleidingsbeleid
- Risicomanagementrapportages
- Formuleren van een nieuwe visie op toezicht

In 2017 heeft er een zelfevaluatie plaatsgevonden onder externe begeleiding en conform het tweejarige schema heeft dit ook in 2019 weer plaatsgevonden onder externe begeleiding. Deze evaluatie is ook gebruikt om profielen voor de nieuwe leden op te stellen. 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 nieuwe leden hebben een inwerkprogramma gevolgd. Dit programma bestond uit een aantal onderdelen, te weten kennismaken met het bestuur en de beide controllers en uitleg van de gebruikte systemen en programma's (onder andere balance score card, risicodashboard, calamiteiten- en incidenten rapportage). Zij hebben de organisatie verder leren kennen door op werkbezoek te gaan bij een aantal afdelingen en mee te kijken bij een casuïstiekoverleg. De Raad van Toezicht bestond in 2019 uit de volgende leden:

Naam	Functie Raad van Toezicht	Functie	Nevenactiviteiten	Datum aftreden
Dr. F.J. de Wuffel	Voorzitter, Lid remuneratiecommissie	Toezichthouder en interim-bestuurder	Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting 3SO	1 mei 2021
Dr. T van Altna	Lid auditcommissie kwaliteit en veiligheid	Directeur-Bestuurder Stichting Sociale Wijkteams Amersfoort		1 januari 2023
Dr. F. Örgü	Lid auditcommissie kwaliteit en veiligheid Lid remuneratiecommissie	Mediatrainer, communicatie manager, freelance televisie journalist	Lid Raad van Toezicht Kenter jeugdhulp Lid Raad van Toezicht Aafje Lid Algemeen Bestuur van het Hoogheemraadschap van Delfland Voorzitter VVD Vlaardingen	23 september 2023
Dr. M. van Bergen	Lid auditcommissie financiën	Global Director Shared Service Center Finance bij BAM	Voorzitter Deloitte Dutch SSC'er Sounding Board	23 september 2023
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 (tot 30 november 2019) Als docent verbonden aan de volgende opleidingsinstellingen: - Business University Nyenrode	1 april 2020 (opnieuw benoembaar)

			- NIVE Opleidingen - NIBE-SVV - NCOI Business School	
Mr E. Lam	Lid auditcommissie kwaliteit en veiligheid.	Advocaat bij Suez Advocaten	Redactielid tijdschrift Jeugdrecht in de Praktijk	1 februari 2019 (ziet af van 2 ^e termijn)
Dr. 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)

Visie Raad van Toezicht Jeugdbescherming west

De gehele organisatie, inclusief de Raad van Toezicht, is gericht op blijvende kindveiligheid. Dat wordt vormgegeven door in alles wat we doen te werken vanuit een respectvolle houding zonder (voor) oordelen, ons bewust te zijn van meervoudige partijdigheid en ons steeds in te zetten op de relatie en de samenwerking. Dit alles vanuit kracht en hoop in plaats vanuit angst en verdediging.

In onze Raad van Toezicht wordt dit zichtbaar in het feit dat de leden aandacht hebben voor een open en veilige sfeer waarin ruimte is voor leren en reflecteren, zowel voor de leden zelf als voor de Raad van Bestuur. We luisteren goed naar elkaar, nemen actief standpunten in, en durven ook in te grijpen als dit nodig is. Daarbij worden interne en externe ontwikkelingen steeds gewogen en beoordeeld vanuit het principe 'doen waar het de klant om gaat'. Dit geldt zowel voor ontwikkelingen inzake kwaliteit en veiligheid, als de zorg om de financiële weerbaarheid en continuïteit van de organisatie.

De Raad wil een moderne toezichthouder zijn, die zich bewust is van de regels rondom goed toezicht en daarbij in nauwe verbinding blijft staan met de gehele organisatie en haar belanghebbenden. In het jaarverslag wordt hierover in alle openheid en op basis van het principe van 'pas toe of leg uit' verantwoording afgelegd.

In het uitoefenen van het toezicht wordt onder andere gesteund op:

- de wettelijke en statutaire taak- en bevoegdheidsverdeling;
- het reglement waarin de taken, bevoegdheden en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd alsmede een formele vertegenwoordigings- en mandateringsregeling rondom financiële zaken en personele aangelegenheden;
- een bestuurlijk informatieprotocol, dat naast de reguliere verplichte contactmomenten met de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad, ook terugkerende werkbezoeken aan alle onderdelen van de organisatie omvat;
- een gedragscode voor haar leden waarin onder andere afspraken gemaakt zijn over privacy, representatie, vergoeding en giften en afspraken rondom belangenverstrengeling en nevenfuncties;
- ieder jaar een eigen evaluatiemoment dat om het jaar door een externe wordt begeleid.

De leden zijn, net zoals alle professionals in de organisatie, vanzelfsprekend bereid hiervoor zowel intern als extern verantwoordelijkheid te nemen en verantwoording af te leggen.

Den Haag, 2 december 2019

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 2019 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende twee leden:

Naam	Functie	Nevenactiviteiten	Benoemd per
Dr. 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 (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).

De Raad van Bestuur volgt ten aanzien van de onkostenvergoeding hetzelfde beleid als het overige personeel. Ze hebben het afgelopen jaar geen geschenken of uitnodigingen geaccepteerd boven de afgesproken norm en hebben de onderstaande onkostenvergoedingen ontvangen. De voorzitter heeft 5.800,- gedeclareerd aan kosten welke voor het grootste deel bestaan uit reiskosten met het openbaar vervoer. Het lid van de raad van bestuur heeft 3.400,- gedeclareerd aan reiskosten en daarnaast circa 1.600 aan kosten rondom inschrijving bij de Nederlandse Beroepsgroep voor Accountants en bijbehorende verplichte permanente educatie.

7.4 Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling

7.4.1. Belangrijkste risico's

Het risicomodel van Jeugdbescherming west is gebaseerd op de theoretische benadering van COSO waarin kansen en risico's (bedreigingen) worden gekwantificeerd. Hierbij wordt gewogen in welke mate een kans of risico zich kan voordoen en wordt bepaald wat de impact is die dit op de organisatie kan hebben. De genomen en werkende mitigerende maatregelen verlagen de kans of impact. Het is niet het doel om alle risico's geheel te laten verdwijnen. Het gaat vooral om het beheersen van de risico's.

Gezien de begrote omzet van circa €42 miljoen wordt ten aanzien van de impact in de financiën de volgende inschatting gehanteerd:

Impact	Score	Bedrag
Laag	1, 2, 3	Kleiner dan € 100.000
Middel	4, 5, 6	€ 100.000 <> € 250.000
Hoog	7, 8, 9	Groter dan € 250.000

De risico's worden ingedeeld in onze 4 perspectieven, te weten financieel, klant, intern proces en leren & groeien. Voorbeelden van belangrijke in 2019 onderkende risico's zijn het risico op calamiteiten, het risico op het ontstaan van gezinnen zonder vaste jeugdbeschermer, het liquiditeitsrisico als gevolg van de achterstanden in het declaratieproces uit 2018 en het risico dat we gaan achterlopen op IT-ontwikkelingen.

Uit een interne inventarisatie blijkt dat ons gemiddelde risicoprofiel relatief consistent is gedurende het jaar en ook in vergelijking met 2018. De gemiddelde risico-inschatting (kans x impact) bedroeg in 2019 bruto 46 (netto: 29) tegenover bruto 48 (netto: 34) in 2018 bij een maximumrisico van 100.

Uiteraard heeft ook de coronacrisis een impact op onze organisatie en op ons risicoprofiel. Hoewel nog veel onzeker is, zien wij dat de coronacrisis heeft geleid tot een verhoogd risicoprofiel op de perspectieven klant, intern proces en leren & groeien. Vooralsnog zien wij geen verhoogd risicoprofiel op financieel gebied.

7.4.2. Toekomstige resultaatontwikkeling

In februari 2020 heeft de raad van toezicht de begroting voor het jaar 2020 goedgekeurd. Hieronder staat een samenvatting aan van deze begroting:

In € 1.000,-	2020	
	€	%
Baten	42.268	100,0
Bijdrage TAJ	-	-
Totale opbrengsten	42.268	100,0
Personeelskosten	33.240	78,6
Afschrijvingen	1.085	2,6
Kosten activiteiten en cliënten	944	2,2
Overige bedrijfskosten	6.960	16,5
Totale kosten	42.229	99,9
Resultaat	+39	+0,1

Deze begroting is opgesteld voordat de coronacrisis uitbrak. Vooralsnog zien wij geen aanleiding om deze begroting aan te passen. Het declaratieproces loopt door en wij zijn in staat om aan al onze (financiële) verplichtingen te voldoen. Weliswaar zijn wij genooddaakt om extra kosten te maken als gevolg van de coronacrisis, maar hier staan ook meevallers tegenover, zoals een afname van de reiskosten. Tevens hebben de gemeenten zich garant gesteld om onze organisatie ook in moeilijke tijden overeind te houden.

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 'overige toelichting' op de jaarrekening wordt verantwoording afgelegd over het juist hanteren van deze regeling.

Het jaarverslag is op 14 mei 2020 vastgesteld en goedgekeurd.

Voorzitter Raad van Bestuur
Drs. A.J. Rotering

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